

PROCEEDING

NCAB

2017

NATIONAL CONFERENCE
ON APPLIED BUSINESS

"Creating a Business Leader: Challenges Faced by MM Program"

Held in UMY, on 16th of September, 2017

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

In Collaboration with:

Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia
Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana
Aliansi Program Magister Manajemen Indonesia



DAFTAR ISI

Volume 1 :

MANAJEMEN STRATEGI DAN BISNIS, MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI

Analisa Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kesehatan Bank Umum Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia

Elva Dian Pertiwi, Zaenal Arifin 1 - 14

Analisis Faktor-Faktor Kepemimpinan Direktur Keuangan Untuk Mendukung Peningkatan Kinerja Keuangan BUMN

Mochammad Yana Aditya, Heru Kurnianto Tjahjono 15 - 17

Strategi Peningkatan Pendapatan Dari Jasa Layanan Transaksi *Fee Based* Di Perusahaan Ritel Alfamart

Sudarman, Achmad Sobirin 18 - 28

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal (Studi Kasus Perusahaan Sektor Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2009 - 2013)

Muhammad Arifuddin, Febby Erianto Nugroho, Muchacha Mufti Abadi 29 - 38

Pengaruh Kualitas Layanan Kesehatan Dan Citra Merek Pada Loyalitas Pasien, Dengan Kepuasan Pasien Sebagai Pemediiasi (Studi Di Bangsal Vip Rumah Sakit Ortopedi Prof. Dr R Soeharso Di Surakarta)

Tangkas Sibarani, Asri Laksmi Riani MS 39 - 71

Analisis Pengaruh Kredibilitas Selebriti Endorser dan Kredibilitas Merek Terhadap Loyalitas Merek

Ari Purnama Agung, Solikhah, Bobby Aditia Putra Pamungkas 72 - 80

Implementasi Gaya Kepemimpinan di Perusahaan Start Up (*The Implementation of Leadership Style in Start Up Company*)

Ginanjjar Budhiraharja, Heru Kurnianto Tjahjono 81 – 87

Manajemen Surat Wasiat Dalam Dokumen Aktif

Sugiyanto, Musoli 88 – 93

Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pemenuhan Standar Pelayanan Minimal di SD Negeri Jetis

Warsana 94 – 98

The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Religiosity Value and Dysfunctional Behavior

Majang Palupi 99 – 102

Pengaruh *Work Stress, Organizational Climate Dan Procedural Justice Terhadap Intention To Quit* Asn Pemda Diy Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi

Annas M Haifani J, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin 103 – 106

Pengaruh *Career Justice* terhadap *IT Professional Turnover Intention* dengan Dimediasi *Employee Engagement*

Mohammad Ziad Anwar, Heru Kurnianto Tjahjono, Fauziyah 107 – 110

Pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Procedural Justice* Terhadap *Employee Engagament* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening

Veri Widodo, Heru Kurnianto TJ, Nuryakin 111 – 114

Pengaruh *Religiusitas, Professionalisme, Modal Intelektual Terhadap Kinerja Amil Baznas* Dengan *Motivasi* Sebagai Intervening

Risang Winasis, Siswoyo Haryono, Fauziyah 115 – 128

Pengaruh *Keadilan Distributif Karir dan Keadilan Prosedural Karir Terhadap Perilaku Retaliasi* Dengan *Kepuasan Kerja* Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada Pegawai Non PNS RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta

Aditya Citra Ibnu Sina, Heru Kurnianto Tjahjono 129 – 138

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Deskriptif di Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Kulon Progo)

Agustina Dyah Saraswati 139 – 148

Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Intervening* Komitmen Organisasi

Hamzah Karim A, Aris Suparman Wijaya, Fauziyah 149 – 159

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* (Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Yogyakarta)

Endah Tri Nursani 160 – 167

Strategi Penempatan Pegawai Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kulon Progo

Mudopati Purbohandowo 168 – 179

Strategi Untuk Meningkatkan Kualitas Sumberdaya Manusia Di UPT Puskesmas Semanu II Kabupaten Gunungkidul

Minto 180 – 191

Strategi Reformasi Birokrasi Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Pada Pemerintah Kabupaten Kulon Progo

Tri Omi Handayani 192 – 201

Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Analisa Kebijakan Mutasi Pada Badan Pemeriksa Keuangan)

Yekti Murwani Rejeki 202 – 211

Strategi Penempatan Tenaga Kerja Dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Penempatan

Heri Darmawan 212 – 222

Technology Accepted Model Analysis on E Learning Program in Economics Department

Hudiyanto 223 – 229

Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Wawasan Tujuan Organisasi

Sri Sundari..... 230 – 236

Harga Diri Dalam Organisasi, Efikasi Kolektif, dan Perilaku Ideal Kolektif Mempengaruhi Kesiapan Organisasi Untuk Berubah, Yang Dimediasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Mikhriani..... 237 – 259

Prospek Pengembangan Industri Ekonomi Kreatif : tantangan bagi Pengusaha Perempuan Industri Songket Palembang Di Kota Palembang

Trisninawati..... 260 – 267

Pengaruh *Religiousitas* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dimediasi oleh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja

Yuni Siswanti, Agus Haryadi..... 268 – 277

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Harga Diri Dalam Organisasi, Efikasi Kolektif, dan Perilaku Ideal Kolektif Mempengaruhi Kesiapan Organisasi Untuk Berubah, Yang Dimediasi oleh Kepemimpinan Transformasional

Mikhriani

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

mikhriani@aol.com

ABSTRAK

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan suatu langkah awal untuk melakukan perubahan terhadap sumber daya yang dimiliki agar berkemampuan menghadapi kompetisi global (Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot, 2000; Timmor & Zif, 2010; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Fakta menunjukkan perusahaan mengalami kebangkrutan bila tidak berhasil melakukan perubahan yang diperlukan, dan sebaliknya berhasil bangkit setelah melakukan perubahan (DepKepHum RI, 2013; Epochtime, 2013).

Organization-Based Self-Esteem (OBSE), Collective Efficacy (CE), dan Collective Organizational Citizenship Behavior (C-OCB), dihipotesiskan berperan signifikan terhadap Organization Readiness for Change (ORC), secara langsung maupun melalui Transformasional Leadership (TL). Responden sebanyak 168 orang yang mewakili Perseroan Terbatas (PT) di Propinsi DIY dan Jawa Tengah telah berpartisipasi dalam penelitian. Pengujian dengan structural equation model (SEM) mendapatkan kecocokan model dalam mengkonstruksikan hipotesis, dan mendapatkan temuan: OBSE berpengaruh signifikan terhadap TL ($\lambda = 0,284, p < 0,05$) dan terhadap ORC ($\lambda = 0,321, p < 0,05$), CE berpengaruh signifikan terhadap TL ($\lambda = 0,218, p < 0,05$) dan terhadap ORC ($\lambda = 0,215, p < 0,05$), C-OCB berpengaruh signifikan terhadap TL ($\lambda = 0,284, p < 0,05$) dan terhadap ORC ($\lambda = 0,234, p < 0,05$), dan TL berpengaruh signifikan terhadap ORC ($\lambda = 0,234, p < 0,05$).

Berdasar hasil tersebut disimpulkan, model yang diajukan cocok digunakan untuk menjelaskan kesiapan organisasi untuk berubah (ORC) melalui OCB, CE, C-OCB, dengan mediator kepemimpinan transformasional. Seluruh eksogen berpengaruh signifikan terhadap ORC secara langsung maupun melalui kepemimpinan transformasional.

Kata Kunci : *Kesiapan organisasi untuk berubah, harga diri dalam organisasi, efikasi kolektif, perilaku ideal secara kolektif, kepemimpinan transformasional, model keterkaitan antar variabel.*

PENDAHULUAN

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan suatu langkah awal untuk siap melakukan perubahan terhadap sumber daya yang dimiliki agar berkemampuan menghadapi kompetisi global (Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot, 2000; Timmor & Zif, 2010; Rafferty,

Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Beberapa penelitian menunjukkan kesiapan berubah level organisasi erat kaitannya dengan: 1) adaptasi dan kemampuan strategi untuk meningkatkan daya saing perusahaan di lingkungannya (Timmor & Zif, 2010; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). 2) Strategi bisnis dan marketing sebagai bentuk upaya merespon tantangan dari luar (Timmor dan Zif, 2010).

Urgensi kesiapan secara faktual dapat dilihat sejak tahun 2003 s.d. 2013 pada 871 organisasi / perusahaan di Indonesia yang dinyatakan gulung tikar dan terdaftar di Mahkamah Agung (sumber. DepKepHum RI, 2013). Contohnya: Pada awal tahun 2013, dunia bisnis di Indonesia dikejutkan dengan pailitnya Batavia Air karena sistem yang kurang memadai (Republika, 31 Januari 2013) yang menyusul Adam Air gulung tikar pada tahun 2008 (smlipoitb.wordpress.com, 28 Mei 2008). Televisi Pendidikan Indonesia (TPI). TPI dinyatakan pailit oleh *Crown Capital Global Limited*, karena tidak dapat melunasi hutang obligasi sesuai dengan pasal 8 (ayat 4) UU no 37 tahun 2004 tentang kepailitan dan penundaan kewajiban pembayaran utang. *Eastman Kodak Corp* (Kodak) dinyatakan pailit sejak tahun 2007, karena gagal mengikuti perkembangan teknologi dan inovasi, setelah sebelumnya merupakan raja kamera pada tahun 1880 (The Epochtime, edisi 234, 21 Januari 2013). Sebaliknya bagi perusahaan yang berhasil melakukan perubahan dapat bertahan bahkan meningkatkan keberdayaan dalam persaingan. Sebagai contoh PT Garuda Indonesia diberi izin melakukan penerbangan kembali ke wilayah eropa pada awal tahun 2013 setelah sebelumnya dicabut izin terbang oleh uni eropa, karena ketidak layakan keamanan terbang.

Fakta tersebut membuktikan organisasi/perusahaan yang kurang siap menghadapi perubahan karena sistem, dan struktur organisasi yang kurang sehat, strategi yang kurang jitu, teknologi dan inovasi yang tertinggal serta dukungan SDM/anggota organisasi yang kurang mendukung menjadi penyebab kegagalan mereka untuk melakukan/mencapai tujuan dari perubahan. Ketidakmampuan perusahaan untuk mengikuti perubahan akan berujung pada kebangkrutan, karena perubahan merupakan keharusan bagi seluruh organisasi (Bouchenooghe, 2008). "Change or Die" karena persaingan tidak kenal kompromi dan perubahan menjadi suatu keniscayaan yang harus di respon dengan cepat oleh setiap organisasi (Chase, 2009; Dover, 2003).

Kesiapan organisasi untuk perubahan (*Organization Readiness for Change/ORC*) belum begitu luas dikaji secara empirik (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Berhasil atau tidaknya perusahaan/organisasi menghadapi ataupun melakukan perubahan tidak hanya terletak pada strategi, inovasi, ataupun teknologi yang digunakan. Namun lebih mendasar bahwa kesiapan organisasi untuk berubah terfokus pada aspek psikologi dan perilaku anggota organisasinya yang secara kolektif mendukung atau tidak perubahan tersebut (Blackman, O'Flynn, & Ugyel, 2013; Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Kesiapan organisasi untuk berubah pada level organisasi merupakan interpretasi dari kognitif keyakinan akan kebutuhan perubahan serta respon emosi dari anggota organisasi secara kolektif terhadap perubahan organisasi mereka (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013).

Keberhasilan organisasi untuk berubah tidak hanya dipengaruhi oleh faktor yang terkait dengan struktur dan strategi organisasi, akan tetapi persepsi kolektif mengenai aspek psikologis dan perilaku khusus berasal dari peran SDM/anggota organisasi/pemimpin yang berfungsi sebagai penggerak perubahan itu sendiri (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013; Weiner, 2008; Weiner, Amick, & Lee, 2008). Pentingnya penelitian ini berguna untuk menambah kajian kesiapan organisasi untuk berubah lebih mendalam dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia. penelitian ini berusaha menjelaskan peran persepsi psikologis, terhadap perilaku organisasi khusus mendukung keberhasilan pelaksanaan dan pencapaian tujuan perubahan organisasi. Selain itu menguji fit model konsep kesiapan organisasi untuk berubah yang dipersepsikan oleh anggota organisasi secara kolektif dengan Harga Diri dalam Organisasi.

efikasi kolektif, dan perilaku ideal secara kolektif, yang dimediasi dengan kepemimpinan transformasional.

Penelitian berusaha menggali aspek psikologis dan perilaku khusus organisasi yang dapat mendukung keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan. Sekaligus sebagai masukan penting karena belum pernah ada penelitian yang sama sebelumnya.

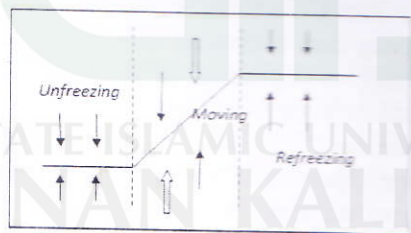
TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Kesiapan Organisasi untuk Berubah

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan suatu proses yang kompleks, tidak hanya sebatas pada kebutuhan namun mengenai seberapa mampu organisasi dapat mengimplementasikan rencana perubahan tersebut (Blackman dkk, 2013).

Force-field theory dari Lewin menjelaskan bahwa proses perubahan ditentukan oleh tiga vektor tekanan, yaitu: Unfreezing sebagai proses penyadaran tentang kebutuhan untuk berubah, pembentukan pola pikir dan memotivasi perubahan. *Moving/Changing* merupakan tindakan memperkuat tekanan dan memperlemah resistensi, dan *Refreezing* merupakan proses membawa kembali organisasi kepada keseimbangan yang baru (Cummings & Worley, 2005; Hellriegel, Slocum, & Woodman, 2001; Jones, 2007; Kasali, 2005; Kusdi, 2010). Gambar 1.

Blackman dkk (2013) mengadopsi dari Lewin bahwa dua aspek pada lingkungan makro akan saling mempengaruhi satu dengan yang lain, sehingga akan mempengaruhi lingkungan di sekitarnya. Komponen mikro juga dapat menjadi faktor yang dapat menjadi prediktor pada makro level ketika dihubungkan pada diagnosa makro. Dibutuhkan indikator mikro untuk memperkuat prediktor yang potensial untuk dapat mendukung perubahan. Berdasarkan hasil penelitian Blackman terdahulu dengan pendekatan kualitatif menyatakan bahwa kunci hambatan dan penguatan perubahan pada level makro merupakan faktor yang dapat menjadi persiapan efektif sebelum melakukan perubahan, sehingga akan meningkatkan kesediaan dan kesiapan untuk berubah.



Gambar 1. Lewin's Force-Field Theory

Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Blackman dkk (2013) tidak hanya memperhitungkan dan mempersiapkan dari sisi internal organisasi, namun membutuhkan kesiapan dari sisi lingkungan. Dibutuhkan pula menciptakan kesiapan lingkungan untuk perubahan organisasi sebagai alasan pentingnya agen perubahan mengukur atau menilai kebutuhan serta harapan karyawan terhadap perubahan (Blackman, dkk, 2013; Miller, dkk 1994). Hal tersebut dapat menjelaskan mengenai opini karyawan dan fokus mereka mengenai permasalahan yang dihadapi organisasinya seperti perasaan takut, pertentangan, dan ketidaktertarikan karyawan terhadap perubahan (Blackman, dkk, 2013; Morrison & Milliken, 2000; Neves, 2009). Di sinilah menurut Blackman dkk (2013) peran penting pemimpin untuk fokus memahami kesiapan organisasi dalam melaksanakan proses perubahan.

Kesiapan organisasi untuk berubah merupakan orientasi pada proses mikro yaitu individu dan dikombinasikan pada level makro sebagai analisis yang menyeluruh. Perbedaan orientasi mikro dan makro level perubahan menurut Burke dan Litwin (1992) adalah makro

level perubahan lebih menitik beratkan pada memahami bagaimana fungsi organisasi dan kesengajaan organisasi untuk berubah. Mikro level perubahan menitik beratkan pada kesediaan karyawan untuk berperan serta sebagai kunci keberhasilan implementasi perubahan sebagai bentuk komitmen untuk berubah (Miller, dkk, 1994; Van den Heuvel, Demerouti, Schaufeli, & Bakker, 2010) dan dimensi kesiapan untuk berubah dari Holt dkk (2007).

Pemahaman bersama merupakan cara mengidentifikasi kesamaan persepsi antar anggota organisasi mengenai pandangan mereka terhadap perubahan itu sendiri. Pemahaman bersama dijabarkan kembali pada orientasi mikro level kesiapan organisasi untuk berubah menggunakan komitmen untuk berubah (Herscovitch & Meyer, 2002; Van den Heuvel, dkk, 2009) menjelaskan bahwa komitmen adalah bagian terpenting yang dapat mempengaruhi karyawan untuk mau mendukung perubahan. Komitmen untuk berubah akan membantu kesediaan mereka untuk mengimplementasikan rencana perubahan, hal ini senada dengan pendapat Weiner dkk (2008) dan Weiner (2008). Komitmen untuk berubah merupakan dampak adanya harga diri dalam organisasi yang tinggi pada karyawan atau agen perubahan (Pierce dkk, 1993, Van den Heuvel, dkk, 2009, 2010). Anggota organisasi dan pemimpin yang memiliki konsep diri yang positif akan memiliki harga diri yang tinggi, sehingga dalam ranah organisasi mereka akan menghargai organisasi serta menumbuhkan komitmen untuk siap berubah. Penelitian ini menggunakan harga diri dalam organisasi sebagai variabel antededen untuk mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah.

Dimensi kesiapan organisasi untuk berubah dari Holt dkk (2007) dikeluarkan menjadi variabel antededen dalam penelitian ini yaitu efikasi diri menjadi efikasi kolektif yang mencerminkan efikasi berubah. Rafferty dan Simons (2006), Weiner (2008) menggunakan efikasi berubah sebagai faktor yang dapat mempengaruhi dan membantu proses persiapan pelaksanaan rencana perubahan, karena pada dasarnya ketika anggota organisasi yang secara kolektif yakin akan kapasitasnya. Dikuatkan oleh Van den Heuvel dkk (2009, 2010) bahwa efikasi dalam tataran kolektif dapat membantu karyawan untuk melakukan adaptasi selama berlangsungnya proses perubahan organisasi kearah lebih positif. Dengan sebab itu mendasari keyakinan mereka dan organisasinya akan berhasil melaksanakan rencana perubahan.

Perilaku ideal secara kolektif pada anggota organisasi seperti perilaku ekstra-role merupakan perilaku yang positif untuk mendukung keberhasilan adaptasi proses perubahan (Van den Heuvel, dkk, 2013, 2009). Perilaku diluar kebiasaan atau ekstra-role merupakan perilaku yang berani menyimpang dari kebiasaan (positif), sebagai perilaku yang positif dan diharapkan ada pada seluruh anggota organisasi (Blackman dkk, 2013). Perilaku ideal secara kolektif akan memberikan manfaat yang besar bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan (Podsakoff & Mackenzie, 1997; Podsakoff dkk, 2000). Adanya kesadaran bersama pada anggota organisasi dan pemimpin untuk memberikan atribusi dengan peran serta perilaku yang berani mendobrak kemapanan menuju perubahan sebagai bentuk dari perilaku ideal. Penelitian ini menggunakan variabel antededen perilaku ideal secara kolektif sebagai variabel yang dapat diprediksi memperbaiki atau memperkuat kesiapan organisasi untuk berubah.

2. Harga Diri dalam Organisasi

Konsep diri dalam konteks organisasi dikembangkan menjadi harga diri dalam konteks organisasi oleh (Pierce dkk, 1989). Peranan harga diri ini sebagai evaluasi diri individu mengenai keberadaannya dan peranannya di dalam organisasinya (Pierce, dkk, 1993) dan itu sebanding dengan konsep diri. Peran pemimpin sendiri membutuhkan peran yang dapat mengevaluasi peranannya, yaitu peran pemimpin tidak terlepas dari konsep dirinya sebagai pemimpin. Hal itu mengilhami Hill dan Ritchie (1986) membahas bahwa peran penting harga diri dalam organisasi yang dapat membangun karakter dari leader, selama dia bekerja sudah melakukan apa saja "Apa sumbangan saya sebagai anggota kepada organisasi ini".

Brutus, Ruderman, Ohlott, dan McCauley (2000) sependapat dengan Pierce, Gardner, Cummings, dan Dunham (1989) bahwa harga diri dalam organisasi merupakan salah satu prediktor perilaku organisasi. Harga diri dalam organisasi secara umum merupakan gambaran

dari anggota organisasi memiliki harga diri. Brutus, Ruderman, Ohlott, dan McCauley (2000) juga menjelaskan bahwa harga diri dalam organisasi yang ada di lingkungan kerja para manajer akan membangun persepsi yang positif terhadap penilaian organisasi mereka. Harga diri dalam organisasi juga akan berdampak positif terhadap perilaku organisasinya.

Van den Heuvel dkk (2009, 2013) meneliti peran sumber kepribadian salah satunya adalah harga diri dalam organisasi serta Job Resources yaitu peran pemimpin terhadap keberhasilan adaptasi karyawan pada masa perubahan organisasi. Hasil yang didapatkan adalah menjelaskan harga diri dalam organisasi dan peran pemimpin yang mendukung perubahan saling berhubungan secara bergantian (resiprokal). Merupakan salah satu aspek psikologis yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kesiapan organisasi untuk melaksanakan perubahan. Sebagaimana Weiner (2008) yang menjelaskan aspek psikologis mampu mempengaruhi perilaku kesiapan untuk berubah. Rafferty, dkk (2013) juga sependapat bahwa keyakinan kognitif, jika dilakukan secara kolektif tentang kebutuhan akan perubahan maka akan meningkatkan komitmen dan kesediaan anggota organisasi untuk siap melaksanakan perubahan.

H.1. Harga Diri dalam Organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kepemimpinan Transformasional

Harga diri dalam organisasi yang dikemukakan Pierce, Gardner, Cumming, & Dunham, (1989) merupakan perkembangan teori konsep diri dalam konteks organisasi yang telah dibahas terlebih dahulu oleh Korman. Korman (1970) menjelaskan bahwa harga diri merupakan bentuk konsep diri mengenai kemampuan diri seorang individu dalam melihat dan mempersepsikan diri, lingkungan dan kehidupannya pada konteks organisasi. Dijelaskan juga oleh Armenakis dan Bedein (1999) bahwa sifat kepribadian individu salah satunya adalah harga diri yang terbukti signifikan dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

Harga diri anggota organisasi sebagai bagian dari organisasinya yang merupakan suatu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi (Knapp, Hollenbe, & Gordon, 2012). Anggota organisasi yang memiliki Organization Based Self Esteem yang tinggi akan termotivasi untuk memberikan dukungan yang positif terhadap organisasinya. Vakola dan Nikolaou (2005) menjelaskan secara umum bahwa sikap yang mendukung perubahan organisasi adalah konstruk perilaku organisasi yang mendukung pertumbuhan komitmen anggotanya terhadap perubahan organisasi. Sedangkan komitmen organisasi dibentuk dari suatu keyakinan yang positif anggota terhadap organisasinya.

Harga diri dalam organisasi yang berkembang berdasarkan teori konsep diri dari Korman merupakan salah satu aspek yang mencerminkan keadaan psikologis. Selain itu juga harga diri dalam organisasi merupakan salah satu contoh hasil kognitif yang diyakini secara kolektif oleh anggota organisasi mengenai penilaian akan keberadaan mereka di dalam organisasinya. Berdasarkan penjelasan dari Rafferty, dkk (2013) dan Weiner (2008) harga diri dalam organisasi secara kolektif yang dimiliki oleh anggota organisasi atau agen perubahan, secara langsung berdampak positif bagi persiapan organisasi dalam melaksanakan rencana perubahan.

H.2. Harga diri dalam organisasi berpengaruh secara positif terhadap kesiapan organisasi untuk berubah

3. Efikasi Kolektif

Efikasi diri merupakan kemampuan yang menunjang kinerja serta menumbuhkan perilaku yang mendukung keberhasilan mencapai tujuan yang diharapkan (Bandura, 1997; Gist & Mitchell, 1992; Paglis & Green, 2001). Hal tersebut sebagai dasar bahwa efikasi diri memiliki pengaruh yang positif terhadap kemampuan dan perilaku pemimpin yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasinya.

Fitzgerald & Schutte (2010) juga menjelaskan bahwa peran pemimpin transformasi yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan dan organisasinya. Pillai dan Williams (2003) berpendapat bahwa pemimpin

yang transformasional dapat membantu organisasi untuk membangun komitmen dan meningkatkan kinerja organisasi karena didukung oleh efikasi diri anggota organisasi secara kolektif dan kohesivitas. Geijsel, Slegers, Leithwood, dan Jantzi (2002) juga menjelaskan bahwa ketika pemimpin yang memiliki keyakinan akan kemampuannya untuk membuat suatu keputusan yang tepat dapat menjadi salah satu indikator dari pemimpin yang transform terhadap perubahan, sehingga akan membantu menumbuhkan komitmen dan dampak yang positif terhadap organisasinya.

Efikasi kolektif pada anggota organisasi akan meningkatkan memotivasi agen perubahan untuk lebih berkomitmen dalam mendukung perubahan. Maka ketika efikasi kolektif dalam organisasi tinggi akan mempengaruhi perilaku pemimpin yang transformasional menjadi lebih termotivasi dan memiliki komitmen untuk lebih siap mendukung perubahan organisasi.

H.3. Efikasi Kolektif berpengaruh secara positif terhadap Kepemimpinan Transformasional

Efikasi diri secara kolektif dapat mendukung keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan (Ford, 2012). Hill, Mann, dan Wearing (1996) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi dalam melakukan persaingan benchmarking merupakan peran dari sikap, nilai subjektif dan efikasi diri para manajer yang mendukung terhadap benchmarking organisasinya. Choi, Price, dan Vinokur (2003) menjelaskan bahwa efikasi diri menjadi prediktor yang signifikan terhadap perilaku yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan perilaku yang nyata untuk mendukung perubahan (Ford, 2012). Sebagaimana Holt dkk (2007) juga mengukur efikasi berubah secara kolektif dapat memberikan pengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada organisasi. Hal tersebut berdasarkan konsep bahwa keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka menyelesaikan tugas dan permasalahan sebagai modal bahwa mereka yakin bahwa organisasinya mampu berhasil melakukan dan mengimplementasikan perubahan.

Efikasi kolektif memiliki dampak yang positif terhadap pembentukan atau penguatan kesiapan organisasi untuk berubah didasarkan pada ulasan dari Weiner dkk (2008) yang mengulas dimensi efikasi berubah dari Holt dkk (2007) sebagai faktor yang memang terbukti mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada level individu. Hal itu dikuatkan oleh Weiner (2008) bahwa efikasi berubah merupakan faktor psikologis yang mencerminkan keyakinan kognitif dari individu mengenai kepercayaan akan kemampuannya dalam melaksanakan perubahan. Rafferty, dkk (2013) dan Blackman (2013) yang sama-sama mengupas kesiapan organisasi untuk berubah dari multilevel analisis juga mendukung pernyataan Weiner tersebut, bahwa salah satu faktor yang dapat mendukung kesiapan individu, kelompok, atau organisasi untuk berubah adalah efikasi diri, efikasi berubah, ataupun efikasi secara kolektif.

H.4. Efikasi kolektif mempengaruhi secara positif terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

4. Perilaku Ideal Kolektif

Perilaku ideal dari pemimpin atau agen perubahan yang mendukung perubahan akan memberikan dampak positif terhadap proses perubahan itu sendiri. Peran perilaku ideal secara kolektif dapat memberikan pengaruh positif bagi kepemimpinan yang transformasional berdasarkan penjelasan dari Shin (2011). Shin (2011) menjelaskan bahwa ethical leadership pada CEO secara positif berhubungan dengan pembentukan persepsi karyawan terhadap ethical climate pada perusahaannya. Hubungan antara ethical climate dan perilaku ideal level perusahaan dimoderasi oleh kekuatan iklim dalam organisasi tersebut. Shin (2011) lebih khusus menjelaskan bahwa hubungan antara ethical climate dan secara interpersonal ataupun organisasi terkait langsung dengan perilaku ideal secara kolektif, hal tersebut menjelaskan bahwa kuat lemahnya iklim perusahaan akan mempengaruhi pada perilaku ideal secara kolektif.

Bandura (1997) menjelaskan bahwa role model pada karyawan merupakan pemimpin seperti supervisor, manajer, ataupun agen perubahan yang memberikan contoh perilaku yang positif. Begitu pula jika perilaku yang positif secara kolektif akan mempengaruhi perilaku

pemimpinnya (Shin, 2011), karena hal itu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif untuk terciptanya perilaku ideal organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Perilaku ideal secara kolektif pada suatu organisasi memberikan dampak yang efektif bagi budaya organisasi, iklim, dukungan, dan kepemimpinan (Morris & Sherman, 1981; Someach & Darch-Zahavy, 2004; Shin, 2011; Steers, 1977). Hal tersebut dikarenakan perilaku ideal secara kolektif tidak secara langsung membentuk sistem reward secara formal dan mendukung efisiensi serta efektifitas fungsi dari organisasi (Organ, 1988; Shin, 2011).

H.5. Perilaku ideal secara kolektif memberikan pengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional pada organisasi yang sedang mempersiapkan proses perubahan

Organ (1997) menjelaskan perilaku ideal secara kolektif merupakan perilaku yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Farooqi (2012) berpendapat bahwa perilaku ideal mendukung efektifitas organisasi sebagai tujuan dari perubahan organisasi, karena merupakan perilaku yang diharapkan oleh organisasi (Ball, 2011; Borman & Motowidlo, 1993; Farrel & Finkelstein, 2011). Perilaku ideal secara kolektif merupakan perilaku yang positif anggota organisasi yang secara kolektif akan meningkatkan kinerja organisasi, sehingga mampu menjadi pendukung organisasi untuk bertahan dalam menghadapi tantangan atau kompetisi di lingkungan masa kini (Baghert, Matin, & Amighi, 2011; Morrison, 1996).

Organisasi dalam upaya mempersiapkan diri melaksanakan rencana atau strategi perubahan membutuhkan faktor internal salah satunya adalah perilaku yang positif karyawan sebagai cerminan keterbukaan dan penerimaan terhadap perubahan organisasi (Rafferty, dkk, 2013). Weiner, dkk (2008) dan Weiner (2008) juga menjelaskan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah merupakan serangkaian dari aspek psikologis dan perilaku anggotanya dalam mempersiapkan pelaksanaan rencana/strategi perubahan.

Podsakoff dan MacKenzie (1997) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa perilaku ideal dapat menguatkan kemampuan organisasi untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perilaku ideal dapat menggambarkan mengenai bagaimana karyawan secara kolektif merespon perubahan dengan kesediaan membantu organisasinya; berpartisipasi dalam setiap kegiatan dan memberikan informasi yang dapat menguatkan kemampuan organisasi untuk berhasil dalam perubahan; dan kesediaan mereka untuk bertanggung jawab atau mempelajari keterampilan baru untuk mendukung kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap proses perubahan (Podsakoff, dkk, 2000). Selain itu didukung dari pernyataan Van den Heuvel dkk (2013) bahwa perilaku ideal yang dicerminkan pada perilaku ekstra-role anggota organisasi dapat secara positif memberikan dampak keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan. Perilaku ekstra role pada karyawan adalah perilaku yang positif bagi organisasi. Adanya perilaku ideal secara kolektif pada anggota organisasi ataupun agen perubahan akan menumbuhkan kesediaan mereka untuk membantu mempersiapkan implementasi perubahan organisasi.

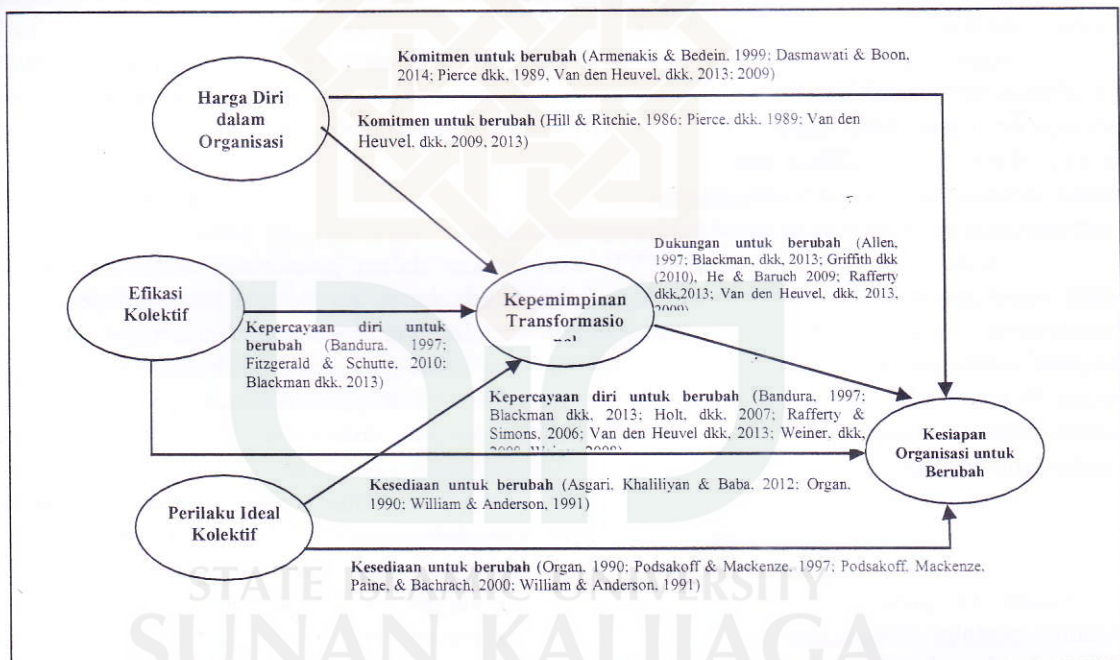
H.6. Perilaku ideal secara kolektif memiliki dampak positif terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Smith (2005) berpendapat bahwa keberhasilan organisasi melakukan perubahan adalah dipengaruhi oleh peran pemimpin yang mendukung organisasi mencapai tujuan bersama, dan hal tersebut sebagai peran dari anggota organisasi dan keseluruhan level organisasi. Self (2007) juga menegaskan bahwa keberhasilan dari organisasi mencapai tujuannya adalah merupakan peran dari kemampuan manajer dalam memimpin yang dapat berhasil membangun keberhasilan inisiatif untuk berubah pada organisasinya. Hal itu didasarkan pada tanggung jawab pemimpin adalah memantau dan membimbing anggota organisasinya untuk mendukung dan siap menghadapi perubahan. Dengan demikian menjelaskan bahwa keberhasilan pemimpin secara efektif membangun kesiapan organisasinya untuk berubah juga dipengaruhi oleh faktor sikap mereka terhadap perubahan (Gemmil, 2012; Self, 2007). Sikap yang sesuai dengan dukungan positif terhadap perubahan adalah pemimpin yang transform (Gemmil, 2012; Griffith, Parker, & Mason, 2010; He & Baruch, 2009; Self, 2007; Smith, 2005).

Griffith dkk (2010), He dan Baruch (2009) memperkuat pendapat bahwa pemimpin yang transformasional sangat mendukung kesiapan untuk berubah. Allen (2007) yang menggali peran pemimpin transformasional terhadap kesiapan anggota organisasi untuk berubah secara positif, berbeda dengan pemimpin yang transaksional akan memberikan dampak negatif terhadap kesiapan anggota organisasi untuk berubah. Hal itu disebabkan bahwa peran pemimpin transformasional yang memperengaruhi kreativitas dan mengurangi ketidaksiapan anggota organisasi untuk mendukung perubahan organisasi. Blackman, dkk (2013); Rafferty, dkk (2013); Weiner, dkk (2008), dan Weiner (2008) sependapat dalam jurnalnya bahwa peran pemimpin adalah sebagai pendukung atau memotivasi anggota organisasinya dengan dukungan yang positif, maka dari itu peran pemimpin yang transform akan memberikan dukungan yang positif terhadap perubahan itu sendiri.

H.7. Kepemimpinan transformasional Berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Keterkaitan variabel dalam model yang telah dihipotesiskan diperlihatkan pada gambar 2.



Gambar 2. Keterkaitan Variabel Model Kesiapan Organisasi untuk Berubah

METODOLOGI

1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah seluruh subyek dalam penelitian atau jumlah keseluruhan dari unit analisis yang karakteristiknya akan diduga. Populasi penelitian adalah Perseroan Terbatas (PT) yang tersebar di Propinsi DIY dan Jawa Tengah, telah berdiri lebih dari 10 tahun, dengan karyawan minimal 50 orang, memiliki competitive advantage, dan mengalami proses perubahan organisasi. Responden yang mewakili sampel adalah pimpinan PT yang tersebar di Propinsi DIY dan Jawa Tengah sebanyak 168 orang.

2. Pengukuran Variabel Penelitian

Kesiapan Organisasi untuk Berubah /Organization Readiness for Change (ORC). Dimensi kesiapan organisasi untuk berubah dalam penelitian ini merujuk pada dimensi yang dijabarkan oleh Rafferty, dkk (2013) yaitu keyakinan kognitif dan respon emosi terhadap perubahan organisasi. Dimensi tersebut diturunkan menjadi empat indikator yang mengadopsi dari penelitian sebelumnya yaitu Holt, dkk (2007) yang asalnya ada lima indikator, yaitu: change efficacy, personal valence, leader senior support, organization valence, dan discrepancy. Penelitian ini mengadopsi empat indikator dari Holt, dkk (2007).

Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur ORC diperlihatkan pada tabel 1. Hasil pengujian confirmatory factor analysis mendapatkan muatan factor 0.65 - 0.852, dengan $p < 0.05$ menandakan valid, dan hasil pengujian construct reliability mendapatkan hasil: 0.885, perolehan > 0.7 menandakan reliabel.

Tabel 1.

Definisi Operasional Indikator Kesiapan Organisasi untuk Berubah

Dimensi	Indikator	Definisi Operasional/Indikator
Keyakinan Kognitif	<i>Personal Valence/ Ketertarikan Pribadi</i>	Percaya bahwa perubahan akan memberikan keuntungan bagi setiap diri karyawan
	<i>Organizational Valence/ Ketertarikan Organisasi</i>	Percaya bahwa perubahan akan memberikan keuntungan yang besar terhadap organisasi
Respon Emosi	<i>Leader Senior Suport/ Dukungan Pemimpin Senior</i>	Pemimpin organisasi memberikan dukungan terhadap perubahan
	<i>Discrepancy/ Ketidakcocokan</i>	Mengakui akan adanya kebutuhan perubahan sehingga memunculkan sikap perilaku menerima atau menolak

(Sumber: Holt dkk, 2007; Refferty, dkk, 2013; Weiner, 2008)

Harga Diri dalam Organisasi/ Organization-Based Self-Esteem (OBSE). Definisi operasional dari harga diri dalam organisasi merupakan suatu sikap karyawan yang menghargai kebijakan organisasi karena adanya keyakinan bahwa mereka sudah merasa puas telah ikut berperan dan berpartisipasi dalam organisasinya (Pierce, Gardener, Cummings, & Dunham, 1993, 1989). Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur OBSE diperlihatkan pada tabel 2. Hasil pengujian confirmatory factor analysis mendapatkan muatan factor 0.446 - 0.733, dengan $p < 0.05$ menandakan valid, dan hasil pengujian construct reliability mendapatkan hasil: 0.784, perolehan > 0.7 menandakan reliabel.

Tabel 2.

Definisi Operasional Indikator Harga Diri dalam Organisasi

Indikator	Definisi Operasional
<i>live consciouly</i>	Karyawan berperan aktif dan menjadi pengikat yang kuat dalam berinteraksi (di dalam organisasi)
<i>Accepting</i>	Karyawan tidak menilai dan mengkritik terlalu berlebihan pikiran dan aksi karyawan lain dalam organisasinya.
<i>Responsibility</i>	Karyawan bertanggung jawab dalam memutuskan permasalahan untuk tumbuh kembang organisasinya.
<i>Assertive</i>	Karakteristik karyawan mencerminkan nilai yang diyakini oleh organisasi.

	sebagai dasar kekuatan untuk berinteraksi dengan lingkungannya.
<i>Purposefully</i>	Karyawan mendukung dan mengontrol aktivitas perencanaan yang realistis dalam mencapai tujuan jangka pendek dan panjang organisasi.
<i>Integrity</i>	Karyawan menjunjung tinggi nilai kebenaran sebagai nilai diri organisasinya.

(Sumber: Barden's dalam Kreitner & Kinicki, 2004; Pierce, Gardener, Cummings, & Dunham, 1993, 1989)

Efikasi Kolektif/Collective Efficacy (CE). Efikasi kolektif didefinisikan sebagai suatu sikap yang mencerminkan tingkat keyakinan anggota organisasi akan kemampuan mereka untuk mendukung pencapaian tujuan bersama sebagai dampak dari dinamika interaksi sosial dalam suatu kelompok/organisasi (Bandura, A., 1991:257; Wood dan Bandura, A., 1989:364). Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur CE diperlihatkan pada tabel 3. Hasil pengujian confirmatory factor analysis mendapatkan muatan factor 0.651 - 0.778, dengan $p < 0.05$ menandakan valid, dan hasil pengujian construct reliability mendapatkan hasil: 0.759, perolehan > 0.7 menandakan reliabel.

Tabel 3.

Definisi Operasional Efikasi Kolektif

Indikator	Definisi Operasional
<i>Perceived efficacy to take action as a group</i>	Organisasi mampu mengambil tindakan yang tepat dalam menyelesaikan permasalahan
<i>Perceived capability of other community members</i>	Organisasi lain mempersepsikan bahwa organisasi mampu bersaing dipasar global
<i>Perceived efficacy to solve problems as a group:</i>	Organisasi mampu memecahkan permasalahan dengan cukup bijak dan mendukung seluruh anggota organisasi

(Sumber: Bandura, 1997, Figueroa, dkk, 2002; Perce, Gardner, Cumming, & Dunham, 1993)

Perilaku Ideal secara Kolektif/Collective Organizational Citizenship Behavior (C-OCB). Perilaku ideal kolektif secara operasional didefinisikan sebagai sikap yang diwujudkan dengan perilaku positif sebagai kontribusi karyawan untuk mendukung keberhasilan organisasi dengan perilaku yang efektif. Perilaku ideal secara kolektif dengan target perilaku yang tertuju secara langsung terhadap organisasi dan bermanfaat bagi peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi, didukung lima dimensi, yaitu: Altruisme, Courtesy, civic virtue, conscientiousness, dan sportmanship. (William & Anderson, 1991). Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur C-OCB diperlihatkan pada tabel 4. Hasil pengujian confirmatory factor analysis mendapatkan muatan factor 0.459 - 0.821, dengan $p < 0.05$ menandakan valid, dan hasil pengujian construct reliability mendapatkan hasil: 0.77, perolehan > 0.7 menandakan reliabel.

Tabel 4.

Definisi Operasional Indikator Perilaku Ideal secara Kolektif

Indikator	Definisi Operasional
<i>Altruisme</i>	Anggota organisasi mau saling menolong untuk meningkatkan kinerja organisasi tanpa diperintah
<i>Conscientiousness</i>	Anggota organisasi mau dengan sukarela membantu mencapai tujuan organisasi dengan optimal
<i>Sportmanship</i>	Anggota organisasi menunjukkan sikap yang mendukung organisasi

	sebagai sikap toleransi mereka terhadap organisasinya
<i>Courtesy</i>	Anggota organisasi secara baik menjaga hubungan antar anggota organisasi yang lain
<i>Civic virtue</i>	Anggota organisasi memiliki rasa tanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasinya dengan selalu meningkatkan kinerja organisasi

(Sumber: Organ, 2006; William & Anderson, 1991)

Kepemimpinan Transformasional / Transformasional Leadership (TL). kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu sikap dan perilaku pemimpin yang mencerminkan keharmonisan hubungan dengan yang dipimpin. Hal tersebut berhubungan dengan proses moralitas pemimpin yang menyatu dengan para pengikutnya berdasarkan motif, nilai dan tujuan bersama yang mampu mendorong atau memotivasi pengikutnya untuk melakukan hal yang lebih dari apa yang sebenarnya mereka harus lakukan dan mampu menghasilkan berbagai perubahan besar dalam bentuk, sifat, fungsi dan atau potensi (Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B, Moorman & Fetter, 1990; Huen Yu, Kenneth Leithwood & Doris Jantzi, 2002. Adaptasi: Burns, 1978:36; Bass, 1985; Leithwood, Begley dan Cousins, 1994:7). Dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur C-OCB diperlihatkan pada tabel 5. Hasil pengujian confirmatory factor analysis mendapatkan muatan factor 0.63 - 0.745, dengan $p < 0.05$ menandakan valid, dan hasil pengujian construct reliability mendapatkan hasil: 0.781, perolehan > 0.7 menandakan reliabel.

Tabel 5.

Definisi Operasional Kepemimpinan Transformasional

Indikator	Definisi Operasional
<i>Influencing</i>	Praktik pemimpin yang dapat membangun misi dan komitmen terhadap visi, kejujuran, meningkatkan optimisme, menanamkan perasaan bangga, dan hormat.
<i>Inspiring</i>	Praktek kepemimpinan yang bertujuan untuk menggambarkan bagaimana standar model baru dan ideal, mengkomunikasikan visi dengan menerjemahkan kedalam bahasa yang mudah dipahami oleh semua level di dalam organisasinya.
<i>Engaging</i>	Praktek kepemimpinan yang bertujuan membantu karyawan untuk kearah yang diinginkan, seperti dengan: pelatihan, mentoring, memberikan umpan balik, memberikan perhatian secara personal, dan menghubungkan kebutuhan individu sebagai misi organisasi.
<i>Challenging</i>	Perilaku kepemimpinan yang memberikan ide-ide baru yang menantang dengan tujuan untuk memikirkan kembali dengan memperbaiki cara lama, menantang paradigma dengan paradigma baru, dan mempromosikan rasionalitas dengan hati dalam memecahkan permasalahan.

(Sumber: Bass, 1985; Jones, 2006)

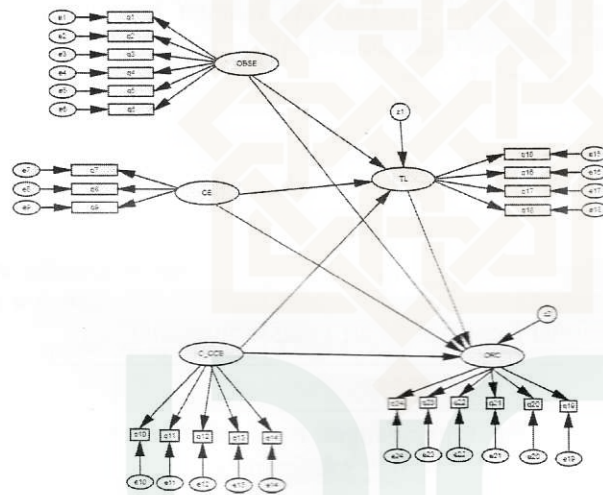
METODE ANALISIS

Structural Equation Model (SEM) digunakan untuk mengavaluasi model yang diajukan. SEM dipilih karena komprehensif dalam pengujian hipotesis tentang hubungan kausal antara variabel (laten) yang diamati dan unobserved dan telah terbukti bermanfaat dalam memecahkan masalah-masalah dalam struktural.

Parameter hasil pengujian SEM yang digunakan untuk mengevaluasi kecocokan model antara lain: χ^2 (Chi Square) diharapkan memiliki $p > 0.05$, NFI (Normed sesuai indeks) harapan ideal > 0.90 , NNFI (Normed bebas sesuai indeks) harapan ideal > 0.90 , GFI (kebaikan dari cocok Index) harapan ideal > 0.90 , AGFI (disesuaikan kebaikan dari cocok Index) harapan ideal > 0.90 , RMSEA (Root Mean Square kesalahan harapan ideal < 0.05).

HASIL

Model struktural yang dikembangkan untuk mengevaluasi kebermaknaan keterkaitan antar variabel yang telah dihipotesiskan teruji memiliki kecocokan yang dapat diterima, mendapatkan yang ditandai oleh parameter χ^2 dengan $p > 0.05$, parameter RMSEA < 0.08 , dan parameter GFI, TLI, dan CFI ≥ 0.9 .



Gambar 3.

Konstruk penelitian Organization Readiness for Change dengan Organization Based Self Esteem, Collective Efficacy, Collective Organizational Citizenship Behavior, dan Transformational Leadership.

Harga Diri dalam Organisasi/Organization Based Self Esteem berpengaruh signifikan positif terhadap Kepemimpinan Transformasional (TL), $\lambda = 0,284$, $p < <0,05$: Mendukung hipotesis 1.

Efikasi Kolektif/Collective Efficacy (CE) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepemimpinan Transformasional (TL), $\lambda = 0,218$, $p < 0,05$: Mendukung hipotesis 2.

Perilaku Ideal secara Kolektif/Collective Organizational Citizenship Behavior (C-OCB) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepemimpinan Transformasional (TL), $\lambda = 0,284$, $p < 0,05$: Mendukung hipotesis 3.

OBSE berpengaruh signifikan positif terhadap ORC, $\lambda = 0,321$, $p < 0,05$: Mendukung hipotesis 3. OBSE berpengaruh tidak langsung terhadap ORC melalui TL dengan nilai sebesar 0,073, total pengaruh sebesar 0,394. Menunjukkan pengaruh OBSE secara langsung terhadap ORC lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui TL sebagai mediator.

CE berpengaruh signifikan positif terhadap ORC, $\lambda = 0,215$, $p < 0,05$: Mendukung hipotesis 5. CE berpengaruh tidak langsung terhadap ORC melalui TL dengan nilai sebesar 0,056, total pengaruh sebesar 0,271. Menunjukkan bahwa pengaruh CE secara tidak langsung terhadap ORC lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung tanpa melalui TL sebagai mediator.

C-OCB berpengaruh signifikan positif terhadap ORC, $\lambda = 0,234$, $p < 0,05$: mendukung hipotesis 6. C-OCB berpengaruh tidak langsung terhadap ORC melalui TL dengan nilai sebesar 0,073 dan pengaruh total C-OCB terhadap ORC sebesar 0,307. Menunjukkan bahwa pengaruh C-OCB secara tidak langsung terhadap ORC lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung tanpa melalui TL sebagai mediator.

TL berpengaruh signifikan positif terhadap ORC, $\lambda = 0,234$, $p < 0,05$: mendukung hipotesis 7.

Sumbangan efektif dari OBSE, CE, C-OCB, secara tidak langsung terhadap ORC melalui TL sebagai mediasi adalah sebesar 21,10%. Sumbangan efektif OBSE, CE, C-OCB dan TL secara langsung terhadap ORC sebesar 38,20%. Menginterpretasikan bahwa OBSE, CE, dan C-OCB yang tinggi memiliki sumbangan yang lebih efektif terhadap tingginya ORC tanpa melalui harus TL sebagai mediator.

PEMBAHASAN

Organisasi dengan OBSE tinggi mendorong kinerja organisasi, menumbuhkan rasa bangga dengan peran mereka dalam pencapaian keberhasilan organisasi (Pierce dkk, 1993). Rasa bangga anggota organisasi secara kolektif dalam lingkup organisasi mempengaruhi kinerja dari pemimpin yang transformasional menjadi lebih optimal. Pemimpin yang memiliki OBSE yang tinggi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku keadilan dalam kinerjanya (Cremer dkk, 2005; Brutus dkk, 2000).

OCB juga berkontribusi signifikan terhadap perubahan organisasi. Harga diri dalam organisasi mempengaruhi karyawan yang bekerja dalam suasana yang dinamis (Hsu dan Kuo (2003). Satu faktor yang mempengaruhi kesiapan dan resistensi perubahan organisasi adalah perasaan dari harga diri atau perasaan dibutuhkan dalam organisasi (Haque, 2008).

OCB memiliki hubungan yang penting dengan anggota dan efektivitas organisasi. Karyawan dengan konsep diri positif mampu menghargai diri mereka dalam peranannya di organisasinya maka akan menumbuhkan rasa bangga, sehingga mau menunjukkan sikap dan perilaku yang mendukung transformasi organisasi (Pearce & Gardner, 1996). Hal itu ditunjukkan dengan dengan komitmen mereka untuk berubah, perilaku yang ideal, dan kesiapan mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan transformatif yang ditandai oleh kemampuan membangkitkan percaya diri bawahan dan meningkatkan self-esteem, dapat membangkitkan (empowering leadership). Kepemimpinan transformatif mampu melibatkan dan memberikan tantangan baru, sehingga secara langsung mempengaruhi perubahan dalam organisasi.

Efikasi diri secara kolektif dapat membangun kognitif seseorang atau orang lain, sehingga termotivasi pikiran perilakunya untuk berusaha dan mengatasi permasalahan (Bandura, 1997; Gist & Mitchell, 1992). Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dalam pemberdayaan efektifitas kelompok, sedangkan pemberdayaan itu sendiri berhubungan dengan efiaksi kolektif, sehingga efikasi kolektif mampu membangun efektifitas suatu kelompok (Jung & Sosik, 2002). Hal itu menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang memiliki efikasi kolektif akan memberikan pengaruh positif terhadap kelompok. Kepemimpinan transformasional menyampaikan pesan positif dan menggembarakan, menguatkan rasa mampu dan termotivasi untuk sukarela membantu tujuan organisasi.

Keyakinan individu dalam suatu entitas kelompok secara kolektif memberikan dampak yang penting untuk dapat mengatasi masalah secara bersama-sama. Hal ini menjelaskan mengenai peran efikasi kolektif terhadap pemberdayaan efektivitas kelompok dan organisasi dalam mencapai tujuannya terutama dalam masa perubahan organisasi (Jung & Sosik, 2002).

C-OCB berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional yang merefleksikan reaksi atas tanggung jawab seseorang pada perusahaan yang akan mempengaruhi sikap atau kebijakannya terhadap perusahaan (Jones, 2006; Smits dan Ally, 2003)). Tindakan CEO dipengaruhi oleh bagaimana perilakunya dalam organisasi karena merupakan bentuk responnya terhadap perubahan, visioner dan memiliki rencana strategis (Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990; Rowe, W.G., 2001; Smit & Ally, 2003).

C-OCB juga berperan signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Organisasi dapat menciptakan kesiapan untuk berubah dengan melibatkan peran dari *agent of change* untuk mempengaruhi keyakinan, sikap, minat, dan perilaku anggota organisasi (Haque, 2008; Holt dkk. 2007). Karyawan dapat dimotivasi untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mau menjalankan sistem, dan mendukung serta membantu menangani krisis organisasi dengan perilaku ideal yang dikembangkan secara kolektif (Smit dan Ally, 2003).

Hambatan pada kesiapan organisasi untuk berubah biasanya berasal dari internal organisasi karena tidak adanya kapasitas SDM yang mumpuni (human error disasters), sistem yang tidak tepat, teknologi yang kurang mendukung dan hal-hal internal lainnya (Smits & Ally, 2003). Pimpinan berperansangat penting dalam menyiapkan sistem, membuat strategi dan menyiapkan teknologi serta SDM agar siap mendukung perubahan. Pemimpin merupakan pusat kendali dan motivator bagi organisasi tersebut. Smits dan Ally (2003) menjelaskan bahwa salah satu komponen yang mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah adalah ada tidaknya pemimpin yang dapat mentransformasi perubahan itu sendiri.

Peranan pemimpin dalam masa transisi dan perubahan adalah sebagai motivator dan penggerak perubahan itu sendiri. Haque (2008), Holt, Armenakis, Harris, dan Field (2006), dan Holt (2002) juga menjelaskan bahwa peran pemimpin sebagai *agent of change* adalah memotivasi dan memonitor kinerja anggota organisasi, sehingga akan meminimalkan terjadinya resistensi ketika pada masa transisi pada proses perubahan organisasi. Lewin (1947, 1951, 1997) berpendapat bahwa pemimpin sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi. Terutama pada tahap *unfreezing* merupakan tahapan awal pembentukan suatu kesiapan organisasi dalam menjalankan perubahan yang ingin dicapai.

SIMPULAN

Model yang diajukan cocok digunakan untuk menjelaskan kesiapan organisasi untuk berubah (ORC) melalui OCB, CE, C-OCB, dengan mediator kepemimpinan transformasional. Seluruh eksogen berpengaruh signifikan terhadap ORC secara langsung maupun melalui kepemimpinan transformasional.

IMPLIKASI

OCB bagi pemimpin transformational sangat berkaitan dengan kinerja organisasi. Pentingnya harga diri bagi diri seorang pemimpin, karena pemimpin adalah seseorang yang dapat merubah dari suatu strata keberhasilan menuju perubahan nilai yang terindikasi melalui munculnya produk-produk baru menjadi nilai tambah yang potensial. Dapat meningkatkan sikap positif anggota sehingga lebih kreatif melakukan berbagai terobosan atau inovasi.

CE mempengaruhi efikasi leader anggota organisasi. Efikasi yang bersifat kolektif dirasakan bersama sehingga merasa andil dalam membangun keyakinan organisasi mampu melakukan perubahan dan berhasil mencapai tujuan bersama dengan bentuk organisasi yang solid. CE membantu mengembangkan kemampuan dan kompetensi organisasi dari potensi yang dimiliki oleh anggotanya.

C-OCB merefleksikan pengorbanan individu bagi perusahaan. Mengedepankan kepentingan organisasi sebagai bentuk dedikasi, tidak banyak mengeluh, disiplin dalam bekerja, dan lain-lain. Ketika perilaku ideal itu terbentuk secara kolektif dalam organisasi maka akan menjadi sumber daya yang positif dan perlu dikembangkan oleh organisasi.

Peran pemimpin tidak hanya sebagai anteseden, melainkan dapat menjadi penghubung variabel anteseden lainnya kepada variabel kesiapan organisasi untuk berubah. Perusahaan yang

sedang berubah membutuhkan peran pemimpin yang dapat mendukung transformasi dengan gaya yang dapat memotivasi, menularkan ide kreatif, mendukung dan memfasilitasi, sehingga menumbuhkan rasa percaya diri, saling menghargai, kompetitif, dan saling percaya di antara anggota organisasi. Pemimpin transformasional mampu menggerakkan perubahan menuju tujuan yang diinginkan dari organisasi yaitu tetap bertahan di tengah arus kompetisi global.

DAFTAR PUSTAKA

- Alas, R. 2009. The impact of work-related values on the readiness to change in Estonian organizations. *Journal of Business Ethics*. 86(2). 113-124.
- Alden, J., and G. Lin. 2004. "Benchmarking the Characteristics of a World-Class University: Developing an International Strategy at University Level." Leadership Foundation for Higher Education, London.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. 2007. Uncertainty during organizational change: Managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi: 10.1080/1469701 0701563379
- Allen, S. L. 2007. *Transformational Leadership, Change Readiness Creativity*. Thesis for the Degree Master of Science the Faculty of the Departement of Psychology. San Jose State University: USA.
- Anderson, Dean & Anderson, L. A. 2001. *Beyond Change Management*. Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Armenakis, A. A. dkk. 1993. Creating readiness for organizational change, *Human Relations*, 46, pp.681-703.
- Armenakis, A.A., Haris, S. G., & Mossholder, K.W. 1993. "Creating Readiness For Organizational Change". *Human Relations*, 46, 681-703.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. 2002. "Crafting a change message to create transformational readiness". *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 168-183.
- Armenakis, Achilles A. and Harris, Stanley G. 2009. *Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice*. *Journal of Change Management*, 9: 2, 127 — 142
- Ashford, S.J. 1984. "Individual strategies for coping with stress during organizational transitions". *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. 1995. You can drag a horse to water, but you can't make it drink, except when it is thirsty. *Journal of Leadership Studies*, 5, 1-17.
- Bal, A. 2011. *When "Why" Matters: The Effects of Motive Attributions For OCB on Employee Outcomes*. Thesis from Master of Arts of Wayne State University: Detroit, Michigan.
- Baron, R. A. & Byrne, D. 1984. *Social Psychology. Understanding Human Interaction. Fourth Edition*. Allyn and Bacon Inc., Boston.
- Bass, B.M. 1990, *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, 3rd ed., Free Press, New York, NY.
- Bass, B.M. 1995, "Transformational leadership redux", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 463-78.
- Bass, B.M. 1998, *Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

- Bass, B. M. 1999. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to shared vision". *Organizational Dynamics*, Hal 22.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1995. *Multifactor Leadership Questionnaire (2nd ed)*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beckhard, R. & Harris, R.T. 1987. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. 2nd ed. Reading: Addison-Wesley.
- Bedeian, A.G. & Armenakis, A.A. 1981, A path-analytic study of consequences of role conflict and ambiguity, *Academy of Management Journal*, Vol.24, 417-424.
- Beer, M. February 1987, Revitalizing organizations: change process and emergent model. *Academy of Management Executive*, 51-55.
- Beer, M., & Walton, E. 1987. Organisational Change and Development. *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, CA: A. Reviews. 68-339.
- Begley, T. M., & Czajka, J.M. 1993. Panel analysis of the moderating effect of commitment on job satisfaction, intent to uit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*. 78(4), 552-556.
- Bendixen, M., & Abratt, R. 2007. Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationship. *Journal of Business Ethics*, 76. 69-82.
- Bennet, H., & Durkin, M. 1999. The effects of organizational change on employee psychological attachment: An explanatory study. *Journal of Management Psychology*, 15(2). 126-147.
- Bouckenooghe, D. 2008. *What is crucial in developing a positive attitude toward change? The role of content, context, process, and individual variables in understanding readiness for change*. Dissertation for The Degree Doctor in Applied Economics. Faculteit Economie En Bedrijfskunde.
- Bouckenooghe, D. 2007. *The role of process, context and individual characteristics in explaining readiness to change: a multilevel analysis*. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series / 12.
- Bouckenooghe D., & Devos G. 2006. Individual and organizational facets of change in the public and private sector: a comparative study. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 28 (2) : 1 -29.
- Brutus, S., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & McCauley, C. D. 2000. Developing from job experiences: The role of organization-based self-esteem. *Human Resources Development Quarterly*. 11(4). 367- 380.
- Brockner, J. 1988. *Self-esteem at Work: Research, Theory, and Practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Burns, J.M. 1978, *Leadership*, Harper & Row, New York, NY.
- Bray, D.W., & Howard, A. 1983. The AT&T longitudinal study of managers. In K.W. Shaie (Ed), *longitudinal studies of adult psychological development*. New York: Guilford Press.
- Byrne, B.M. 2001, *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ.

- Cabana, M. D., Rand, C. S., Powe, N. R., Wu, A. W., Wilson, M. H., Abboud, P. C., & Rubin, H. R. 1999. Why don't physicians follow clinical practice guidelines? A framework for improvement. *The Journal of the American Medical Association*, 282(15), 1458-1465.
- Castelli, P. A. 2008. The Leader as Motivator : Coach and Self-Esteem Builder. *Management Research News*. Vol. 31, No. 10, pp. 717-728.
- Chih, W-H. W., Yang, F-H. & Chang, C-K. 2012. The study of the antecedents and outcomes of attitude toward organizational change. *Public Personnel Management*, 41(4). 597-617.
- Chonko, L. B., Jones, E., Robert, J. A., & Dubinsky, A. J. 2002. The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. 22(4). 227-245.
- Cummings, T., & Huse, E. 1989. *Organization development and change*. St. Paul, MN: West Publishing.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. 2002. Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75. 377-392.
- Conger, J.A.(1989). Leadership: the art of empowering others. *Academy of Management Executive*, 3, 17-24
- Conley, V. P. 2006. *An investigation of organization-based self-esteem in an automotive manufacturing company*. Dissertation unpublication University of Pheonix: USA.
- Coopersmith, S. 1967. *The Antecedents of Self-Esteem*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Cottrill, K. R. 2011. *Antecedents and outcome of inclusion: Exploring authentic leadership, organizational climate for ethics, organization-based self-esteem, and organizational citizenship behaviors*. Dissertation publication UMI, Alliant International University: Los Angeles.
- Cybulski, T. G., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. 2005. The roles of collective efficacy of teachers and fiscal efficiency in student achievement. *Journal of Educational Administration*, 43(4/5). 439-461.
- Dirkx, J. M., Gilley, J. W., & Gilley, A. M. 2004. Change theory in CPE & HRD: toward a holistic view of learning and change in work. *Advances in Developing Human Resources*, 6, 1-35.
- Dunlop, P. D., & Lee, K. 2004. Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25. 67-80.
- Dunphy D and Stace D, 1992, *Under New Management Australian Organisations in Transition*, McGraw Hill, Roseville.
- El-Qodri, Z. M. 2006. *Pengaruh keadilan distributif dan procedural terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja serta keinginan mogok kerja karyawan industry tekstil di eks karisidenan Surakarta*. Disertasi, tidak dipublikasikan, Universitas Airlangga: Surabaya.
- Farooqui, M. R. 2012. Measuring organizational behavior (OCB) as a consequence of organizational climate (OC). *Asian journal of Business Management*, 4(3). 294-302.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. 2010. The impact of motive attributions on coworker justice perceptions of rewarded organizational citizenship behavior. *J Bus Psychol*, 26. 57-69.

- Ferfinand, A. 2006. "Metode Penelitian Manajemen", Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen.
- Ford, D. L. 2002. *The role of self efficacy, distributive justice, and procedural justice on large scale organizational change initiatives*. Dissertation Doctor of Philosophy Psychology. Walden University.
- French, W. L. & Bell, C. H., Jr. 1990. *Organization Development, Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. 1991. Role stress and worker health: An extension of the plasticity hypothesis of self-esteem. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6. 349-360.
- Gardner, D. G., & Pierce, J. L. 1998. Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group and Organization Management*, 23 (1). 48-70.
- Garud, R., & Van de Ven, A. H. 2001. *Strategic change processes*. Spetch10.qxd.207-228.
- Geijsel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. 2003. Transformational leadership effects on teachers' commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41 (3). 228-256
- Gemmil, E. 2012. *Analysis of a Manager's Leadership Style and Readiness for Change*. A Dissertation for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership. University of Phoenix.
- Gibb, C. A. 1954. Leadership. In Lindzey, G. (Ed), *Handbook of social psychology*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. C. 1997. Business process change and organizational: Exploring an antecedent model. *Journal of Management Information System*, 14(1). 119-154.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. 1998. An extension of the theory of margin: A frame work for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4). 339-350.
- Haque, Md. M. 2008. *A Study of The Relationship Between The Learning Organization and Organizational Readiness For Change*. Dissertation for the degree of Doctorate in Education in Organizational Leadership. Pepperdine University: USA.
- He, H., & Baruch, Y. 2009. Transforming organizational identity under institutional change. *Journal of Organizational Change Management*. 22(6). 575-599.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. 2001. *Organizational behavior* (9th ed). Cincinnati, Ohio: South-Western College.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3). 474-487.
- Hewitt, J., & Goldman, M. 1974. Self esteem, need for approval and reactions to personal evaluations. *Journal of Experimental Social Psychology*. 10. 201-120.
- Hogan, R & Blake, R. 1999. John Holland's Vocational Typology and Personality Theory. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 55, pp. 41-56.
- Hogg, M. A. 2001. Social identity and social comparison. Pp 401-421 in *Handbook of Social Comparison: Theory and Research*, edited by Jerry Suls and Ladd Weeeler. New York: Kluwer.

- Hogg, M. A., & Abraham, D. 1988. *Social Identifications: A social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge.
- Holt, D.T., Armenakis, A., Harris, S.G., & Feild H.S. 2007. "Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation". In W.A. Pasmore & R.M. Woodman (Eds.), *Research In Organizational Change And Development*: Vol. 16. 295-346. Oxford, UK: Elsevier.
- Hill, N. C., & Ritchie, J. B. 1977. The Effect of Self-Esteem on Leadership and Achievement: A Paradigm and a Review. *Group & Organization Studies*. 2(4). 491-504.
- Hill, M., Mann, L., dan Wearing, A. J. 1996. The effects of attitude, subjective norm and self-efficacy on intention to benchmark: A comparison between managers with experience and no experience in benchmarking. *Journal of Organizational Behavior*. 17 (4). 313-327.
- Hsu, M-H., & Kuo, F-Y. 2003. The effect of organization-based self-esteem and deindividuation in protecting personal information privacy. *Journal of Business Ethics*, 42 (4). 305-320.
- Hutchinson, S. 2001. Communicating in times of change. *Strategic Communications Management*, 5(2). 28-32.
- Ingersoll, G.L., Kirsch, J.C., Merk, S.E., & Lightfoot, J. 2000. Relationship of organizational culture and readiness for change to employee commitment to the organization. *Journal of Nursing Administration*, 30, 11-20.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B., & Robert, J.A. 2009. Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intentions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 29(4). 351-165.
- Jex, S. M. 2002. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. USA: John Wiley & Sons.
- Jones, K. 2006. Transformational Leadership. *Perspectives in Behavioral Performance Improvement*. 1. 11-15.
- 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), hal. 361-386.
- Judson, A. S. 1991. *Changing behaviors in organizations: Minimizing resistance to change*. Cambridge, MA: B. Blackwell.
- Kasali, R. 2005. *Change! Tak Peduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani Putar Arah Sekarang Juga*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. 2000. *Foundation of behavioral research*. Harbor Drive, Orlando : Harcourt College Publishers.
- Knapp, J. R., Hollenbe, E. C., & Gordon, J. R. E. 2012. Not all organization-based self esteem is created equal: Sources and consequences of OBSE fragility. *Journal of Organizational Psychology*, 12(2). 82-98.
- Kool, M & Dierendonck, D. V. 2012. Servant Leadership and Commitment to Change, The Mediating Role of Justice and Optimism. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 25, No. 33, pp. 422-433.
- Korman, A. K. 1970. Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54. 31-41.

- Korman, A. K. 1976. Hypothesis of work behavior revisited and an extension. *Academy of Management Review*, 1. 50-63.
- Krause, T. R. 2008. *Assessing Readiness for Change: Why do some organizations respond to change more readily than others?*. Leadership, Occupational Hazard/March. 24-25.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. 2004. *Organizational Behavior, Sixth Edition*. USA: McGraw-Hill.
- Kuntz, J. R. C & Gomes, J. F. S . 2012. Transformational Change in Organisations : A Self-Regulation Approach. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 5, No. 21, pp. 143-162.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lehman, W.E.K., Greener, J.M., Simpson, D. 2002. *Assessing organizational readiness for change*. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197–209.
- Leitch, S., & Motion, J. 1999. "Multiplicity in corporate identity strategy". *Corporate Communication*, 4(4). 193- 199.
- Luecke, R. 2003. *Managing change and transition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lev, S., & Koslowsky, M. 2008. Moderating the collective and self-efficacy relationship. *Journal of Educational Administration*, 47(4). 452-462.
- Leventhal, H., & Perleo, S. I. 1962. A relationship between self-esteem and personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 64. 385-388.
- Lewin, K. 1951. *Field Theory in Social Science*. Harper & Row : New York, NY.
- Miller D., Madsen, S. R., & John, C. R., 2006, "Readiness for Change: Implications on Employees' Relationship with Management, Job Knowledge and Skills, and Job Demands", *Journal of Applied Management and Entrepreneurships*, Vol. 11, No. 1: 3-16.
- Miller, K. I., Ellis, B. H., Zook, E. G., & Lyles, J. S. 1990. An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication Research*, Vol. 17:300-326.
- Mitchell, C. 2000. *International Business Culture World*. California : World Trade Press.
- Mossholder, K. W., Bedeian, A. G., & Armenakis, A. A. 1982. Group process-work outcome relationship: A note on the moderating impact of self-esteem. *Academy of Management Journal*, 25. 575-585.
- Neves, P. 2009. Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2). 215-231.
- Oakland, J. S., & Tanner, S. 2007. Successful change management. *Total Quality Management*. 18 (1-2), 1-19.
- Omazie, M. A., Valhov, R. D., & Basic, M. 2011. Relationship between personality traits and readiness for organizational change: A case from Croatia. *The Business Review, Cambridge*. 18(2). 156-162.
- Oreg, S. 2003. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4). 680-693.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington, MA: Lexington.
- Organ, D. W., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior, Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Londong: Sage.

- Paglis, L. L., & Green, S.G. 2001. Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, 23(2). 215-235.
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. 2009. Transformational leadership as a moderator of the relationship between behavior-based control and salespeople's key outcome: An initial investigation. *European Journal of Marketing*, 43(7/8).1008-1031.
- Pardo dei Vai, M., & Fuentes, C. M. 2003. Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41 (2). 148-155.
- Pasmore, W. A., & Fagans, M. R. 1992. Participation, individual development, and organization change: A review and synthesis. *Journal of Management*, 18(2). 375-397.
- Pillai, R., & Williams, E. A. 2003. Transformational leadership self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2). 144-159.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K & Myrowitz, J. 2009. CEO Positive Psychological Traits, Transformational Leadership, and Firm Performance in High-Technology Start-Up and Established Firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. 1996. "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". *Journal of Management*, Vol. 22, hal. 259-298.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. 1997. The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10. 133-151.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. 1987. Organization development theory: A typology and evaluation. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 1-57). Greenwich, CT: JAI Press.
- Powelson, S. A. 1995. *Assessing readiness for change in registered nurses in hospital and community setting*. Unpublished doctoral dissertation, Spalding University, Louisville, KY. (OCLC: 34347673).
- Rafferty, A.E., & Simon, R. H. 2006. "An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No.3 : 325-350.
- Robins, S. P., & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi, Edisi 2*. Salemba Empat: Jakarta.
- Rokeach, M. 1980. *Beliefs, Attitudes, and Values: A Theory of Organization and Change*. USA: Jossey-Bass Publishers.
- Rosenberg, M. 1993. *Society and The Adolescent self-image*. Princeton, N: Princeton University Press.
- Rowe, W.G. 2001. Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1). 81-94.
- Schneider, B. 1987. The people make the place. *Personal Psychology*, 40. 437-453.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. 1995. Generalized Self-Efficacy Scale. In Weinman, J, S. Wright, and M. Johnson (Eds.) *Measures in health psychology: A User's Portfolio, Causal and Control Beliefs* (pp. 35-37). Windsor, England: NFER-NELSON.
- Self, D.R., & Schraeder, M. 2009. Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance. *Leadership and Organizational Development Journal*. 30(2). 167-182.

- Shin, Y. 2011. CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Jurnal Business Ethics*. 108. 299-312.
- Smith, I. 2005. Achieving readiness for organisational change. *Library Management*. Vol. 26 No. 6/7: 408-412.
- Smits, S. J., & Ally, N. E. 2003. "Thinking the unthinkable"- Leadership's role in creating behavioral readiness for crisis management. *Competitiveness Review*. 13(1). 1-23.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Steers, R. M. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Suresh, S., & Venkatammal, P. 2010 . Antecedents of organizational citizenship behavior. *Journal the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2). 276-286.
- Susanto, A. B. 2008. Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Journal of Management Perspectives*. 2(1). 50-61.
- Tabanick, B., & Fidell, L. S. 1996. Using Multivariate Statistics. New York: HarperCollin.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1979. An Integrative Theory of Intergroup Conflict. Pp 33-47 in *The Social Psychology of Intergroup Relations*, edited by William G Austin and Stephen Worchel. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Taryadi, A. 1989. Epistemologi Pemecahan Masalah. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Tichy, N., & Devana, U. 1984. organizations: The leadership role. In *Managing Organizational Transitions*(pp.240-264),Kimberly JR, Quinn RE (eds). Richard D.Irwin:Homewood, IL
- Timmor, Y., & Zif, J. 2010. Change readiness: An alternative conceptualization and an exploratory investigation. *EuroMed Journal of Business*, 5(2). 138-165.
- Tjahjono, H.K. 2004. Hubungan budaya organisasional, keefektifan organisasional dan kepemimpinan: telaah perspektif untuk riset. *Jurnal Kompak*, 10:132-148
- Tushman, M., Newman, .W., & E. Romanelli. 1986."Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution." *California Management Review*, Vol. 29, No. 1 (fall): 29-44.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. 2005. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee Relations*. 27 (2). 160-174. Doi: 10.1108/01425450510572685.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2009. Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14, 508-533.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2010. Personal resources and work engagement in the face of change. In: Houdmont, J. (Ed.) *Occupational health psychology, European perspectives on research, education and practice*. Vol. 4 (pp.124-150).
- Van den Heuvel, M. 2013. *Adaptation to organizational change: The role pf meaning-making and the other psychological resources*. Dissertation for doctoral degree in Utrecht University. Netherlands.

- Van de Ven, A. H., & Huber, G.P. 1990. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1, 213-19.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. "Explaining Development and Change in Organizations". *Academy of Management Review* 20.
- Van de Ven, A. H., 2005. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, Vol. 26, No. 9, 1377-14042.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 2007. "Alternative Approaches for Studying Organizational Change". *Organization Studies*, Vol. 26, No. 9, 1377-1404
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. 2004. Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 439-459.
- Vaske, J. J., & Donnelly, M. P. 1999. A value-attitude-behavior model predicting wildland preservation voting intentions. *Society & Natural Resources*, 12, 523-537.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. 1979. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Venkatammal, P., & Suresh, S. 2010. Antecedents of organizational behavior. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 276-286.
- Vigoda-Gadot, E. 2007. Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 377-405.
- Waddell, D., & Sohal, A., S. 1998. Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
- Walgito, B. 2003. Psikologi Sosial, Suatu Pengantar. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. 2000. 'Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace'. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-42.
- Weber, P. S., & Weber, J.E. 2001. Change in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. 2004. Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 7-17.
- Weiner, B. J., Amick, H., & Lee, S. D. 2008. Review: Conceptualization and measurement of organizational readiness for change: A review of the literature in health services research and other fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436. DOI: 10.1177/1077558708317802.
- Weiner, B.J. 2009. Debate: A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1-9. Doi: :10.1186/1748-5908-4-67.
- Wood, R. & Bandura, A. 1989. Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- Wick, C. W. 1989. How people develop: An in-depth look. *HR Report*, 6, 1-3.
- William, L.J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of OCB and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.

PROCEEDING THE 1ST NATIONAL CONFERENCE BUSINESS

MGAB





UIN

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

PPS Penerbit
UMY  Program Pascasarjana
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

ISBN 978-602-19568-8-5
9 
17860211956885