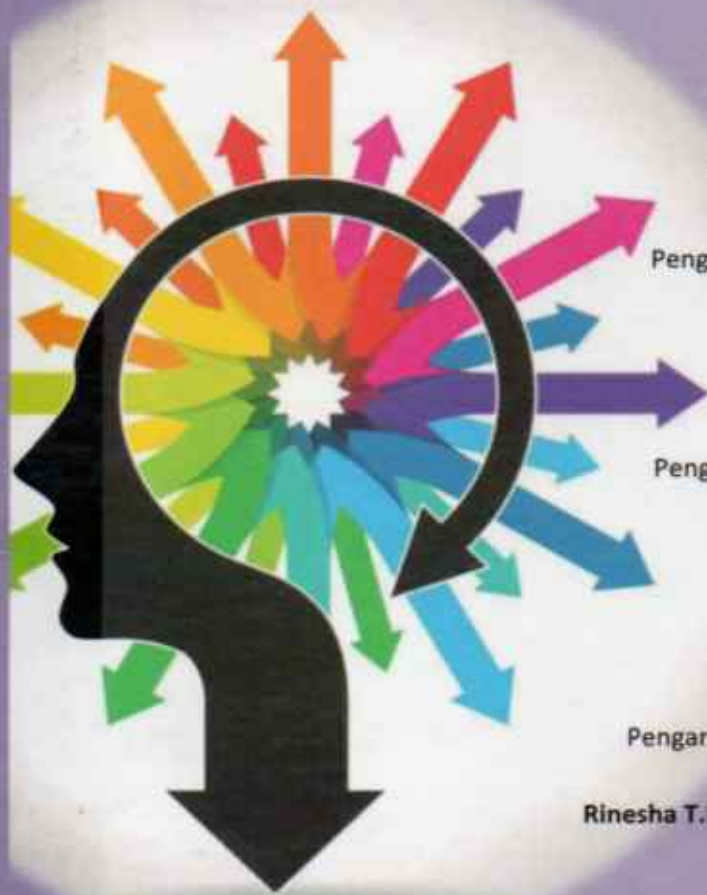


JURNAL PSIKOLOGI

UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN

ISSN 2460-7835



Eksplorasi Perbedaan Strategi *Self-Regulated Learning*

Ditinjau dari Gender:

Suatu Studi pada Mahasiswa Universitas HKBP Nommensen

Asina Christina Rosito, S.Psi, M.Sc

Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Perawat

RS. Martha Friska Brayan

Wahyu Subarna D. Situmeang, S.Psi

(HRD Staff PT. Bluescope)

Pengaruh Modal Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Berubah Karyawan Perusahaan BUMN di Medan

Ronald P. Pasaribu, M.Psi, Psikolog,

Eka Danta Jaya Ginting, MA, Psikolog,

dan Emmy Mariatin, PhD

(Universitas Sumatera Utara)

Pengaruh Flash Card terhadap Kemampuan Mengingat Huruf Vokal

Anak Tunagrahita Ringan SLB YPAC Medan

Rinesha T.R Siahaan, S.Psi (Special Needs Teacher White Light School)

dan Ervina Marimbun R. Siahaan, M.Psi, Psikolog

Fear of Success ditinjau dari Peran Gender pada Karyawan PT. Bank Central Asia Medan

Vember Protomo dan Sarinah, M.Psi

(Universitas Prima Indonesia)

M A J A L A H I L M I A H
FAKULTAS PSIKOLOGI - UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN

VOLUME IV

NOMOR 2

MARET 2018

**JURNAL
PSIKOLOGI
UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN**

Volume 4, Nomor 2, Maret 2018
ISSN : 2460-7835

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

- Eksplorasi Perbedaan Strategi *Self-Regulated Learning* ditinjau dari Gender:
Suatu Studi pada Mahasiswa Universitas HKBP Nommensen 302-317
Asina Christina Rosito, S.Psi, M.Sc
- Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Atasan terhadap
Kinerja melalui Motivasi Kerja Perawat R5. Martha Friska Brayon 318-340
Wahyu Subarna D. Situmeang, S.Psi
- Pengaruh Modal Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional terhadap
Kesiapan Berubah Karyawan Perusahaan BUMN di Medan 341-354
Ronald P. Pasaribu, M.Psi, Psikolog, Eka Danta Jaya Ginting, MA, Psikolog,
dan Emmy Mariatin, PhD
- Pengaruh Flash Card terhadap Kemampuan Mengingat Huruf Vokal Anak
Tunagrahita Ringan SLB YPAC Medan 355-386
Rinesha T.R Siahaan, S.Psi dan
Ervina Marimbun Rosmalda Siahaan, M.Psi, Psikolog
- Fear of Success* ditinjau dari Peran Gender Pada Karyawan 387-400
PT. Bank Central Asia Medan
Vember Protomo dan Sarinah, M.Psi, Psikolog

Pengaruh Modal Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan Perusahaan BUMN di Medan

Ronald Panahan Pasaribu, M.Psi, Psikolog,
Eka Danta Jaya Giuting, MA, Psikolog, Emmy Mariatin, PhD
Universitas Sumatera Utara

ABSTRAK

Lingkungan yang bersifat dinamis, kompleks serta pertumbuhan bisnis di era globalisasi, mengakibatkan meningkatnya keomunan organisasi untuk melakukan perubahan. Namun, tidak semua perubahan organisasi dapat berhasil. Salah satu alasan yang mengakibatkan gagalnya proses perubahan dalam organisasi adalah kurangnya kesiapan karyawan untuk berubah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh modal psikologis dan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah karyawan salah satu perusahaan BUMN di Medan. Penelitian ini melibatkan 142 orang karyawan tetap dengan masa kerja minimal 2 tahun. Data diperoleh melalui tiga skala yaitu skala kesiapan berubah, skala modal psikologis dan skala kepemimpinan transformasional. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa modal psikologis dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah karyawan. Modal psikologis dan kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi terhadap kesiapan berubah sebesar 52,3 %. Implikasi dari penelitian ini diharapkan kepada pihak manajemen agar mengembangkan modal psikologis karyawan dan lebih menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar dapat menciptakan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan organisasi. Mempertimbangkan modal psikologis sebagai salah satu indikator dalam penerimaan karyawan barudan promosi karyawan.

Kata kunci : kesiapan berubah, modal psikologis, kepemimpinan transformasional.

PENDAHULUAN

Lingkungan yang bersifat dinamis, kompleks dan terkadang tidak dapat diprediksikan membuat organisasi harus melakukan perubahan secara berkelanjutan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut (Robbins, 2003). Banyak hal yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan antara lain perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif, tuntutan pelanggan, perubahan demografis negara, privatisasi bisnis serta tuntutan dari pemegang saham (Hussey, 2000; Hampel & Martinsons,

2009), restrukturisasi, merger, akuisisi (Walker, Armenakis & Bernerth, 2007). Hal ini juga dialami oleh salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang jasa keuangan. Jasa gadai sebagai bisnis utama dengan produk gadai konvensional tidak mampu bersaing dengan munculnya berbagai perusahaan sejenis. Pemerintah melakukan restrukturisasi BUMN tersebut menjadi perusahaan persero untuk memperbaiki kondisi internal, memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai. *Momen ini menjadi awal dari transformasi tiga pilar di internal perusahaan, yakni transformasi bisnis, transformasi Good Corporate Governance, dan transformasi budaya kerja.* Pengembangan teknologi informasi juga dilakukan bukan hanya untuk mendukung bisnis utama.

Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan (Smith, 2005) serta pelaku yang menjalankan aktivitas organisasi sehari-hari (Mangundjaya, 2012). Mengingat pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah (Hanpachern, Morgan & Griego, 1998).

Holt (2003); Holt, Armenakis, Feild & Harris, (2007) mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan suatu konstruk multidimensional dan terdiri dari empat dimensi; *appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan), *change specific efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *management support* (dukungan manajemen), dan *personal benefit* (manfaat bagi individu). Kesiapan individu untuk berubah secara simultan dipengaruhi oleh apa yang berubah (*the content*), bagaimana perubahan tersebut dilakukan (*the process*), keadaan dimana perubahan tersebut terjadi (*the context*), dan karakteristik individu yang diminta untuk berubah (*the individuals*). Salah satu karakteristik yang sangat mempengaruhi perilaku mereka tersebut adalah ciri pribadi atau ciri psikologis yang bersifat positif yang dapat membantu individu untuk dapat berkembang yang disebut dengan modal

psikologis (Luthans, Youssef & Avolio, 2007). Menurut Luthans modal psikologis adalah kondisi perkembangan positif seseorang yang memiliki ciri atau dikarakteristikan dengan adanya *self efficacy* yaitu kepercayaan diri untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang dan memberikan usaha yang cukup untuk berhasil dalam tugas tersebut; *optimism* yaitu membuat atribusi yang positif tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan; *hope* yang ditandai dengan tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan dan bila perlu mencari alternatif lain untuk mencapai tujuan; dan *resiliency* yaitu kemampuan untuk bertahan dan bangkit kembali ketika dihadapkan pada permasalahan dan hambatan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa modal psikologis memiliki pengaruh yang positif pada kesiapan individu untuk berubah. Lizar, Mangundjaya, & Rachmawan(2015), Fachruddin & Mangundjaya (2012) menyatakan bahwa modal psikologis sebagai sumber daya psikologis yang positif dan *psychological empowerment* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Avey, Wernsing & Luthans (2008) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat modal psikologis yang lebih tinggi akan menunjukkan emosi yang positif yang pada gilirannya akan berkaitan dengan keterlibatan yang lebih tinggi selama proses perubahan organisasi dan mengurangi pandangan negatif mereka terhadap perubahan tersebut.

Beberapa penelitian terdahulu juga menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki peran penting dalam menciptakan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan (Metcalf & Metcalf, 2005). Kepemimpinan tersebut tercermin dalam perilaku kepemimpinan yang sering disebut sebagai gaya kepemimpinan. Metcalf & Metcalf (2005), Palmer, Dunford, & Akin(2009); Fugate (2012); Rafferty dkk. (2013) menyatakan bahwa salah satu gaya kepemimpinan yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah adalah gaya kepemimpinan transformasional. Bass & Riggio (2006) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang mampu mendorong dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai kinerja luar biasa dengan cara memberdayakan dan

menyelaraskan antara tujuan individu, tujuan kelompok serta tujuan organisasi atau perusahaan. Kepemimpinan transformasional memiliki empat aspek yaitu Pengaruh Karisma Ideal (*Idealized Influence Charisma*), Motivasi yang Menginspirasi (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*), Pertimbangan Individual (*Individual Consideration*)

Seorang pemimpin transformasional akan mampu memberikan hasil perubahan organisasi yang signifikan melalui perilaku memimpin yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari bawahan (Kreitner & Kinicki, 2010). Rufferty *et al.* (2012) menyatakan bahwa salah satu antecedent kesiapan untuk berubah pada level individu adalah kepemimpinan transformasional. Saragih, Hutagaol, Pasaribu & Setiadi (2013) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan, valid dan reliabel berkorelasi positif dengan kesiapan berubah. Nemanich & Keller (2007) juga menemukan hal yang sama dimana kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif terhadap penerimaan karyawan dalam organisasi yang mengalami akuisisi. Kepemimpinan transformasional dapat membantu dalam lingkungan yang tidak pasti dan tidak kondusif akibat perubahan (Parry & Proctor - Thomson, 2003) dan juga sangat efektif dalam memperoleh respon yang baik dari karyawan untuk berubah (Eastman & Pawar, 1997; Caldwell, Fedor, Herold, & Liu, 2008; Choi, 2011).

Mempertimbangkan hal-hal yang telah diuraikan sebelumnya, studi ini dilaksanakan untuk menguji modal psikologis dan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah karyawan. Hipotesis yang diajukan adalah bahwa modal psikologis dan Kepemimpinan transformasional berperan terhadap peningkatan kesiapan berubah karyawan.

II. METODOLOGI PENELITIAN

POPULASI PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan salah satu BUMN Area Medan berjumlah 142 orang dengan karakteristik: karyawan tetap

dengan masa kerja minimal 2 tahun dengan asumsi mereka telah mengalami situasi kerja sebelum dan sesudah perubahan. Seluruh populasi diikutsertakan sebagai responden dalam penelitian ini.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala psikologi yang disusun sendiri oleh peneliti, yaitu skala kesiapan berubah berdasarkan teori Holt (2003), skala modal psikologis berdasarkan teori Luthans dkk. (2007), dan skala kepemimpinan transformasional berdasarkan teori Bass & Riggio (2006).

Uji validitas yang digunakan pada penelitian ini adalah validitas isi melalui *professional judgement* dan pihak-pihak yang berkompeten lainnya. Uji reliabilitas menggunakan koefisien *Alpha Cronbach* dengan pendekatan reliabilitas konsistensi internal *single trial administration* dimana skala penelitian hanya diberikan satu kali saja pada sekelompok individu sebagai subjek (Azwar, 2005). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa ketiga skala memiliki reliabilitas yang tergolong tinggi (skala kesiapan berubah $r_{xy} = 0,884$; skala modal psikologis $r_{xy} = 0,858$ dan skala persepsi kepemimpinan transformasional $r_{xy} = 0,946$).

Penelitian dilakukan setelah memperoleh izin dari perusahaan. Alat ukur yang sudah disusun kemudian diujicoba terlebih dahulu ke beberapa karyawan cabang dan kemudian melakukan pengambilan data ke seluruh kantor cabang yang ada di area Medan. Selanjutnya data yang terkumpul diskoring dan kemudian dianalisis.

METODE ANALISA DATA

Metode analisa data yang digunakan adalah *multiple regression* (regresi berganda) dengan terlebih dahulu melakukan uji asumsi normalitas, linearitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Hasil uji asumsi normalitas, linearitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas dan autokorelasi menunjukkan bahwa data yang akan

dianalisis telah memenuhi asumsi dasar regresi. Berdasarkan analisis regresi berganda diperoleh nilai $F = 76,34$ dengan signifikansi $p = 0,000$ ($p < 0,05$), dalam hal ini hipotesis 1 diterima dimana modal psikologis dan kepemimpinan transformasional secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Hasil regresi berganda juga menunjukkan bahwa koefisien determinasi (*R Square*) modal psikologis dan kepemimpinan transformasional adalah 0,523 yang berarti : 52,3% kesiapan berubah yang dimiliki karyawan salah satu BUMN Area Medan dipengaruhi oleh modal psikologis dan kepemimpinan transformasional sedangkan sisanya 47,7% dipengaruhi oleh faktor lain.

Koefisien korelasi parsial modal psikologis dan kesiapan berubah adalah 0,450 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$), artinya modal psikologis memiliki hubungan yang positif dengan kesiapan berubah. Sedangkan koefisien korelasi parsial antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan berubah adalah sebesar 0,273 dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,05$), artinya kepemimpinan transformasional juga memiliki hubungan yang positif dengan kesiapan berubah.

Analisis regresi berganda juga menghasilkan nilai t dan signifikansi yang berguna untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung. Variabel modal psikologis mempunyai nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), artinya variabel modal psikologis mempengaruhi kesiapan berubah karyawan secara signifikan, dalam hal ini hipotesis 2 diterima. Demikian juga variabel kepemimpinan transformasional mempunyai nilai signifikansi 0,001 ($p < 0,05$), artinya variabel kepemimpinan transformasional juga mempengaruhi kesiapan berubah secara signifikan sehingga hipotesis 3 juga dapat diterima.

Gambaran kesiapan berubah, modal psikologis dan kepemimpinan transformasional karyawan berdasarkan kategorisasi yang dilakukan menunjukkan bahwa secara umum kesiapan berubah, modal psikologis dan kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh karyawan tergolong tinggi.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat dijelaskan bahwa aspek individu seperti modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi kesiapannya untuk berubah. Ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan pengaruh positif modal psikologis terhadap kesiapan berubah. Pertama, modal psikologis sebagai kondisi psikologis yang positif dapat memberikan energi dalam proses kognitif dan persepsi individu tentang apa yang dapat mereka capai. Mereka lebih termotivasi dan lebih percaya diri dalam mengambil tugas, memiliki energi dan keinginan yang kuat serta determinasi yang tinggi untuk memenuhi harapannya dan cenderung memiliki cara alternatif ketika hambatan muncul, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, mereka memiliki harapan bahwa hal-hal baik akan terjadi pada dirinya, tidak mudah menyerah dan biasanya memiliki rencana tindakan dalam kondisi sesulit apapun. Mereka berusaha menggapai harapan dengan pemikiran yang positif, bekerja keras dalam menghadapi stres dan tantangan sehari-hari secara efektif. Mereka juga yakin bahwa dirinya mampu menangani secara efektif peristiwa dan situasi yang dihadapi, tekun dalam menyelesaikan tugas, percaya pada kemampuan diri yang dimiliki serta memandang kesulitan sebagai tantangan bukan ancaman (Luthan dkk, 2007; Yungisiana, Widyarini & Silviandari, 2013).

Kedua, modal psikologis berkaitan dengan adanya kepercayaan diri dan kemampuan adaptasi selama proses perubahan. Karyawan dengan modal psikologis yang tinggi akan lebih terbuka terhadap perubahan, lebih persisten dalam mempelajari tugas-tugas baru, mengambil inisiatif dan dalam aktivitas pengembangan diri (Schyns, 2004). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Cunningham, Woodward, Shannon, Macintosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, (2002) yang menyatakan bahwa karyawan yang lebih aktif melakukan pendekatan terhadap masalah-masalah dalam pekerjaan serta yang lebih percaya diri akan kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan pekerjaan memiliki kesiapan

berubah yang lebih tinggi dan lebih berpartisipasi dalam aktivitas perubahan yang sedang dilakukan. Selain itu, individu yang mengidentifikasi dirinya unggul dan merasa mampu dalam menyelesaikan tugasnya, serta memiliki pandangan positif akan keberlangsungan karirnya memiliki hubungan yang signifikan terhadap kesiapan berubah serta memiliki respon positif terhadap rencana perubahan organisasi dan tantangan dari luar (Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009).

Ketiga, karyawan dengan tingkat modal psikologis yang lebih tinggi juga akan menunjukkan emosi yang positif yang pada gilirannya akan berkaitan dengan keterlibatan yang lebih tinggi selama proses perubahan organisasi dan dapat mengurangi pandangan negatif karyawan terhadap perubahan tersebut (Avey dkk, 2008).

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Wenberg & Banas (2000) yang menyatakan bahwa resiliensi personal (*self-esteem, optimism, perceived control*) dan *self efficacy* memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan individu untuk berubah. Dimana karyawan yang optimis, memiliki *self-esteem* dan *sense of control* yang tinggi akan lebih siap untuk menghadapi perubahan. Hasil penelitian Lizar dkk (2015) juga menemukan bahwa modal psikologis sebagai sumber daya positif individu serta *psychological empowerment* memiliki hubungan yang positif dengan kesiapan berubah karyawan. Pekerja yang percaya diri atas kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan memiliki skor kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi dan lebih berpartisipasi dalam aktivitas perubahan organisasi.

Ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah. Pertama, gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku memimpin yang mampu menciptakan rasa percaya, penghargaan, loyalitas dan hormat dari bawahan sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan oleh organisasi (Yuki, 2010). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bommer, Rich, & Rubin (2005), Groves (2005), Nemanich & Keller (2007) yang menyatakan bahwa karyawan yang dipimpin oleh pemimpin

transformatif lebih terbuka dan siap menghadapi perubahan yang ada di organisasi dan dapat mengurangi sikap sinis terhadap perubahan tersebut. Selain itu, karyawan juga menganggap bahwa perubahan tersebut merupakan suatu kesempatan untuk pengembangan diri secara pribadi dan organisasi.

Kedua, kemampuan seorang pemimpin yang transformatif dalam menyampaikan visi yang berorientasi pada perubahan dapat meningkatkan kesediaan karyawan untuk mendukung perubahan organisasi. Melalui penetapan visi dan menunjukkan rasa percaya diri dalam menyampaikan argumen, pemimpin transformatif mampu mempengaruhi para bawahan untuk mengatasi ketakutan dan rasa keberatan serta menerima visi tersebut meskipun harus mengorbankan tujuan pribadi. Pemimpinan transformatif dapat mempengaruhi karyawan untuk mengurangi resistensi dengan memberikan motivasi dan inspirasi untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi organisasi, menyadari pentingnya suatu perubahan untuk dilakukan dan nilai-nilai dari perubahan tersebut serta membantu karyawan untuk berjuang pada tingkat yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri (Howarth & Rafferty, 2009; Bass & Riggio, 2006).

Ketiga, seorang pemimpin yang transformatif akan mampu memberikan hasil perubahan organisasi yang signifikan melalui perilaku memimpin yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari bawahan (Kreitner & Kinicki, 2010) sehingga karyawan dan tim semakin bersemangat serta menunjukkan perilaku yang antusias dan optimis untuk mencapai tujuan (Bass dkk, 2003). Selain itu, pemimpin transformatif dapat mengarahkan dengan cepat dalam konflik yang terjadi dan menjaga tim tetap dalam tugas masing-masing serta tetap fokus pada visi organisasi. Melalui kerja sama tim ini perubahan yang berkelanjutan dan berarti dapat terjadi di seluruh organisasi (McKnight, 2013).

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

1. Modal psikologis memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah karyawan salah satu BUMN di kota Medan. Artinya modal psikologis berperan dalam peningkatan kesiapan karyawan untuk berubah.
2. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah karyawan salah satu BUMN di kota Medan. Artinya kepemimpinan transformasional berperan dalam peningkatan kesiapan karyawan untuk berubah.
3. Modal psikologis dan kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap kesiapan berubah karyawan salah satu BUMN di kota Medan. Artinya modal psikologis dan kepemimpinan transformasional berperan dalam peningkatan kesiapan karyawan untuk berubah. Besarnya sumbangan variabel modal psikologis dan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah karyawan adalah sebesar 52,3 %.

SARAN

1. Melakukan penelitian lanjutan dengan melibatkan sampel yang lebih banyak agar diperoleh data yang lebih luas dan bervariasi tentang kesiapan berubah, modal psikologis dan persepsi kepemimpinan transformasional karyawan sehingga dapat direncanakan strategi implementasi untuk perubahan organisasi berikutnya.
2. Peneliti selanjutnya yang akan meneliti terkait perubahan pada perusahaan BUMN disarankan untuk menyesuaikan waktu penelitian dengan rencana implementasi program perubahan (fase implementasi jangka pendek, sedang, dan panjang). Hal ini bertujuan untuk mengetahui sejauhmana kondisi kesiapan untuk berubah karyawan pada setiap jenjang perubahan.
3. Perusahaan juga perlu melakukan pengukuran modal psikologis dan kepemimpinan transformasional secara berkala mengingat modal psikologis dan kepemimpinan transformasional dapat meningkat atau

menurun disebabkan oleh kondisi perusahaan yang masih terus melakukan perubahan.

4. Mempertimbangkan modal psikologis sebagai salah satu indikator dalam penerimaan karyawan baru dan untuk promosi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Avey, J.G., Wernsing, T.S., & Luthans, F. (2008). *Can positive employees help positive organization change? The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 48-70.
- Azwar, S. (2005). *Metodologi penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207 - 218.
- Bass, B.M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership 2nd edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Broeck, H.V.D. (2009). *Organizational change questionnaire-climate of change, process, and readiness: Development of a new instrument. The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Bommer, W.H., Rich, G.A., & Rubin, R.S. (2005). *Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. Journal of Organizational Behaviour*, 26, 733 - 753.
- Caldwell, S.D., Fedor, D.B., Herold, D.M., & Liu, Y. (2008). *The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
- Choi, M. (2011). *Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- 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 behavioral correlates. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

- Eastman, K.K., & Pawar, B.S. (1997). *The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. Academy of Management Review, 22*, 80-109.
- Fachruddin, D.F., & Mangundjaya, W. L. H. (2012). *The impact of workplace well-being and psychological capital to individual readiness for change*, *Proceedings 4th Asian Psychological Association, Jakarta, 5-7 July, 2012*. ISBN 978-602-17678-0-1.
- Fugate, M. (2012). *The impact of leadership, management, and HRM on employee reactions to organizational change. Journal of Personnel and Human Resource Management, 31*, 177-208.
- Groves, K.S. (2005). *Integrating leadership development and succession planning best practices. Journal of Management Development, 26*(3), 239-260.
- Hampel, P.S., & Martinsons, M.G. (2009). *Developing international organizational change theory using cases from China. Human Relations, 62*(4), 459-99.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A., & Griego, O.V. (1998). *An extension of the theory of margin: A framework for assesing readiness for change. Human Resource Development Quarterly, 9*(4), 339-350.
- Holt, D.T. (2003). *Readiness for change : The development of a scale. Dissertation. Auburn University.*
- Holt, D.T., Armenakis,, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 232-255.
- Howarth, M.D., & Rafferty, A.E. (2009). *Transformational leadership and organizational change : The impact of vision content and delivery. Academy of Management Proceedings.*
- Hussey, D.E. (2000). *How to manage organization change*. London : Kagan page.
- Kreitner, R., & Kinicki, A (2010). *Organizational behavior (9th edition)*. New York: McGraw-Hill.
- Lizar, A.A., Mangundjaya, W.L.H., & Rachmawan, A. (2015). *The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. The Journal of Developing Areas, 49*(5), 343-352.

- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, J. A. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford University Press
- Mangundjaya, W.L.H. (2012). Are organizational commitment and employee engagement important in achieving individual readiness for change? *Humanitas*, 9(2), 185-192.
- Mangundjaya, W.L.H., & Gandakusuma, I. (2013). The role of leadership & readiness for change to commitment to change. *International Leadership and Management Conference, Bucharest, Romania, 8-9 November, 2013*.
- McKnight, L.L. (2013). Transformational Leadership in the Context of Punctuated Change. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* vol.10(2), 103-112.
- Metcalfe, B.A., & Metcalfe, J.A. (2005). The crucial role of leadership in meeting the challenges of change. *The Journal of Business Perspective*, 9, 27-39.
- Nemanich, L.A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition : A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing organizational change. A multiple perspective approach*. New York: McGraw-Hill.
- Parry, K.W., & Proctor-thomson, S.B. (2003). Leadership, culture and performance : The case of the new zealand public sector. *Journal of Change Management*, 3, 376-399.
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L., & Armenakis, A.A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Robbins, S.P. (2003). *Organisational behaviour (10th edition)*. San Diego: Prentice Hall.
- Saragih, E.H., Hutagaol, P., Pasaribu, B., & Djohar, S. (2013). Individual attributes of change readiness in Indonesian television companies experiencing corporate transformational change – a quantitative approach using structural equation modeling. *International Journal of Innovations in Business*, 2(1), 60-85.
- Schyns, B. (2004). The influence of occupational self efficacy on the relationship of leadership behaviour and preparedness for occupational change. *Journal of Career Development*, 30, 247-61.

- Smith, I. (2005). *Continuing professional development and workplace learning: Managing the "people" side of organizational change*, *Library Management*, 26, 152-155.
- Somerville, K.A., & Dyke, L. (2008). Culture change drivers in the public sector. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(6), 149-160.
- Walker, H.J., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts : an integrative investigation of change content, context, process, and individual differences. *Journal of Change Management*, 20(6), 761-733.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations, 7th Edition*. United States: Pearson Education.
- Yungsiana I., Widyarini, I., & Silviandari A. I. (2013). Pengaruh psychological capital dan organizational based self esteem terhadap work engagement. *Jurnal Program Studi Psikologi Universitas Brawijaya Malang*. 1-13.