

# **PENGARUH KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH MELALUI ORIENTASI BELAJAR**

Tesis

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

**Aulia Oscar Iktikafia**

**MM20401800005**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG**

**2023**

**Halaman Pengesahan**

**Tesis**

**PENGARUH KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH  
MELALUI ORIENTASI BELAJAR**

**Disusun Oleh :**

**Aulia Oscar Iktikafia**

**MM20401800005**

**Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan**

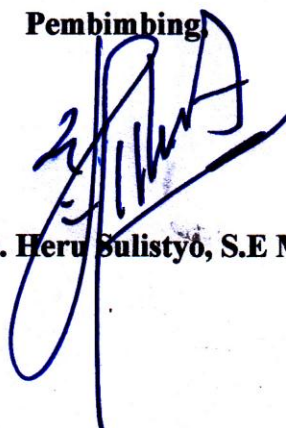
**ke hadapan sidang panitia ujian tesis**

**Program Magister Manajemen**

**Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

**Semarang, 20 Januari 2023**

**Pembimbing**



**Prof.Dr. Heru Sulistyó, S.E M.Si**

PENGARUH KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH  
MELALUI ORIENTASI BELAJAR

Disusun Oleh :  
Aulia Oscar Iktikafia  
MM2040180005

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 31 Januari 2023

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji

Prof.Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 31 Januari 2023



Prof.Dr.Ibnu Khajar,S.E.,M.Si

Ketua Program Magister Manajemen

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Aulia Oscar Iktikafia

NIM : 20401800005

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\*~~ dengan judul :

“PENGARUH KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH MELALUI ORIENTASI BELAJAR”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Januari 2023

Yang menyatakan,



Aulia Oscar Iktikafia

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aulia Oscar Iktikafia

NIM : 20401800005

Menyatakan bahwa tesis dengan judul : **“PENGARUH KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH MELALUI ORIENTASI BELAJAR”** dan diajukan untuk diuji pada tanggal 20 Januari 2023, adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Saya bersedia menarik tesis yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain yang seolah olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia bila gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas dibatalkan.

Semarang, 20 Januari 2023

Yang Memberi Pernyataan



Aulia Oscar Iktikafia

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### Motto:

1. Dan sesungguhnya akan Allah berikan cobaan kepadamu dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan, harta dan jiwa. Dan berita gembira kepada orang-orang yang sabar. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar. (QS. Al Baqarah: 155).
2. Sesungguhnya tidak seorang pun yang dilahirkan berilmu, karena ilmu itu dimiliki dengan jalan dipelajari (Ibnu Mas'ud Ra).

### Kupersembahkan kepada:

1. Suami tercinta yang dengan sabar menerima kelelahan dan keluh kesah.
2. Ibrahim dan Abrisam anak tersayang melepas lelah dalam keceriaan.
3. Papa dan Mama tercinta, yang dengan sabar mendoakan, dan membimbingku.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul “PENGARUH KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH MELALUI ORIENTASI BELAJAR ” ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat magister manajemen.

Dukungan keluarga dan handai taulan juga sangat berarti dalam menumbuhkan semangat penulis yang terkadang meredup. Penulis mengakui dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian, dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sepatasnyalah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, di antaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus dosen pembimbing yang telah mengizinkan, meluangkan waktu dengan penuh kesabaran untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran-saran kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus dosen penguji yang telah menyetujui dan meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si., Sekertaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus dosen penguji yang telah meluangkan waktu dengan penuh kesabaran menguji penulis dalam sidang tesis ini.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Suamiku Dedy Nugroho Setiawan yang selalu memberikan semangat dan dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan tesis ini.

6. Anakku Audy Tsaqif Ibrahim dan Audy Abrisam Abqary yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
7. Papa Karyono., S.Pd., M.Hum dan Mama Sri Sutyani., SH, orangtua sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan tesis ini.
8. Bapak H. Tukimin dan Ibu Hj. Siti Romlah, mertua yang selalu memberi dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan tesis ini.
9. Adik-adikku Oscar, Via, Arik, Devi, Vita, serta segenap keluarga besar Pati dan Jepara atas doa restunya serta bantuan baik moral maupun material dalam penyusunan tesis ini.
10. Teman-teman senasib dan seperjuangan MM 63 yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
11. Kepala Balai Bahasa dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh yang mengizinkan penulis melakukan penelitian
12. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Semarang, Januari 2023

Penulis



## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Variabel –Variabel Penelitian dan Pengembangan Hipotesis.....	7
2.1.1 Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan.....	7
2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi.....	9
2.1.3 Orientasi Belajar.....	11
2.1.4 Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	13
2.1.1.1 Definisi Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	13
2.1.1.2 Dimensi Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	14
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	16
2.1.1.4 Pengukuran dan Indikator Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	19
2.2 Model Empirik.....	21

<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>22</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	22
3.2 Populasi dan Sampel.....	22
3.3 Sumber dan Jenis Data.....	22
3.3.1 Sumber Data.....	22
3.3.2 Jenis Data .....	23
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	23
3.5 Variabel Penelitian dan Indikator Penelitian.....	24
3.6 Teknik Analisis Data.....	27
3.6.1 Tahapan Analisis PLS.....	29
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>32</b>
4.1 Deskripsi Responden.....	32
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	35
4.3 Analisis Tahapan PLS.....	40
4.3.1 Merancang Inner Model.....	40
4.3.2 Merancang Outer Model.....	41
4.3.3 Evaluasi Goodness of Fit.....	41
4.3.3.1 Model pengukuran atau Outer model.....	41
4.3.3.1.1 . <i>Convergent Validity</i> .....	42
4.3.3.1.2 . <i>Discriminant Validity</i> .....	43
4.3.3.1.3 . <i>Composite Reliability dan Cronbach's Alpha</i> ..	45
4.3.3.2 Model Struktural atau Inner model.....	46
4.3.3.2.1 Uji R Square.....	46
4.3.3.2.2 Uji Q Square.....	47
4.3.3.2.3 Model FIT.....	48
4.3.4 Uji Hipotesis.....	48
4.4 Pembahasan Hipotesis.....	51
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan terhadap Orientasi Belajar.....	51
4.4.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Orientasi Belajar.....	54

4.4.3 Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.....	55
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>58</b>
5.1 Simpulan.....	58
5.2 Implikasi Manajerial.....	58
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>60</b>
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	24
Tabel 4.1 Karakteristik Penyebaran Kuesioner.....	32
Tabel 4.2 Karakteristik Responden.....	33
Tabel 4.3 Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan .....	36
Tabel 4.4 Persepsi Dukungan Organisasi .....	37
Tabel 4.5 Orientasi Belajar .....	38
Tabel 4.6 Kesiapan Individu Untuk berubah.....	39
Tabel 4.7 Outer Loadings.....	42
Tabel 4.8 Cross Loadings.....	43
Tabel 4.9 Average Variance Extracted .....	44
Tabel 4.10 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha .....	45
Tabel 4.11 R-Square .....	46
Tabel 4.12 Model FIT .....	48
Tabel 4.13 Path Coeffiente .....	49

## DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Model Empirik .....	21
Gambar 4.1 Inner Model.....	40
Gambar 4.2 Outer Model .....	41
Gambar 4.3 Uji Hasil Hipotesis.....	49



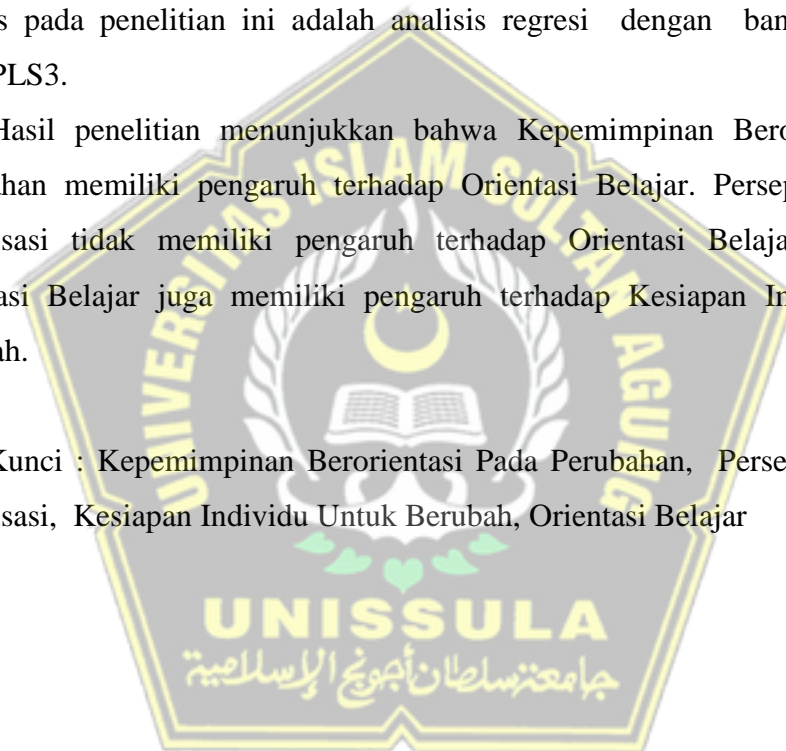
## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan berorientasi pada perubahan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah dengan orientasi belajar sebagai variabel intervening.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Balai Bahasa Provinsi Aceh dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh. Sample penelitian ini adalah 110 responden dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis pada penelitian ini adalah analisis regresi dengan bantuan software SmartPLS3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan memiliki pengaruh terhadap Orientasi Belajar. Persepsi Dukungan Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Orientasi Belajar. Sedangkan Orientasi Belajar juga memiliki pengaruh terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.

Kata Kunci : Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan, Persepsi Dukungan Organisasi, Kesiapan Individu Untuk Berubah, Orientasi Belajar



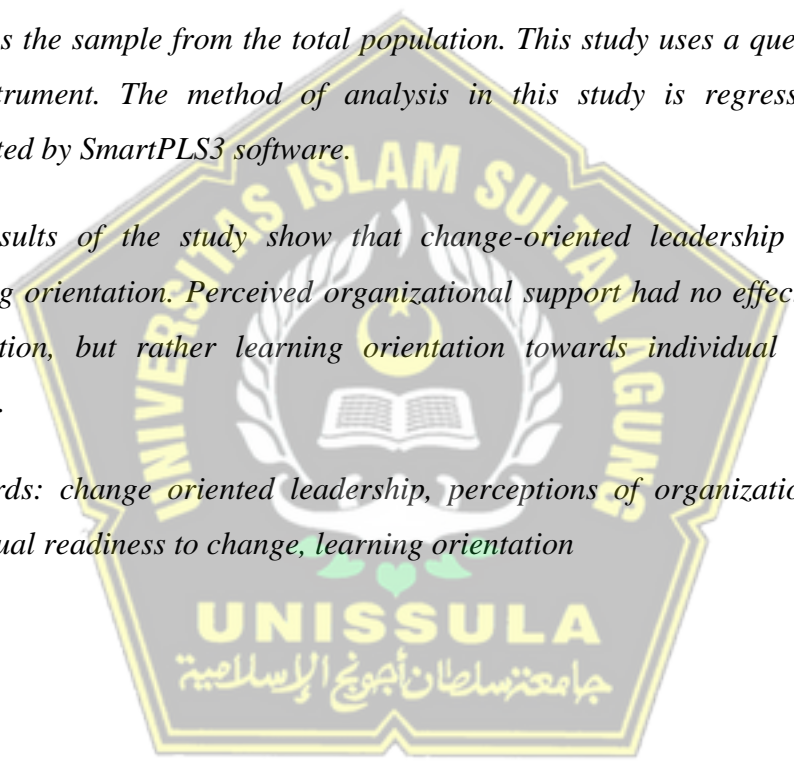
## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect of change-oriented leadership and perceived organizational support on individual readiness to change towards learning orientation as intervening variables.*

*The population in this study were employees of Balai Bahasa Provinsi Aceh and Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh and 110 respondents were taken as the sample from the total population. This study uses a questionnaire as an instrument. The method of analysis in this study is regression analysis supported by SmartPLS3 software.*

*The results of the study show that change-oriented leadership affected the learning orientation. Perceived organizational support had no effect on learning orientation, but rather learning orientation towards individual readiness to change.*

*Keywords: change oriented leadership, perceptions of organizational support, individual readiness to change, learning orientation*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era industri 4.0 sekarang ini sumber daya manusia dituntut agar lebih kompeten, terampil dan profesional dalam menjalankan peran dan fungsinya baik individual maupun tujuan organisasi. Sikap profesional sumber daya manusia sangat penting dalam sebuah organisasi seiring banyaknya kasus korupsi pada perusahaan maupun instansi pemerintah di Indonesia. Pemerintah Indonesia melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menerbitkan Permen PAN & RB RI No 10 Tahun 2019 tentang pedoman pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di lingkungan instansi pemerintah. Pembangunan zona integritas ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja, transparansi, akuntabilitas kinerja dan pelayan publik suatu organisasi/instansi pemerintah. Oleh karena itu setiap instansi pemerintah didorong untuk dapat menerapkan pembangunan zona integritas. Zona integritas juga merupakan sebutan atau predikat yang diberikan kepada kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai niat untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Balai Bahasa Provinsi Aceh (BBPA) dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh (BPMPPA) merupakan unit pelaksana teknis di lingkungan Kementerian Pendidikan Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) pada tahun 2018-2020 BBPA dan BPMPPA memperoleh predikat SAKIP B sedangkan tahun 2021 memperoleh BB.



Predikat Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) diberikan oleh Biro Perencanaan Kemendikbudristek kepada instansi pemerintah sesuai dengan hasil LAKIP. Aturan predikat SAKIP berdasarkan PermenPAN RB no 12 Tahun 2015 tentang Pedoman Evaluasi Atas Implementasi SAKIP. Predikat tersebut bukan hanya label semata tetapi wujud dari evaluasi hasil kinerja sebuah instansi. Instansi pemerintah berlomba-lomba memperoleh predikat level tertinggi termasuk BBPA dan BPMPPA. Pimpinan berupaya terus meningkatkan predikat SAKIP sampai level tertinggi yaitu AA, dengan interpretasi terwujudnya *Good Governance*. Upaya yang dilakukan pimpinan untuk mewujudkan pemerintah yang dinamis, adaptif, dan efisien dengan melakukan berbagai perubahan. Hal itu sejalan dengan adanya kebijakan atau program pembangunan zona integritas oleh pemerintah. Adanya keinginan pimpinan menerapkan kebijakan atau program pembangunan zona integritas menjadi pemacu semangat untuk melakukan perubahan.

Dalam menghadapi perubahan, kesiapan individu untuk berubah sangat dibutuhkan guna mendukung perubahan lingkungan dan perubahan organisasi yang terjadi. Kesiapan untuk berubah dapat dibangun dengan cara membuat anggota organisasi merasa tidak puas akan keadaan saat ini dan termotivasi untuk mencoba sesuatu yang baru seperti proses kerja baru, teknologi ataupun cara berperilaku yang baru (Kotter, 1996). Sehingga kesiapan untuk berubah menuntut kemampuan dari individu untuk dapat bereaksi terhadap perubahan, dan diharapkan reaksi individu tersebut berupa sikap menerima atas perubahan yang terjadi, dan pada akhirnya dapat mensosialisasikan dan berpartisipasi pada perubahan tersebut. Partisipasi pada perubahan dapat berjalan dengan orientasi belajar. Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja karyawan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun, Sujan

et.al (1994, p.39) menambahkan pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini. Orientasi belajar sering disebut dengan orientasi penguasaan dimana karyawan harus dapat menguasai perubahan yang terjadi.

Dalam memahami dan menganalisis suatu perubahan, diperlukan bimbingan dari pimpinan organisasi yang dapat mengarahkan, menjelaskan, dan memotivasi bawahannya untuk berpartisipasi terhadap perubahan yang sedang terjadi. House (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap dan perilaku bawahan. Hal tersebut berarti pengaruh kepemimpinan akan sangat menentukan sikap bawahan. Menurut Yukl (2001), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kondisi organisasi yang sedang melakukan perubahan, menuntut kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan yang ada. Reaksi sumber daya manusia yang bervariasi dalam menghadapi perubahan yang diimplementasikan, dan ditambah dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi terhadap perubahan dari para pemimpinnya menciptakan suatu dinamika organisasi. Gaya kepemimpinan yang berorientasi perubahan dikarenakan pemimpin yang berorientasi terhadap perubahan mempunyai sasaran atas perubahan yang akan dilaksanakan dan para pemimpin dapat melakukan sosialisasi, koordinasi dan komunikasi terhadap karyawan atas perubahan tersebut. Yang pada akhirnya perilaku pemimpin pula yang dapat dijadikan sebagai teladan atas perubahan yang dilakukan.

Selain dari kepemimpinan, salah satu faktor organisasi yaitu persepsi dukungan organisasi. Eisenberger dkk (1986) mendefinisikan *perceived organizational support* (POS) mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi peduli dengan

kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi yang ada dalam organisasi dapat menciptakan kewajiban bagi pegawai untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. Sehingga hubungan timbal balik tersebut dapat menjadikan komitmen untuk melakukan perubahan organisasi.

Dalam penelitian Rahmanda (2019) dan Gradithasari (2017) menemukan hasil bahwa kepemimpinan berorientasi pada perubahan menyatakan ada pengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Sedangkan Periantalo (2008) dan Dharmawan (2017) menemukan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi menyatakan mempunyai pengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Disisi lain penelitian Adlina (2018) tidak ada pengaruh antara perspsi dukungan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Hasil dari beberapa penelitian tersebut terdapat research gap, maka diperlukan variabel lain sebagai solusi untuk memediasi hubungan kepemimpinan berorientasi pada perubahan, persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah yaitu orientasi belajar. Orientasi belajar merupakan salah satu faktor yang menunjukkan efektifitas untuk menghadapi perubahan orgnisasi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kesiapan individu untuk berubah dengan kepemimpinan berorientasi pada perubahan, persepsi dukungan organisasi dan orientasi belajar sehingga pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh kepemimpinan berorientasi pada perubahan terhadap orientasi belajar?
- 2) Bagaimana pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap orientasi belajar?
- 3) Bagaimana pengaruh orientasi belajar terhadap kesiapan individu untuk berubah?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini yaitu:

- 1) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan berorientasi pada perubahan terhadap orientasi belajar.
- 2) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap orientasi belajar.
- 3) Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh orientasi belajar terhadap kesiapan individu untuk berubah.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat di lihat dari :

#### 1. Aspek teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi penelitian-penelitian sebelumnya, menjadi pengembangan teori dan tambahan ilmu pengetahuan sebagai referensi terhadap peneliti selanjutnya mengenai , Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Perubahan.

#### 2. Secara praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan tambahan informasi bagi Balai Bahasa Provinsi Aceh dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh dalam memetakan kesiapan pegawai untuk berubah .

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Variabel-Variabel Penelitian dan Pengembangan Hipotesis**

##### **2.1.2 Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan**

Kepemimpinan menurut R.E. Byrd dan Block, dalam Abi Sajak adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Kepemimpinan adalah seperangkat proses pengaruh antar orang. Proses tersebut bertujuan memotivasi bawahan, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan hal itu dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002)

Menurut Yukl (2001), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Masa depan sebenarnya penuh ketidak-pastian dan sulit diprediksi, seperti dikemukakan oleh Roy Amara (Fowles, 1984) bahwa “the future is largely unknowable”, atau seperti ungkapan Shane (2002) bahwa “makin jauh seseorang melihat ke depan, makin kabur kelihatannya hari esok itu”. Demikian pula Peat dan Briggs (1999) menggambarkan masa depan tersebut bersifat chaos (keos atau kacau). Dengan kondisi masa depan tersebut, maka kepemimpinan menjadi faktor kunci untuk mengarungi

perkembangan dunia yang cepat berubah. Oleh karena itu diperlukan kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan.

Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa perilaku yang berorientasi pada perubahan terdiri atas pemindaian dan penginterpretasian berbagai peristiwa eksternal, mengartikulasikan suatu visi yang atraktif, merancang program-program inovatif, menyerukan perubahan, dan menciptakan koalisi untuk mendukung dan mengimplementasikan berbagai perubahan. Orientasi tindakan ini berkonsentrasi pada adaptasi terhadap perubahan lingkungan, membuat perubahan pokok pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta mengupayakan komitmen untuk berubah.

Kepemimpinan berorientasi perubahan merupakan kepemimpinan yang dilandasi oleh berbagai faktor terutama faktor eksternal. Jelaslah, perubahan lingkungan akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional. Di tengah kuatnya arus perubahan lingkungan terutama globalisasi tanpa perubahan diri secara tepat dan signifikan organisasi tersebut niscaya akan terseok, bahkan akan mati terlindas oleh hukum perubahan.

Sehubungan dengan itu Katzenbach et al. (1996) mengemukakan karakteristik umum dari pemimpin perubahan sejati (Real Change Leader) akan dipakai dalam penelitian ini, antara lain dengan indikator:

- (a) Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik
- (b) Berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada
- (c) Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang ditetapkan
- (d) Memotivasi diri dan orang lain
- (e) Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja
- (f) Tahan tidak terkenal
- (g) Rasa humor terhadap diri dan lingkungan

Beberapa penelitian juga telah dilakukan mengenai pengaruh kepemimpinan berorientasi pada perubahan diantaranya penelitian Rahmanda (2019) dan Gradithasari (2017) menemukan hasil bahwa kepemimpinan berorientasi pada perubahan menyatakan ada pengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

**H1 : Kepemimpinan berorientasi pada perubahan berpengaruh positif terhadap orientasi belajar.**

### **2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi**

Eisenberger dkk (1986) mendefinisikan perceived organizational support (POS) mengacu pada persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka. Persepsi dukungan organisasi yang ada dalam organisasi dapat menciptakan kewajiban bagi pegawai untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. Sehingga hubungan timbal balik tersebut dapat menjadikan komitmen untuk melakukan perubahan organisasi.

Definisi POS dari Rhoades et al. (2002) adalah keyakinan umum mengenai sejauhmana persepsi karyawan terhadap perhatian dan kepedulian organisasi dalam hal kesejahteraan serta nilai/kontribusi mereka bagi organisasi.

Selanjutnya Robbins & Judge (2015) menjelaskan POS sebagai suatu tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi akan menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut POS dapat dikatakan merupakan persepsi karyawan terkait perlakuan dan kepedulian organisasi terhadap

keberadaan dan pekerjaan mereka. Karyawan dengan tingkat POS yang tinggi akan membalas secara positif kepada organisasi. Adapun jenis dukungan dari organisasi relatif luas dan bisa mencakup; upah yang layak, tunjangan yang sesuai dan bernilai, ketersediaan alat yang memadai untuk bekerja, keleluasaan untuk mengurus keluarga, ketersediaan sarana (parkir, olah raga), pengembangan karier, dan kebijakan yang dinilai adil. POS diyakini bisa membangun perilaku kerja yang positif.

Variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) diukur melalui beberapa indikator oleh (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986), yaitu:

1. Penghargaan: perusahaan memberikan penghargaan atas tugas yang dilakukan karyawan.
2. Pengembangan: perusahaan menghargai kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.
3. Kondisi kerja: perusahaan memperhatikan lingkungan tempat karyawan bekerja secara fisik ataupun non fisik.
4. Kesejahteraan karyawan: perusahaan mempedulikan kesejahteraan karyawan.

Beberapa penelitian juga telah dilakukan mengenai pengaruh persepsi dukungan organisasi oleh Periantalo (2008) dan Dharmawan (2017) menemukan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi menyatakan mempunyai pengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Disisi lain penelitian Adlina (2018) tidak ada pengaruh antara perspsi dukungan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut :



**H2 : Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap orientasi belajar.**

### **2.1.3 Orientasi Belajar**

Orientasi belajar adalah orientasi dari seseorang untuk berusaha memperbaiki dan meningkatkan kemampuan dan penguasaan atas tugas-tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya (Sujan, Weitz & Kumar, 1994).

Orientasi belajar merupakan kemauan dan ambisi dari dalam individu sendiri. Dengan kondisi mempunyai orientasi belajar yang mengacu pada orientasi penguasaan akan sesuatu, seorang tenaga penjual akan menikmati proses pencarian teknik untuk menjual secara efektif. Mereka tertarik akan situasi pekerjaan yang menantang dan tidak dikuasai akan ketakutan melakukan kesalahan. Sebagai implikasinya, mereka lebih menghargai pengembangan diri sendiri dan menguasai apa yang mereka dapatkan dari pekerjaan yang dilakukannya (Amer & Archer, 1988 dalam Sujan et al, 1994).

Orientasi belajar merupakan salah satu bidang kajian penting dalam pengembangan kinerja karyawan, dimana seseorang dengan orientasi belajar akan menekankan pentingnya kegiatan pembelajaran dalam pekerjaannya. Namun, Sujan et.al (1994, p.39) menambahkan pada umumnya pembelajaran dipandang hanya sebagai investasi dengan manfaat jangka panjang daripada jangka pendek, sehingga perusahaan jarang untuk mempraktekkan pengembangan ini.

Orientasi pembelajaran digunakan sebagai strategi pengendalian diri, dimana hal ini dapat membantu keterampilan dan kemampuan karyawan memiliki pengetahuan yang memudahkan dalam kinerja (Cumings, 1997). Vande Walle dan Cummings (1997, p.391) menambahkan bahwa usaha (effort) dipandang sebagai suatu alat untuk mengaktifkan kemampuan tertentu dalam mencapai prestasi kerja dan sebagai alat untuk

mengembangkan kemampuan yang dimiliki agar dapat menguasai tugas - tugas akan datang .

Berdasarkan definisi yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa orientasi belajar merupakan usaha meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pengetahuan sehingga dapat lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Sementara mengacu dari Ames dan Archer (Sujan et al,p. 40) dalam mengkarakteristikan pegawai yang mempunyai orientasi belajar tinggi, akan dipakai dalam penelitian ini, antara lain dengan indikator : 1). Kemampuan selalu meningkatkan kemampuan, 2). Kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran, 3). Kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman. 4). Ketertarikan mempelajari hal-hal baru dan pendekatan baru yang berkaitan dengan perubahan.

#### **2.1.4 Kesiapan individu untuk berubah**

##### **2.1.4.1 Definisi Kesiapan Untuk Berubah**

Holt, et al (2007) menyatakan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan dalam organisasi. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif tercermin dari sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Hanpachern, et al (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana

karyawan akan memiliki peran yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan organisasi.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan karyawan pada perubahan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Haque (2008) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan niat karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut.

Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi tersebut (Armenakis et al,1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpacern et al, 1998). Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

#### **2.1.4.2. Dimensi Kesiapan untuk Berubah**

Penelitian yang dilakukan oleh Holt et al (2007) menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa

(a) mereka mampu mengimplementasikan perubahan yang diusulkan (yaitu, change efficacy), (b) perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (yaitu, appropriateness), (c) para pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang diusulkan (yaitu, management support), dan (d) perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi organisasi anggota (yaitu, personal benefit). Berdasarkan penelitian Holt et al (2007) terdapat beberapa dimensi kesiapan karyawan untuk berubah yaitu sebagai berikut :

a. Appropriateness (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Dimensi ini merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan meyakini organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah serta adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan ketepatan tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

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

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

c. Management support (Dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan.

Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

d. Personal benefit (Manfaat bagi individu)

Dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan Menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan berubah terdiri dari tiga yaitu participating (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan), promoting (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya) dan resisting (penolakan karyawan terhadap perubahan). Namun dalam penelitian ini dimensi kesiapan berubah yang digunakan adalah dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Holt et al (2007). Berdasarkan uraian tersebut maka dimensi kesiapan untuk berubah adalah Appropriateness (Ketepatan untuk melakukan perubahan), Change efficacy (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), Management support (Dukungan manajemen), serta Personal benefit (Manfaat bagi individu).

#### **2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah**

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada organisasi maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Terdapat dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah penolakan untuk berubah (Cummings dan Worley,2001).

Dharmawan (2017) mengungkapkan bahwa persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Persepsi dukungan organisasi yang positif dalam organisasi dapat menciptakan kewajiban bagi pegawai untuk peduli

terhadap kesejahteraan organisasi serta membantu pencapaian tujuan organisasi. Sehingga hubungan timbal balik tersebut dapat mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah.

Selain faktor di atas, Haque (2008) mengungkapkan bahwa learning organization pada level individu, kelompok maupun organisasi berkorelasi signifikan terhadap readiness for change organization, tidak ada perbedaan learning organization berdasarkan karakteristik demografis responden dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan level pekerjaan, namun ada perbedaan antara kesiapan organisasi untuk berubah jika dianalisis dari faktor demografis organisasi. Holt et al (2007) menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitiannya merupakan model pengukuran yang komprehensif yang terdiri dari tiga faktor didasarkan pada perspektif pengukuran yang diamati dalam instrumen yang ada, yaitu, change content, change process, dan organizational context. Pada gilirannya, kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh content (yaitu, apa yang berubah), process (yaitu, bagaimana perubahan yang sedang dilaksanakan), dan organizational (yaitu, keadaan di mana perubahan itu terjadi). Dari uraian di atas, dapat diketahui bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yaitu:

- a. Change content merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, prosedur kerja, teknologi, atau struktur)
  - b. Change process meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya
  - c. Organizational context terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi.
- Armenakis et al (1993) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu: a. Discrepancy, yaitu tingkat keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi

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

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

Hasil studi yang dilakukan Holt et al (2007) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara employee engagement dan lean sustainability. Lean sustainability adalah upaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak berguna dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dari semua level untuk mengembangkan inisiatif-inisiatif yang berguna demi mencapai tujuan. Lean sustainability merupakan salah satu strategi perubahan organisasi berskala besar yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi.

#### **2.1.4.4 Pengukuran dan Indikator Kesiapan untuk Berubah**

Holt et al. (2007) mengemukakan bahwa dalam mengukur kesiapan berubah dapat menggunakan empat dimensi kesiapan berubah yaitu Appropriateness (Ketepatan untuk melakukan perubahan), Change efficacy (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), Management support (Dukungan manajemen), serta Personal benefit

(Manfaat bagi individu). Pengukuran kesiapan berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif, namun metode kuantitatif merupakan suplemen yang sesuai dan memberikan keuntungan yang unik bagi manager, konsultan pengembangan organisasi dan peneliti dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang relatif

singkat. Armenakis et al, (1993) membuktikan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dengan metode kuesioner, wawancara, dan observasi. Menurut Holt et al (2007), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan antara lain :

- a. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi
- b. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
- c. Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan
- d. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan
- e. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan
- f. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
- g. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan

Berdasarkan teori diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan sebagai berikut

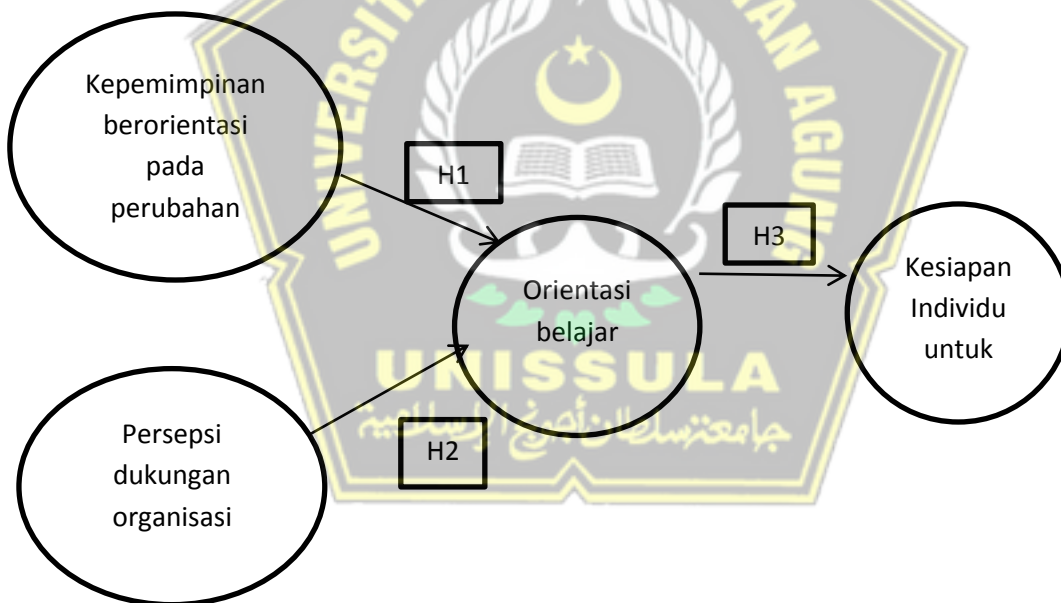
:



**H3 : orientasi belajar berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah.**

## 2.2 MODEL EMPIRIK

Berdasarkan penelitian terdahulu dan teori yang sudah diuraikan diatas, maka pengaruh kepemimpinan berorientasi pada perubahan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah menduga ada variabel lain yang diduga ikut mempengaruhi. Oleh karena itu penulis memasukkan variabel orientasi belajar yang nantinya akan terlihat apakah variabel ini dapat memediasi hubungan kepemimpinan berorientasi pada perubahan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah atau tidak, maka model empirik dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1  
Model Empirik Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksplanatory yang memiliki tujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya atau bagaimana penjelasan variabel Independen mempengaruhi variabel dependen.

#### **3.2 Populasi dan Sample**

Dengan penelitian eksplanatory, maka yang digunakan adalah penelitian metode sensus dengan bantuan kuesioner, dimana respondennya adalah pegawai Balai Bahasa Provinsi Aceh dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh sebanyak 127 orang berstatus Pegawai Negeri Sipil sebagai populasi dan semua populasi dijadikan sample.

#### **3.3 Sumber dan Jenis data**

##### **3.3.1 Sumber Data**

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan data primer dan data sekunder.

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Pada penelitian ini data yang digunakan adalah data primer dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan melalui kuesioner yang akan dibagikan kepada pegawai Balai Bahasa Aceh.

##### **2. Data sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui penelitian terdahulu, internet, jurnal dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian ini.

### 3.3.2 Jenis data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan data kualitatif. Data kualitatif yaitu hasil pengamatan yang outputnya hanya bisa dimasukkan ke dalam suatu kategori.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara:

#### 1) Kuesioner

Menurut Sugiyono (2012), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya dan kemudian dari jawaban tersebut dapat memperoleh data untuk diolah selanjutnya. Kelebihan menggunakan kuesioner adalah dalam waktu yang relatif singkat dapat memperoleh data yang banyak, tenaga yang diperlukan sedikit dan responden dapat menjawab dengan bebas tanpa pengaruh orang lain. Sedangkan kelemahan kuesioner adalah angket bersifat kaku karena pertanyaan telah ditentukan dan responden tidak memberi jawaban yang sesuai dengan keadaan dirinya hanya sekedar membaca kemudian menulis.

#### 2) Studi pustaka

Studi kepustakaan dilakukan dengan cara membaca berbagai buku-buku literature yang ada kaitannya dengan masalah penelitian, majalah, surat kabar, dan keterangan lainnya yang dianggap perlu dan dibutuhkan.

### 3.5 Variabel dan Indikator Penelitian

Dalam hal ini didefinisikan masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian lalu diuraikan kebentuk indikatornya yang meliputi:

Tabel 3.1  
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan berorientasi pada perubahan	Kepemimpinan berorientasi pada perubahan adalah kepemimpinan yang membangkitkan ide-ide, mendorong pertumbuhan dan perubahan dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik</li> <li>2. Berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada</li> <li>3. Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang ditetapkan</li> <li>4. Memotivasi diri dan orang lain</li> <li>5. Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja</li> <li>6. Tahan tidak terkenal</li> <li>7. Rasa humor terhadap diri dan lingkungan</li> </ol> <p>(Katzenbach et al, 1996)</p>	<p>1 =Sangat Tidak Setuju</p> <p>2=Tidak Setuju</p> <p>3 = Cukup Setuju</p> <p>4 =Setuju</p> <p>5 =Sangat Setuju</p>
2	Persepsi Dukungan Organisasi	Persepsi Dukungan Organisasi adalah persepsi karyawan terkait perlakuan dan kepedulian organisasi dalam menghargai kontribusi mereka	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penghargaan: perusahaan memberikan penghargaan atas tugas yang dilakukan karyawan</li> <li>2. Pengembangan: perusahaan menghargai kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk karyawan.</li> <li>3. Kondisi kerja:</li> </ol>	<p>1 = Sangat Tidak Setuju</p> <p>2=Tidak Setuju</p> <p>3 = Cukup Setuju</p> <p>4 =Setuju</p> <p>5 = Sangat Setuju</p>

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
			<p>perusahaan memperhatikan lingkungan tempat karyawan bekerja secara fisik ataupun non fisik.</p> <p>4. Kesejahteraan karyawan: perusahaan mempedulikan kesejahteraan karyawan.</p> <p><b>(Eisenberger, Huntington, Hutchison, &amp; Sowa, 1986)</b></p>	
3	Orientasi Belajar	Orientasi Belajar adalah usaha meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pengetahuan	<p>1. Kemampuan selalu meningkatkan kemampuan</p> <p>2. Kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran</p> <p>3. Kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman</p> <p>4. Ketertarikan mempelajari hal-hal baru dan pendekatan baru yang berkaitan dengan perubahan.</p> <p><b>(Ames dan Archer dalam Sujan et al, p 40)</b></p>	<p>1 = Sangat Tidak Setuju</p> <p>2 = Tidak Setuju</p> <p>3 = Cukup Setuju</p> <p>4 = Setuju</p> <p>5 = Sangat Setuju</p>
4	Kesiapan individu untuk	Kesiapan individu untuk berubah	1. Keyakinan karyawan bahwa	1 = Sangat Tidak

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
	berubah	adalah sikap positif individu dalam mendukung organisasi menghadapi perubahan	<p>perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi</p> <p>2. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan</p> <p>3. Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan</p> <p>4. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan</p> <p>5. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan</p> <p>6. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan</p> <p>7. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari</p>	<p>Setuju</p> <p>2=Tidak Setuju</p> <p>3 = Cukup Setuju</p> <p>4 =Setuju</p> <p>5 = Sangat Setuju</p>

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
			pelaksanaan perubahan yang diusulkan (Holt et al, 2007)	

### 3.6 Teknik analisis data

Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif menampilkan data hasil penelitian dalam bentuk prosentasi dan rata-rata. Analisis inferensial menggunakan SmartPLS 3.0. PLS adalah sebuah teknik pilihan yang cocok karena ukuran sampel yang kecil, tidak didasarkan banyak asumsi, data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama( Ghozali,2018). PLS pada dasarnya didefinisikan oleh dua set persamaan, yaitu inner model dan outer model. Inner model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan konstruk laten lainnya, sedangkan outer model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dan indikatornya.

Partial Least Square (PLS) dinyatakan sebagai metode alternatif dari Structural Equation Modeling (SEM) yang dapat dipakai untuk menyelesaikan permasalahan hubungan antara variabel-variabel yang kompleks dengan ukuran data sampel kecil antara 30 sampai 100, dimana SEM memiliki ukuran data sampel data minimal 100, Hair et al. Pendekatan PLS adalah distribution free (tidak mengasumsikan data berdistribusi tertentu, dapat berupa nominal, kategori, ordinal, interval dan rasio). PLS dapat juga digunakan untuk konfirmasi teori menurut Ghozali. Menurut Noor walaupun PLS digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.

Menurut Gaston dalam Yamin Sofyan dan Heri Kurniawan (2011) menyebutkan PLS dapat juga digunakan untuk tujuan konfirmasi (seperti pengujian hipotesis) dan tujuan eksplorasi. Meskipun PLS lebih diutamakan sebagai eksplorasi daripada konfirmasi, PLS juga dapat menduga apakah terdapat atau tidak terdapat hubungan dan kemudian proposisi untuk pengujian. Tujuan utamanya adalah untuk menjelaskan hubungan antar konstruk dan menekankan pengertian tentang nilai hubungan tersebut.

### 3.6.1 Tahapan analisis PLS

#### 1. Merancang Inner Model

Merancang model struktural (inner model) yaitu merancang hubungan antar variabel laten pada PLS dengan didasarkan pada rumusan masalah atau hipotesis penelitian.

#### 2. Merancang Outer Model

Merancang model pengukuran (Outer Model) yaitu merancang hubungan variabel laten dengan indikatornya. Dalam penelitian ini, indikator tiap-tiap variabel laten bersifat refleksif.

#### 3. Konstruksi Diagram Jalur

Mengkonstruksi diagram jalur yang didapat dari perancangan inner model dan Outer model. Fungsi utama dari membangun diagram jalur untuk memvisualisasikan hubungan antara indikator dengan kontraknya serta antara kontrak yang akan mempermudah peneliti untuk melihat model secara keseluruhan.

#### 4. Konversi Diagram Jalur ke Persamaan

##### (1) Outer Model

Variabel Laten Eksogen



Variabel X1, Kepemimpinan Berorientasi pada perubahan (bersifat reflektif)

$$X1.1 = \lambda_{x1}X1 + \delta_1$$

$$X1.2 = \lambda_{x2}X1 + \delta_2$$

$$X1.3 = \lambda_{x3}X1 + \delta_3$$

$$X1.4 = \lambda_{x4}X1 + \delta_4$$

$$X1.5 = \lambda_{x5}X1 + \delta_5$$

Variabel X2, Persepsi Dukungan Organisasi (bersifat reflektif)

$$X2.1 = \lambda_{x1}X2 + \delta_1$$

$$X2.2 = \lambda_{x2}X2 + \delta_2$$

$$X2.3 = \lambda_{x3}X2 + \delta_3$$

$$X2.4 = \lambda_{x4}X2 + \delta_4$$

Variabel Y1, Orientasi Belajar (bersifat reflektif)

$$Y1.1 = \lambda_{y1}Y1 + \epsilon_1$$

$$Y1.2 = \lambda_{y2}Y1 + \epsilon_2$$

$$Y1.3 = \lambda_{y3}Y1 + \epsilon_3$$

$$Y1.4 = \lambda_{y4}Y1 + \epsilon_4$$

Variabel Laten Endogen

$$Y2.1 = \lambda_{y1}Y2 + \epsilon_1$$

$$Y2.2 = \lambda_{y2}Y2 + \epsilon_2$$

$$Y2.3 = \lambda_{y3}Y2 + \epsilon_3$$

$$Y2.4 = \lambda_{y4}Y2 + \epsilon_4$$

$$Y2.5 = \lambda_{y5}Y2 + \epsilon_2$$

(2) Sistem persamaan inner model sebagai berikut :

$$Y1 = X1\gamma_1 + X2\gamma_2 + \delta_1$$

$$Y2 = X1\gamma_1 + X2\gamma_2 + X3\gamma_3 + \zeta_1$$

Dimana :

$\lambda_x$  = Lamnda, loading faktor variabel laten eksogen

$\lambda_y$  = Lamnda, loading faktor variabel laten endogen

$\gamma$  = Gamma, koefisien pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

$\delta$  = Delta, galat pengukuran pada variabel manifes untuk variabel laten eksogen

$\epsilon$  = Epsilon, galat pengukuran pada variabe; manifes untuk variabel laten endogen Inner

Model

(3) Estimasi Koefisien Jalur, Loading dan Weight

5. Evaluasi Goodness of Fit

(1) Model Pengukuran atau Outer Model:

Evaluasi model pengukuran adalah evaluasi hubungan antara konstruk dengan indikatornya. Evaluasi ini meliputi dua tahap, yaitu evaluasi terhadap convergent validity dan discriminant validity.

(2) Model Struktural atau Inner Model

Ada beberapa tahap untuk mengevaluasi model struktural. Pertama adalah melihat signifikansi hubungan antar konstruk. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk. Langkah selanjutnya mengevaluasi nilai  $R^2$ . Penjelasan nilai  $R^2$  yaitu besarnya variability variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen.

6. Uji Hipotesis (Resampling Bootstraping)

Menurut Sugiyono hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar ( $\alpha$ ) = 5 % = 0,05. Dan menghasilkan nilai t-table sebesar 1,860.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Responden Penelitian

Data yang diperoleh pada penelitian ini dihasilkan dari metode survey dengan penyebaran kuesioner pada pegawai negeri sipil (PNS) di Balai Bahasa Provinsi Aceh (BBPA) dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh (BPMPPA) sebanyak 127 responden. Berikut karakteristik penyebaran kuesioner:

Tabel 4.1  
Karakteristik Penyebaran Kuesioner

Karakteristik	Jumlah	Presentase (%)
Kuesioner yang disebar	127	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	17	13 %
Jumlah kuesioner yang kembali dan dapat diolah	110	87%

Sumber : Data diolah 2023

Berdasarkan tabel 4.1 kuesioner disebar sebanyak 127 responden dan kuesioner yang tidak kembali sebanyak 17 responden karena responden tidak ada ditempat saat penyebaran kuesioner dengan keterangan cuti dan dinas luar kota. Sedangkan data yang dapat diolah sebanyak 110 responden.

Kuesioner dalam penelitian ini juga berisikan data diri responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja responden. Data yang terkumpul dari responden disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2  
Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	60	55%
	b. Perempuan	50	45%
<b>Jumlah</b>		<b>110</b>	<b>100%</b>
2	Usia		
	a. 20 -30 tahun	15	14%
	b. 31 – 41 tahun	20	18%
	c. 42 – 52 tahun	63	57%
	d. > 52 tahun	12	11%
<b>Jumlah</b>		<b>110</b>	<b>100%</b>
3.	Masa Kerja:		
	a. < 5 tahun	18	16%
	b. 6 – 15 tahun	25	23%
	c. 16 – 25 tahun	60	55%
	d. >25 tahun	7	6%
<b>Jumlah</b>		<b>110</b>	<b>100%</b>
4.	Pendidikan Terakhir:		
	a. Diploma III (D3)	3	3%
	b. Sarjana (S1)	59	54%
	c. Magister (S2)	36	33%
	d. Doktor (S3)	2	2%
	f. Lain-lain (SMP,SMA /SMK)	10	9%
	<b>Jumlah</b>		<b>110</b>

Sumber: Data diolah 2023

Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa jenis kelamin responden BBPA dan BPMPPA didominasi respondendengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 60 responden atau 55% dan perempuan sebanyak 50 responden atau 45%. Sebagian besar responden adalah pegawai laki-laki karena pada BBPA dan BPMPPA pekerjaan yang lebih mengandalkan kekuatan fisik banyak dibutuhkan sehingga jumlah pegawai berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari jumlah pegawai berjenis kelamin perempuan, meskipun demikian tidak memunculkan bias gender, mengingat tugas pekerjaan secara fisik maupun psikis dapat dikerjakan baik oleh laki-laki maupun perempuan.

Usia pegawai BBPA dan BPMPPA didominasi oleh responden yang telah berusia 42 – 52 tahun sebanyak 63 responden atau 57% dan telah berusa 31– 41 tahun sebanyak 20

responden atau 18%, responden yang telah berusia 20-30 tahun sebanyak 15 responden atau 14% dan responden yang telah berusia > 52 tahun sebanyak 12 responden atau 11%. Pegawai yang telah dewasa biasanya mempunyai pemikiran yang matang sehingga siap dalam menghadapi perubahan karena mereka telah melalui banyak peristiwa dalam dunia kerja.

Masa kerja pegawai BBPA dan BPMPPA didominasi oleh responden yang telah bekerja selama 16 – 25 tahun sebanyak 60 responden atau 55% dan 6 – 15 tahun sebanyak 25 responden atau 23%, responden yang telah bekerja selama > 5 tahun sebanyak 18 responden atau 16% dan responden yang telah bekerja selama > 25 tahun sebanyak 7 responden atau 6%. Pegawai yang telah cukup lama bekerja biasanya lebih mengetahui mekanisme kerja, hal ini disebabkan karena mereka telah mempunyai pengalaman lebih banyak tentang bagaimana cara terbaik untuk meningkatkan pekerjaannya.

Pendidikan terakhir responden sebanyak 59 responden atau 54% didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana (S1), sebanyak 36 responden atau 33%, responden dengan pendidikan magister (S2), sebanyak 3 responden atau 3%, responden dengan tingkat pendidikan Diploma III, responden dengan pendidikan doktor (S3) sebanyak 2 responden atau 2%, responden dengan pendidikan diluar itu sebanyak 10 responden atau 9%. Berdasarkan data tersebut dapat dinyatakan bahwa tingkat pendidikan pegawai BBPA dan BPMPPA sudah cukup baik baik karena didominasi pegawai dengan berpendidikan sarjana (S1) yang kemudian didominasi pegawai yang berpendidikan magister (S2) bahkan ada pegawai yang berpendidikan doktor (S3).

#### **4.2 Deskripsi Variabel Penelitian**

Kuesioner yang digunakan mengacu pada indikator variabel menurut teori para ahli dan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini, terdapat empat variabel dengan 18 pernyataan. Pernyataan tersebut diantaranya, 5 pernyataan untuk kepemimpinan

berorientasi pada perubahan, 4 pernyataan untuk persepsi dukungan organisasi, 4 pernyataan untuk orientasi belajar, 5 pernyataan untuk kesiapan individu untuk berubah, dan masing-masing 1 pertanyaan terbuka di setiap variabel. Berdasarkan data yang dikumpulkan dari pengisian kuesioner, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel.

#### 1. Kepemimpinan berorientasi pada perubahan

Kepemimpinan berorientasi pada perubahan adalah kepemimpinan yang membangkitkan ide-ide, mendorong pertumbuhan dan perubahan dalam organisasi

Hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan berorientasi pada perubahan oleh responden disajikan pada tabel 4.3 sebagai berikut:



**Tabel 4. 3****Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan**

Kode	Item	N	Mean	Standar Deviasi
X1_1	Komitmen terhadap suatu cara yang lebih baik	110	4.018	1.044
X1_2	Berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada	110	3.836	1.083
X1_3	Inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang ditetapkan	110	3.900	1.061
X1_4	Memotivasi diri dan orang lain	110	3.873	1.071
X1_5	Peduli terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja	110	3.800	1.094
Rata-rata total			3.885	1.070

Sumber : Data diolah 2023

Dari hasil analisis statistik deskriptif pada tabel 4.3 variabel kepemimpinan berorientasi pada perubahan tersebut menunjukkan bahwa rata-rata total indikator X1 sebesar 3.885. Nilai ini menunjukkan bahwa pimpinan mempunyai orientasi untuk berani berkomitmen, memotivasi dan peduli terhadap perubahan lingkungan. Nilai tertinggi sebesar 4.018 terdapat pada indikator X1\_1, sedangkan terendah X1\_5 sebesar 3.800. Nilai Standar deviasi rata-rata total 1.070 menunjukkan nilai yang relatif kecil, dengan demikian penyebaran data merata, artinya perbedaan data satu sama yang lain tidak terlalu tinggi.

## 2. Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi Dukungan Organisasi adalah persepsi karyawan terkait perlakuan dan keperdulian organisasi dalam menghargai kontribusi mereka. Hasil analisis deskriptif variabel persepsi dukungan organisasi oleh responden disajikan pada tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4. 4**  
Persepsi Dukungan Organisasi

Kode	Item	N	Mean	Standar Deviasi
X2_1	Penghargaan	110	3.936	0.947
X2_2	Pengembangan	110	3.909	0.930
X2_3	Kondisi Kerja	110	3.955	0.878
X2_4	Kesejahteraan	110	3.991	0.889
Rata-rata total			3.947	0,911

Sumber : Data diolah 2023

Dari hasil analisis statistik deskriptif pada tabel 4.4 variabel persepsi dukungan organisasi tersebut menunjukkan bahwa rata-rata total indikator X2 sebesar 3.947. Nilai ini menunjukkan bahwa secara rata-rata pegawai telah berpersepsi baik pada dukungan organisasi dari segi penghargaan, pengembangan, kondisi kerja dan kesejahteraan. Nilai tertinggi sebesar 3.991 terdapat pada indikator X2\_4 , sedangkan terendah X2\_2 sebesar 3.909. Nilai Standar deviasi rata-rata total 0,911 menunjukkan nilai yang relatif kecil, dengan demikian penyebaran data merata, artinya perbedaan data satu sama yang lain tidak terlalu tinggi.



### 3. Orientasi Belajar

Orientasi Belajar adalah usaha meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pengetahuan. Hasil analisis deskriptif variabel orientasi belajar oleh responden disajikan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4. 5**  
Orientasi Belajar

Kode	Item	N	Mean	Standar Deviasi
Y1_1	Kemampuan selalu meningkatkan kemampuan	110	4.482	0.568
Y1_2	Kemampuan menganggap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran	110	4.473	0.599
Y1_3	Kemauan untuk selalu belajar dari pengalaman	110	4.573	0.547
Y1_4	Ketertarikan mempelajari hal-hal baru dan pendekatan baru yang berkaitan dengan perubahan.	110	4.482	0.584
Rata-rata total			4.502	0.574

Sumber : Data diolah 2023

Dari hasil analisis statistik deskriptif pada tabel 4.5 variabel orientasi belajar tersebut menunjukkan bahwa rata-rata total indikator Y1 sebesar 4.502. Nilai ini menunjukkan bahwa secara rata-rata kemauan mempelajari hal-hal baru dan meningkatkan kemampuan cukup tinggi. Nilai tertinggi sebesar 4.573 terdapat pada indikator Y1\_3, sedangkan terendah Y1\_2 sebesar 4.473. Nilai Standar deviasi rata-rata total 0,574 menunjukkan nilai yang relatif kecil, dengan demikian penyebaran data merata, artinya perbedaan data satu sama yang lain tidak terlalu tinggi.

#### 4. Kesiapan Individu Untuk Berubah

Kesiapan individu untuk berubah adalah sikap positif individu dalam mendukung organisasi menghadapi perubahan. Hasil analisis deskriptif variabel kesiapan individu untuk berubah oleh responden disajikan pada tabel 4.6 sebagai berikut:

**Tabel 4. 6**

Kesiapan individu untuk berubah

Kode	Item	N	Mean	Standar Deviasi
Y2_1	Keyakinan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi	110	4.227	0.709
Y2_2	Keyakinan adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan	110	4.391	0.634
Y2_3	Keyakinan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan	110	4.282	0.676
Y2_4	Keyakinan bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan	110	4.136	0.803
Y2_5	Keyakinan bahwa akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan	110	4.282	0.649
Rata-rata total			4.264	0.694

Sumber : Data diolah 2023

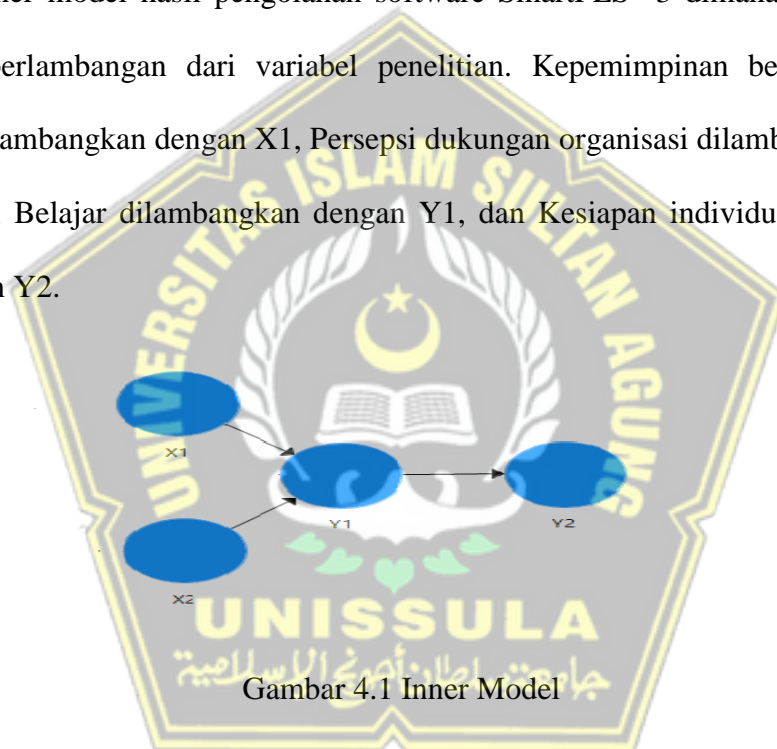
Dari hasil analisis statistik deskriptif pada tabel 4.6 variabel kesiapan individu untuk berubah tersebut menunjukkan bahwa rata-rata total indikator Y2 sebesar 4.264. Nilai ini menunjukkan bahwa secara rata-rata individu cukup siap untuk menghadapi perubahan. Nilai tertinggi sebesar 4.391 terdapat pada indikator Y2\_2, sedangkan terendah Y2\_4 sebesar 4.136. Nilai Standar deviasi rata-rata total 0,694 menunjukkan nilai yang relatif

kecil, dengan demikian penyebaran data merata, artinya perbedaan data satu sama yang lain tidak terlalu tinggi.

### 4.3 Analisis Tahapan PLS

#### 4.3.1 Merancang Inner Model

Merancang model ini menggambarkan bagaimana hubungan variabel laten yang dirujuk pada hipotesis, rumusan masalah dan kajian pustaka. Gambar 4.1 merupakan rancangan inner model hasil pengolahan software SmartPLS 3 dimana lingkaran biru merupakan perlambangan dari variabel penelitian. Kepemimpinan berorientasi pada perubahan dilambangkan dengan X1, Persepsi dukungan organisasi dilambangkan dengan X2, Orientasi Belajar dilambangkan dengan Y1, dan Kesiapan individu untuk berubah dilambangkan Y2.

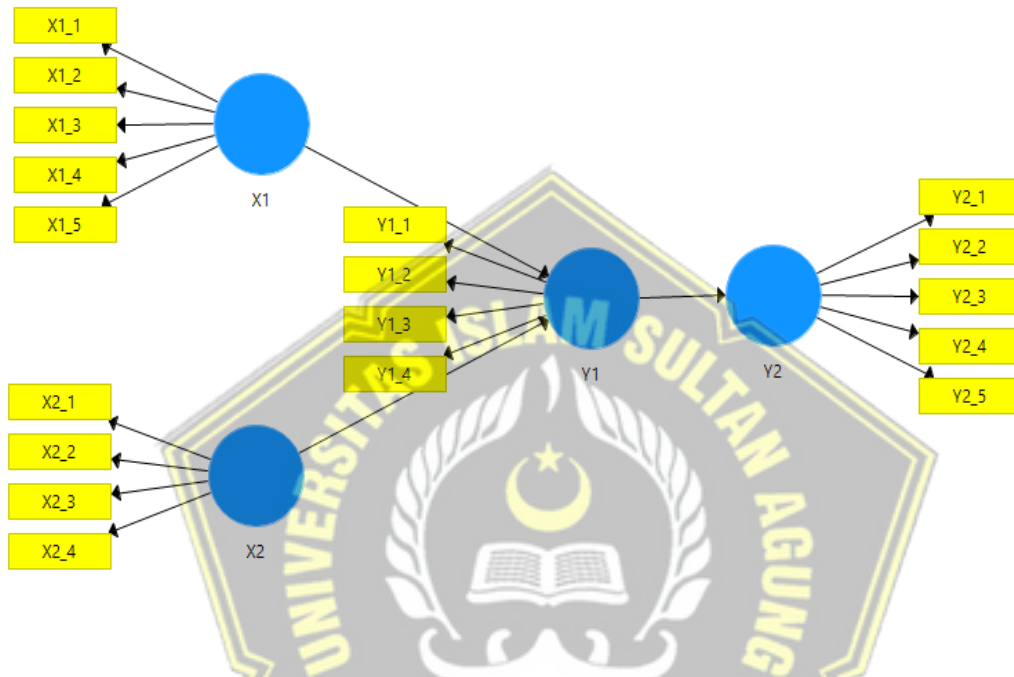


Gambar 4.1 Inner Model

#### 4.3.2 Merancang Outer Model

Merancang model ini merupakan rancangan model yang menggambarkan bagaimana hubungan indikator dengan variabelnya. Setiap variabel memiliki indikator yang dituju anak panah digambarkan dengan kotak kuning. Gambar 4.2 menunjukkan bahwa Kepemimpinan berorientasi pada perubahan diukur dengan 5 indikator yaitu X1\_1,X1\_2,X1\_3,X1\_4,X1\_5. Persepsi dukungan organisasi diukur dengan 4 indikator

yaitu X2\_1,X2\_2,X2\_3,X2\_4. Orientasi belajar diukur dengan 4 indikator yaitu Y1\_1,Y1\_2,Y1\_3,Y1\_4, dan Kesiapan individu untuk berubah diukur dengan 5 indikator yaitu Y2\_1, Y2\_2,Y2\_3,Y2\_4,Y2\_5.



Gambar 4.2 Outer Model

### 4.3.3 Evaluasi Goodness of Fit

#### 4.3.3.1 Model pengukuran atau Outer model

Analisis model pengukuran (outer model) pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas terdiri atas validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). *Convergent validity* dapat dilihat pada loadings factor. *Discriminant validity* dapat dilihat pada cross loading dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Sedangkan uji reliabilitas dinyatakan dalam perhitungan nilai *composit reliability* dan *cronbach's Alpha*.

##### 4.3.3.1.1 Convergent Validity

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Hasil penilaian *covergent validity* sebagai berikut :

Tabel 4.7  
Outer Loadings

Variabel	Indikator	Loadings Factor
Kepimpinan Berorientasi Pada Perubahan	X1_1	0,914
	X1_2	0,947
	X1_3	0,960
	X1_4	0,929
	X1_5	0,892
Persepsi Organisasi Dukungan	X2_1	0,944
	X2_2	0,952
	X2_3	0,959
	X2_4	0,958
Orientasi Belajar	Y1_1	0,856
	Y1_2	0,917
	Y1_3	0,898
	Y1_4	0,875
Kesiapan Individu Untuk Berubah	Y2_1	0,897
	Y2_2	0,877
	Y2_3	0,892
	Y2_4	0,807
	Y2_5	0,867

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2023

Hasil pengolahan dengan menggunakan *SmartPLS* dapat dilihat pada tabel 4.7 Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai *loading factor* > 0,70, kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

#### 4.3.3.1.2 Discriminant Validity

*Discriminant validity* suatu model dianggap baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar

dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.8  
Cross Loadings

	X1	X2	Y1	Y2
<b>X1_1</b>	<b>0.914</b>	0.660	0.425	0.521
<b>X1_2</b>	<b>0.947</b>	0.687	0.342	0.586
<b>X1_3</b>	<b>0.960</b>	0.667	0.393	0.620
<b>X1_4</b>	<b>0.929</b>	0.618	0.400	0.607
<b>X1_5</b>	<b>0.892</b>	0.640	0.278	0.443
<b>X2_1</b>	0.647	<b>0.944</b>	0.329	0.503
<b>X2_2</b>	0.702	<b>0.952</b>	0.296	0.556
<b>X2_3</b>	0.667	<b>0.959</b>	0.408	0.577
<b>X2_4</b>	0.671	<b>0.958</b>	0.339	0.530
<b>Y1_1</b>	0.304	0.267	<b>0.856</b>	0.475
<b>Y1_2</b>	0.448	0.373	<b>0.917</b>	0.647
<b>Y1_3</b>	0.315	0.294	<b>0.898</b>	0.496
<b>Y1_4</b>	0.337	0.342	<b>0.875</b>	0.548
<b>Y2_1</b>	0.507	0.451	0.545	<b>0.897</b>
<b>Y2_2</b>	0.541	0.543	0.567	<b>0.877</b>
<b>Y2_3</b>	0.470	0.420	0.635	<b>0.892</b>
<b>Y2_4</b>	0.569	0.573	0.402	<b>0.807</b>
<b>Y2_5</b>	0.569	0.530	0.492	<b>0.867</b>

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2023

Berdasarkan tabel 4.8 diketahui nilai *loading factor* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *loading factor* lebih besar dibanding nilai *loading* variabel laten lainnya. Artinya, variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Discriminant validity juga dapat dilihat dari nilai AVE (Average Variance Extracted). Kriteria nilai AVE yang baik adalah diatas 0,5. Adapun nilai AVE dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 4.9

Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Kepemimpinan berorientasi pada perubahan	<b>0,863</b>
Persepsi Dukungan Organisasi	<b>0,909</b>
Orientasi Belajar	<b>0,787</b>
Kesiapan individu untuk berubah	<b>0,755</b>

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2023

Berdasarkan tabel 4.9 diketahui nilai AVE semua variabel memenuhi kriteria diatas 0,5. Artinya, variabel laten memiliki discriminant validity yang baik.

#### 4.3.3.1.3 *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

Disamping uji validitas konstruk, dilakukan juga uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan composite reliability dan cronbach's alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Berikut ini adalah hasil pengujian composite reliability dan cronbach's alpha.

Tabel 4.10  
Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Kepemimpinan berorientasi pada perubahan	<b>0,969</b>	<b>0,960</b>

Persepsi Dukungan Organisasi	0,976	0,967
Orientasi Belajar	0,936	0,910
Kesiapan individu untuk berubah	0,939	0,919

Sumber: Pengolahan data dengan smart PLS, 2023

Variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,60. Dari hasil output SmartPLS di atas semua variabel memiliki nilai composite reliability di atas 0,70 dan cronbach's alpha di atas 0,60. Jadi dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

#### 4.3.3.2 Model Struktural atau Inner Model

Analisis model struktural atau inner model pada penelitian dilakukan uji path coefficient dan uji R-Square. Uji path coefficient yang menggambarkan kekuatan hubungan antara konstruk. Sedangkan coefficient determination (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya.

##### 4.3.3.2.1 Uji R-Square

Uji coefficient determination (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Hasil Uji R-Square pada penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 4.11  
R-square

	R-Square
Y1	0.175
Y2	0.383

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2023



Berdasarkan sajian data pada tabel 4.11 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel orientasi belajar adalah 0,175. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase orientasi belajar hanya mampu menjelaskan kepemimpinan berorientasi pada perubahan dan persepsi dukungan organisasi sebesar 17,5%, sisanya dijelaskan faktor lain diluar model penelitian ini. Kemudian untuk nilai R-Square yang diperoleh variabel kesiapan individu untuk berubah sebesar 0,383. Nilai tersebut menjelaskan bahwa kesiapan individu untuk berubah hanya mampu menjelaskan kepemimpinan berorientasi pada perubahan, persepsi dukungan organisasi dan orientasi belajar sebesar 38,3% sisanya dijelaskan faktor lain diluar model penelitian ini.

#### 4.3.3.2.2 Uji Q-Square

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination (R-Square)* pada analisis regresi, dimana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin *fit* dengan data. Data *R-Square* ( $R^2$ ) terdapat pada tabel 4.11. Adapun hasil perhitungan nilai *Q-Square* adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,175) \times (1 - 0,383)] \\
 &= 1 - (0,825 \times 0,617) \\
 &= 1 - 0,509 \\
 &= 0,491
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,491. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 49,1%. Sedangkan sisanya sebesar 50,9% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil

tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.



#### 4.3.3.2.3 Model\_Fit (NFI)

Model\_Fit menunjukkan seberapa baik model dalam penelitian ini.

Tabel 4.12

Model\_Fit (NFI)

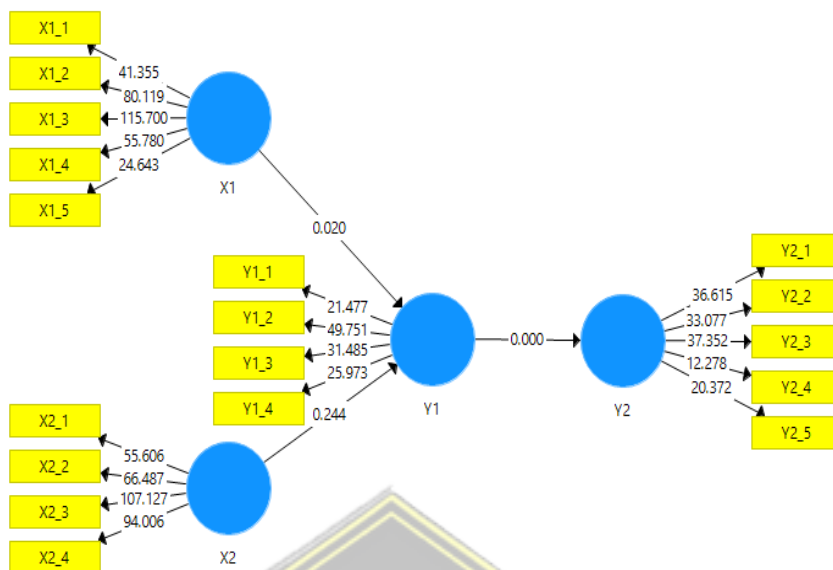
	Saturated Model	Estimated Model
<b>SRMR</b>	0,062	0,161
<b>d_ULS</b>	0,657	4,412
<b>d_G</b>	0,593	0,670
<b>Chi-Square</b>	359,796	393,436
<b>NFI</b>	0,847	0,833

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2023

Pada tabel 4.12 pada NFI sebesar 0,847 atau 84,7 persen model dikatakan sudah fit pada saturated model dan NFI sebesar 0,833 atau 83,3 persen model dikatakan fit pada estimated model. Masing-masing sudah diatas 50 persen dan dikatakan bahwa model sudah layak.

#### 4.3.4 Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,05 dan nilai T table sebesar 1,860 Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:



Gambar 4.3 Hasil Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Tabel 4.13

Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
X1 -> Y1	0.290	0.290	0.124	2.337	0.020
X2 -> Y1	0.161	0.166	0.138	1.166	0.244
Y1 -> Y2	0.619	0.628	0.052	11.832	0.000

Sumber: Pengolahan data dengan *SmartPLS*, 2023

Dari gambar 4.3 dan tabel 4.13 dapat disimpulkan hasil hipotesis dan interpretasi sebagai berikut :

1. H1 : Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan berpengaruh positif terhadap Orientasi Belajar

Hasil pengujian variabel Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan terhadap Orientasi Belajar menunjukkan bahwa variabel mempunyai nilai t- statistik 2,337 dengan nilai signifikasinya  $0,020 < 0,05$ . Dengan signifikasinya yang lebih kecil dari 0.05, maka hal ini berarti bahwa kepemimpinan berorientasi pada perubahan memiliki pengaruh terhadap orientasi belajar . Dengan demikian Hipotesis diterima.

2. H2 : Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh positif terhadap Orientasi Belajar

Hasil pengujian variabel Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Orientasi Belajar menunjukkan bahwa variabel mempunyai nilai t statistik sebesar 1,166 dengan nilai signifikasinya  $0,244 > 0,05$ . Dengan signifikasinya yang lebih besar dari 0.05, maka hal ini berarti bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap orientasi belajar . Dengan demikian Hipotesis ditolak.

3. H3 : Orientasi Belajar berpengaruh positif terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah.

Hasil pengujian variabel Orientasi Belajar terhadap Kesiapan Individu untuk berubah menunjukkan bahwa variabel mempunyai nilai t statistik sebesar 11,832 dengan nilai signifikasinya  $0,000 < 0,05$ . Dengan signifikasinya yang lebih kecil dari 0.05, maka hal ini berarti bahwa orientasi belajar memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah . Dengan demikian Hipotesis diterima.

#### **4.4 Pembahasan Hipotesis**

#### **4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan terhadap Orientasi Belajar**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa Kepemimpinan Berorientasi Pada Perubahan memiliki pengaruh terhadap Orientasi Belajar. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baiknya kepemimpinan berorientasi pada perubahan maka dapat meningkatkan orientasi belajar.

Kepemimpinan berorientasi pada perubahan dengan indikator komitmen terhadap cara yang lebih baik menunjukkan sebaik mungkin jiwa komitmen pimpinan terhadap cara yang lebih baik untuk melakukan perubahan pada organisasi. Perubahan yang diusulkan pimpinan Balai Bahasa Provinsi Aceh dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh yaitu pembangunan zona integritas berbasis Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani dengan salah satunya pembentukan unit layanan terpadu. Unit layanan terpadu bertujuan memberikan layanan kepada pemangku kepentingan dibidang kebahasaan, kesastraan, informasi data pendidikan secara cepat , efektif, efisien, transparan, dan memberikan kepastian hukum serta terwujudnya hak-hak masyarakat untuk mendapatkan pelayanan. Dengan adanya unit layanan terpadu sehingga dapat mewujudkan instansi yang berkinerja tinggi. Selain itu pimpinan dapat selalu meningkatkan kemampuannya dengan mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan perubahan dan selalu belajar dari kesalahan yang dulu karena pengalaman sebagai bagian dari pembelajaran.

Selanjutnya indikator pimpinan berani menghadapi kekuasaan dan norma-norma yang ada. Pada sebuah kasus ketidakdisiplinan pegawai non negeri bagian keamanan Balai Bahasa Aceh, seorang pegawai sudah mendapatkan surat peringatan sebanyak dua kali dan masih diberi kesempatan untuk berkerja namun tetap saja tidak berubah

kemudian pimpinan memutuskan untuk memberhentikan dari perkerjaan. Pegawai tidak terima dan melaporkan itu ke anggota GAM (Gerakan Aceh Merdeka) berharap pimpinan mengembalikan untuk bekerja kembali dengan adanya pengaruh kekuasaan GAM tersebut. Namun pimpinan tetap konsisten dengan keputusannya walaupun ada ancaman GAM. Pimpinan berani dan berpegang teguh terhadap keputusannya dengan dasar pemberhentian kerja pegawai sudah sesuai peraturan yang berlaku.

Indikator selanjutnya yaitu pimpinan inisiatif personal untuk mengatasi batas-batas yang telah ditetapkan. Pemimpin harus mempunyai kemampuan melihat apa yang seharusnya dikerjakan, kemampuan menghadapi situasi tanpa adanya sarana atau cara-cara yang biasa dipakai. Dengan demikian, mereka yang dipimpin benar-benar merasakan sifat kepemimpinan hadir dalam diri pemimpin, yaitu pemimpin yang telah menjadi penggerak bagi mereka. Kualitas inisiatif atau prakarsa biasanya berkaitan erat dengan kreativitas. Seorang pemimpin yang kreatif dan penuh ide, serta berani mengambil keputusan dan melaksanakan keputusan itu akan menjadi pemimpin yang mampu menggerakkan seluruh anggota organisasi yang dipimpinnya. Pimpinan harus dapat memotivasi diri sendiri dan orang lain. Pemimpin memotivasi diri untuk berpandangan jauh kedepan dengan cara bekerja keras untuk kebaikan yang lebih besar dan terus memperbarui diri dari waktu ke waktu. Selain itu juga dapat memotivasi orang lain dengan suka memberi pujian atas prestasi yang dicapai oleh pegawai dengan begitu pimpinan bisa menikmati kesuksesan orang lain mencapai kemajuan baru. Tidak ada yang lebih memuaskan bagi seorang pemimpin selain melihat orang yang mereka motivasi sukses. Kepedulian pimpinan terhadap bagaimana orang diperlakukan dan orang berunjuk kerja. Pimpinan yang baik dapat memahami nilai keseimbangan hidup dan kerja. Kesehatan dan kesejahteraan orang-orang terkait dengan organisasi memainkan

peran penting dalam mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, pimpinan wajib memahami pentingnya menghargai pegawai dan menciptakan rasa saling mengerti dalam kelompok. Pemimpin bekerja untuk memberikan lingkungan yang nyaman dimana setiap orang dapat berkembang mengikuti perubahan.

Indikator terakhir seorang pimpinan tahan tidak terkenal artinya pemimpin harus tahan tidak terkenal atau *low profil* agar tidak ada kesombongan dalam dirinya atas kekuasaan yang dimiliki sehingga tetap mempunyai komitmen untuk kemajuan organisasi. Selain itu harus memiliki rasa humor terhadap diri dan lingkungan. Sebagai pemimpin tentunya juga harus mempunyai jiwa humor terhadap timnya selain itu dapat menanamkan energi positif dari adanya humor tersebut. Memberikan lelucon yang cerdas kepada tim namun tidak mengandung SARA atau sindiran kepada orang lain.

Kepemimpinan berorientasi pada perubahan membangkitkan ide-ide, mendorong pertumbuhan dan perubahan sehingga orientasi belajar sebagai jalan bagi pimpinan untuk selalu berkonsentrasi pada adaptasi terhadap perubahan lingkungan, membuat perubahan pokok pada tujuan, kebijakan, prosedur dan program, serta mengupayakan komitmen untuk berubah agar organisasi tetap kokoh ditengah kuatnya arus perubahan.

#### **4.4.2 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Orientasi Belajar**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa Persepsi Dukungan Organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap Orientasi Belajar. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak semua persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi orientasi belajar seseorang.

Persepsi Dukungan Organisasi dengan indikator penghargaan, organisasi memberikan penghargaan atas tugas yang dilakukan pegawai dengan berbagai cara seperti gaji, dan tunjangan kinerja. Namun gaji dan tunjangan kinerja sudah standar



sesuai aturan pemerintah sehingga dalam melakukan pekerjaan dilakukan dengan santai, tanpa effort yang lebih untuk meningkatkan kemampuannya karena gaji dan tunjangannya sudah standar.

Indikator selanjutnya pengembangan yaitu organisasi menghargai kemampuan dan memberikan kesempatan promosi untuk pegawai seperti pengembangan karier dan pelatihan/ diklat. Pengembangan karier pegawai negeri sipil juga sudah di atur sehingga pegawai tidak mempunyai kejar target apalagi meningkatkan kemampuannya untuk kenaikan golongan dan promosi jabatan. Pegawai yang cenderung nyaman dengan tempat berkerjanya tersebut enggan melakukan promosi karena lingkup promosi Balai Bahasa dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan seluruh wilayah Indonesia.

Selanjutnya indikator kondisi kerja yaitu organisasi memperhatikan lingkungan tempat pegawai bekerja secara fisik ataupun non fisik seperti ketersediaan sarana dan ketersediaan alat kerja yang memadai untuk kerja, kebijakan yang dinilai adil dan keamanan dalam bekerja Indikator yang terakhir yaitu organisasi mempedulikan kesejahteraan pegawai seperti keleluasan untuk mengurus keluarga, asuransi kesehatan, rumah dinas dan paket liburan.

Jenis dukungan organisasi yang relatif luas ternyata tidak mampu mempengaruhi orientasi belajar, kemauan belajar seseorang berasal dari kesadaran diri sendiri bukan karena paksaan/ tuntutan oraganisasi.

#### **4.4.3 Pengaruh Orientasi Belajar terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah**

Dari hasil pengujian hipotesis bahwa Orientasi Belajar memiliki pengaruh terhadap Kesiapan Individu Untuk Berubah. Hasil ini menunjukkan semakin baiknya orientasi belajar seseorang dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah.

Orientasi belajar dengan indikator kemauan selalu meningkatkan kemampuan, Kesadaran dalam diri sendiri untuk selalu meningkatkan kemampuan sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Indikator selanjutnya yaitu kemampuan individu menganggap kesalahan sebagai bagian dari pembelajaran. Dalam melakukan pekerjaan diharapkan tidak melakukan kesalahan tetapi tidak bisa dipungkiri kesalahan pasti ada, oleh karena itu harus meminimalkan kesalahan tersebut dengan menganggap bagian dari pembelajaran yang tidak boleh diulang kembali. Pembelajaran dari sebuah pengalaman merupakan guru yang paling berharga, oleh karena itu harus belajar dari pengalaman ketika ingin melakukan pekerjaan sehingga dapat meminimalkan resiko dan tidak mengulangi kesalahan yang sama.

Indikator yang terakhir yaitu ketertarikan untuk mempelajari hal-hal baru dan pendekatan baru yang berkaitan dengan perubahan, sehingga pegawai mampu dan yakin untuk mengikuti arus perubahan agar tidak terseok bahkan mati terlindas perubahan tersebut. Perubahan yang terjadi di Balai Bahasa Provinsi Aceh dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh yaitu pembangunan zona integritas. Pembangunan zona integritas terdapat alasan yang logis yaitu kebijakan pemerintah berdasarkan aturan Permen PAN & RB RI No 10 Tahun 2019 tentang pedoman pembangunan zona integritas menuju wilayah bebas korupsi dan wilayah birokrasi bersih dan melayani di lingkungan instansi pemerintah. Selain itu adanya kebutuhan yang harus dipenuhi instansi dalam menghasilkan sistem akuntabilitas kinerja terbaik. Adanya manfaat dari pembangunan zona integritas sebagai upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi dan peningkatan

pelayanan publik sehingga terwujudnya Good Governance. Pelaksanaan pembangunan zona integritas tersebut harus mendapat dukungan dan komitmen dari pimpinan dan pegawai sehingga perubahan itu dapat terlaksana dengan baik. Pegawai memiliki keyakinan akan pembangunan zona integritas perubahan yang tepat untuk instansi. Dengan keyakinan tersebut pegawai siap dan mampu menerapkan perubahan tersebut.

Orientasi belajar sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan tertentu dalam mencapai prestasi kerja dan perlu dimiliki agar dapat menguasai tugas - tugas akan datang sehingga individu lebih siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi.



## **BAB V PENUTUP**

### **5.1 Simpulan**

Menjawab masalah penelitian pengaruh kesiapan individu untuk berubah maka diperlukan orientasi belajar yang diperkuat dengan pengaruh kepemimpinan berorientasi pada perubahan dan persepsi dukungan organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berorientasi pada perubahan memiliki berpengaruh terhadap orientasi belajar. Hasil ini menunjukkan besar dan kecilnya pengaruh kepemimpinan berorientasi pada perubahan terhadap orientasi belajar.
2. Persepsi dukungan organisasi tidak memiliki berpengaruh terhadap orientasi belajar. Hasil ini menunjukkan besar dan kecilnya tidak memiliki pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap orientasi belajar.
3. Orientasi belajar memiliki berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hasil ini menunjukkan besar dan kecilnya pengaruh orientasi belajar terhadap kesiapan individu untuk berubah.

### **5.2 Implikasi Manajerial**

Berdasarkan kesimpulan diatas dapat disampaikan beberapa implikasi manajerial sebagai berikut:

1. Bagi praktisi khususnya pimpinan Balai Bahasa Provinsi Aceh dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh penelitian ini diharapkan mampu menjadi salah satu bahan pertimbangan untuk melakukan perubahan organisasi.
2. Bagi praktisi khususnya pegawai Balai Bahasa Provinsi Aceh dan Balai Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Aceh penelitian ini diharapkan mampu

menjadi salah satu bahan pertimbangan untuk siap menghadapi perubahan organisasi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang**

Penelitian ini mempunyai keterbatasan diantaranya sample hanya pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dengan 4 variabel yaitu kepemimpinan berorientasi pada perubahan, persepsi dukungan organisasi, orientasi belajar dan kesiapan individu untuk berubah.

Agenda penelitian selanjutnya diharapkan dapat dikembangkan lagi dengan melakukan pengembangan model dan penegasan hubungan antar variabel ataupun variabel intervening dalam sebuah penelitian.



## DAFTAR PUSTAKA

- Adlina, Fadiyah, dkk. “Modal Psikologi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai PPKP-KKP”, dalam *PSYMPATHIC: Jurnal Ilmiah Psikologi*. 2018
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6), 681-703.
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human resource Development Review*,3(1), 36-52.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *General introduction to organization development: Organization development and change*. MN: South-Western College Publishing.
- Dharmawan, D. C., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara perceived organizational support dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. KAI. *Jurnal Empati*, 6(1), 115–119.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fowles, J. (Ed.). (1984). *Handbook of Futures Research*. London: Greenwood Press.
- Ghozali, Imam. *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 4. (Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2018), h. 23.
- Gradhitasari (2017). *Pengaruh iklim sikap terhadap perubahan dan gaya kepemimpinan berorientasi perubahan pada kesiapan untuk berubah studi di Direktorat Jenderal Perhubungan Udara Kementrian Perhubungan*. Yogyakarta. Universitas Gajah Mada
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*. 9 (4):339-350.
- Haque, Md. Mahbul. (2008). *A Study of Relationship Between The learning Organization and Organizational Readiness For Change*. Dissertation. Pepperdine University
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., dan Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of A Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.

House, Robert J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lesson, Legacy, and Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 3.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8<sup>th</sup> ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Joseph F et al. Hair, *MultiVariate Data Analysis*. Fifth Edition. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010), h. 42

Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2014), h. 14.

Katzenbach, Jon R. (1996). *Real Change Leader: How You Can Create Growth and High Performance at Your Company*. London: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Press School, Boston.

Peat, F. D. and Briggs, J. (1999). *Seven Life Lessons of Chaos: Timeless Wisdom from the Science of Change*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.

Periantalo, Jelpa dan Mansoer, Wilman D.2008."Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah Pegawai di Dirjen PQR". *Jurnal Psikologi Sosial*, Vol.14 : 195-203.

Rahmanda, Annisa (2019).Pengaruh iklim psikologis dan kepemimpinan berorientasi perubahan terhadap kesiapan berubah pegawai Balai Besar Kalibrasi fasilitas Penerbangan.Yogyakarta.Universitas Gajah Mada

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*,87, 698-714. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi edisi 16*. Jakarta: Salemba Humanika.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis* (Cetakan ke-16, Maret 2012). Bandung.

Shane, H. G. (2002). *Arti Pendidikan Bagi Masa Depan* (Edisi Ketiga). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Sujan H, Weitz, Barton A, and Kumar, Nirmalya (1994)"*Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling* " *Journal of Marketing* Vol 58 (July 1994)

Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (2002). *Organizational Behavior: Solutions for Management*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Yamin Sofyan dan Heri Kurniawan, *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan partial Least Square Path Modeling*, (Jakarta: Penerbit Salemba Infotek, 2011), h. 8.

Yukl, Gary. (2001). *Leadership in Organizations*, 5<sup>th</sup> Edition. Pearson Collage Div, England.