PENGEMBANGAN MODEL KESIAPAN BERUBAH: ATRIBUT INDIVIDU PADA ORGANISASI BISNIS TELEVISI INDONESIA YANG MENGALAMI TRANSFORMASI KORPORAT

EVA HOTNAIDAH SARAGIH

SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2013

PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi berjudul "Pengembangan Model Kesiapan Berubah: Atribut Individu Pada Organisasi Bisnis Televisi Indonesia yang Mengalami Transformasi Korporat" adalah benar hasil karya saya dengan arahan dari Komisi Pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir disertasi ini.

April 2013

Eva Hotnaidah Saragih
NIM P066070173.4DM

RINGKASAN

EVA HOTNAIDAH SARAGIH. Pengembangan Model Kesiapan Berubah: Atribut Individu pada Organisasi Bisnis Televisi Indonesia yang Mengalami Transformasi Korporat. Di bawah Bimbingan PARULIAN HUTAGAOL, BOMER PASARIBU, dan SETIADI DJOHAR.

Dalam menghadapi tantangan dan persaingan bisnis yang intens, setiap organisasi bisnis dituntut untuk selalu siap berubah dan bahkan menjadi inisiator dari perubahan pada lingkungan, yang diharapkan akan memampukan perusahaan beradaptasi, bertahan atau bahkan memenangkan persaingan. Dalam kurun waktu sekitar lima tahun terakhir, ada tiga perusahaan televisi swasta di Indonesia yang melakukan perubahan transformasional di tingkat korporat. Pada organisasi yang seperti ini seharusnya resistensi tidak sama dengan nol dan bahkan tinggi, sehingga insiatif perubahan menjadi tidak mudah untuk diimplementasikan. Akan tetapi pengalaman perubahan transformasional korporat pada tiga televisi swasta nasional menunjukkan hasil yang berbeda. Perubahan di ketiga perusahaan televisi swasta nasional tersebut berhasil diimplementasikan dan memberi hasil berupa peningkatan kinerja perusahaan yang sangat positif.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan: 1) Menemukan atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap Kesiapan Berubah pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat, 2) Menghasilkan rancangan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan Kesiapan Berubah, 3) Menghasilkan rancangan model hubungan antara atribut individu pemimpin dan pelaksana dalam pembentukan kesiapan berubah dan pengembangan model Model Kesiapan Berubah pada perspektif atribut individu untuk organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat, dan 4) Menghasilkan alternatif bentuk intervensi yang sesuai untuk pengembangan atribut individu dari kesiapan berubah organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

Berdasarkan hasil studi kualitatif menggunakan metode *sensemaking* melalui kegiatan wawancara mendalam dengan pelaku perubahan pada tiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat, diperoleh enam atribut individu dari pemimpin dan sembilan atribut individu dari pelaksana, yang diperkirakan mempengaruhi kesiapan individu di tiga organisasi bisnis tersebut untuk berpartisipasi atau bahkan mempromosikan perubahan sehingga tercapai keberhasilan. Berdasarkan hasil studi kuantitatif menggunakan *structural equation modeling*, atribut individu yang ditemukan signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kesiapan berubah secara berurutan berdasarkan tingkat dominansi pengaruh adalah: atribut individu *Rational Thinking* dari kategori *Way of Thinking*, atribut individu *Hope* dari kategori *Psychological Capital*, dan enam atribut individu dari kategori *Transformational Leadership Behavior* dengan *Modeling the Way* sebagai atribut individu yang paling dominan dari keenam atribut individu pemimpin.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak menemukan *efficacy* sebagai atribut individu yang signifikan berpengaruh positif terhadap *Change Readiness*. Perbedaan temuan ini diduga karena adanya perbedaan *nature of industry* dari obyek penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada industri manufaktur dengan tingkat volatilitas yang relatif rendah (stabil), keragaman dan kecanggihan preferensi pasar rendah, organisasi berbasiskan kerja tangan atau *manufacturing*, teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat tradisional, keunggulan dinamik pada faktor non sumber daya manusia, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia rendah, dan perubahan organisasi yang bersifat *fine-tuning*. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi bisnis televisi dengan tingkat volatilitas yang relatif tinggi, keragaman dan kecanggihan preferensi pasar tinggi, organisasi berbasiskan kerja pikiran atau *mentofacturing*, teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat modern, keunggulan dinamik pada faktor sumber daya manusia, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia tinggi, dan perubahan organisasi bersifat transformasional korporat.

Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi yang dominan dari karyawan di ketiga organisasi bisnis televisi *adalah Continuance Commitment*. Secara teori, pada kondisi semacam ini lebih diperlukan pemimpin yang berperilaku transaksional, yaitu pemimpin yang mampu memberikan apa yang menjadi kebutuhan karyawan sebagai imbalan atas kesediaan mereka mendukung perubahan. Pada perilaku kepemimpinan transformasional, karakteristik pemimpin transaksional ini ditemukan kesamaannya dengan atribut individu *Modeling the Way.* Hal ini menjelaskan mengapa inisiatif perubahan di tiga organisasi bisnis televisi dapat mencapai hasil yang diharapkan, yaitu dikarenakan pemimpin di tiga organisasi bisnis berperilaku transformasional tetapi dominan pada atribut individu *Modeling the Way*. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan komitmen terhadap organisasi yang dimiliki karyawan.

Dengan menggunakan temuan dan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini serta teori yang terkait, telah dihasilkan rancangan model hubungan atribut individu *leader* dan *follower* dengan kesiapan berubah, yang diberi nama *The Continuum of Leader-Follower (Individual) Attributes of Change Readiness*. Model ini kemudian digabungkan dengan model Kesiapan Berubah menurut Holt et al dengan pengembangan pada perspektif atribut individu. Untuk mempertinggi keberhasilan manajemen perubahan, perlu dilakukan serangkaian tindakan intervensi yang bertujuan membentuk dan mengembangkan atribut individu *Rational Thinking, Hope, Modeling the Way* dan *Organizational Commitment*. Tiga bentuk intervensi yang disarankan untuk dilakukan adalah: (1) melibatkan pelaksana dalam proses penetapan sasaran yang menantang, (2) menyusun sistem penghargaan dan dukungan yang sesuai, dan (3) membangun kontrak kerja psikologis.

Kata kunci: Cara Pikir, Kesiapan Berubah, Komitmen terhadap Organisasi, Modal Psikologis, Perilaku Kepemimpinan Transformasional

SUMMARY

EVA HOTNAIDAH SARAGIH. Extending the Change Readiness Model: Individual Attributes of Indonesian Television Business Organizations Experiencing Corporate Transformational Change. Supervised by PARULIAN HUTAGAOL, BOMER PASARIBU, and SETIADI DJOHAR.

In the face of challenging and intense competition, every business organization is required to always be ready to change and even more to become the initiator of changes in the environment, which is expected to enable the company to adapt, survive or even win the competition. In the last five years, there are three private television companies in Indonesia implementing a corporate transformational change. In theory, resistency level of change in this type of organizations is not zero, mostly high, so that a change initiative is not easy to implement. However, the experience of the three private television companies showed different results. The change intiatives in the three private television companies successfully implemented and gives very positive results in the form of improved corporate performance.

The aim of this research are: 1) to find individual attributes which are significantly and positively influence the change readiness of employees in three Indonesian private television companies that successfully implemented a corporate transformational change, 2) to develop a draft model of relationship between the nature of industry, individual attributes, and change readiness, 3) to develop an extension of Holt's Change Readiness Model focusing in its individual attributes perspective, and 4) to develop alternative approaches of change interventions which reinforce participating and promoting change attributes.

The findings of the qualitative stage of this research are six individual attributes of leaders and nine individual attributes of follower estimated to have influence on change readiness. Based on the statistical test at the quantitative stage of this research, it was found that Rational Thinking (Way of Thinking), Hope (Psychological Capital), and six individual attributes of Transformational Leadership Behavior dominantly by Modeling the Way, as the significant individual attributes which have positive and direct influence on change readiness.

In contrast to previous studies, this study did not find efficacy as individual attribute which has significant effect on change readiness. Different finding is presumably caused by differences in the nature of the industry of the object of the research. Most of the previous studies conducted in the industry with relatively low volatility (stable), low diversity and sophistication in market preferences, hand work-based (manufacturing) organizations, traditional information and communication technology, dynamic excellency in non-human factors, low mobility and bargaining power of human resources, with a fine-tuning type of organizational change. While this research was conducted at the television business organizations with relatively high levels of volatility, high diversity and sophistication of market preference, brain work-based (mentofacturing) organizations, modern information and communication technology, dynamic excellency on the human factor, high mobility and

bargaining power of human resources, and a corporate transformational type of organizational change.

This study found that the dominant organizational commitment of employees at the three organizations are Continuance Commitment. In theory, this type of commitment will work well if the leader is a transactional leader, who is able to provide the needs of the employees in return for their willingness to support change. Of transformational leadership behaviors, transactional leadership characteristics are found in common with Modeling the Way atribute. This explains why change initiatives in the three television companies successfully implemented, since the leaders of the three television business organizations found to behave in a transformational but modeling the way. Thus there is a match between leader's and follower's attribute.

Based on the findings and hypothesis testing results from this study as well as related theories, a model of relationship between the leader's individual attributes and follower's individual attributes of change readiness, which is named The Continuum of Leader-Follower (Individual) Attributes of Change Readiness, is proposed. The proposed model is used to extend the Holt's Change Readiness Model with the focus of model development in its individual attributes perspective. To enhance the success of change management, necessary to a series of interventions aimed at forming and developing individual attributes Rational Thinking, Hope, Modeling the Way, and Organizational Commitment. Three forms of intervention suggested to do is: (1) employee involvement in setting challenging goals, (2) development of appropriate reward and support systems, and (3) establishment of a psychological contract.

Keywords: Change Readiness, Organizational Commitment, Psychological Capital, Transformational Leadership Behavior, Way of Thinking

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2013

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB

PENGEMBANGAN MODEL KESIAPAN BERUBAH: ATRIBUT INDIVIDU PADA ORGANISASI BISNIS TELEVISI INDONESIA YANG MENGALAMI TRANSFORMASI KORPORAT

EVA HOTNAIDAH SARAGIH

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Manajemen Bisnis

SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2013

PRAKATA

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Kasih, karena setelah melalui suatu proses yang panjang dan penuh tantangan, penulisan disertasi yang berjudul 'Pengembangan Model Kesiapan Berubah: Atribut Individu pada Organisasi Bisnis Televisi Indonesia yang Mengalami Transformasi Korporat' dapat penulis selesaikan.

Penghargaan penulis berikan kepada Bapak Dr. Ir. M. Parulian Hutagaol, M.Sc, Bapak Prof. Dr. Bomer Pasaribu, SH, SE, MS, dan Bapak Ir. Setiadi Djohar, MSM, DBA atas bimbingan kritis dan diskusi-diskusi ilmiah yang membangun kemampuan penulis dalam melakukan penelitian dan menulis karya ilmiah ini

Terima kasih saya sampaikan kepada para praktisi organisasi bisnis televisi di Indonesia Bapak Elman Saragih, Bapak Toto Suryanto, Bapak Sandy, Saudara Ishmat, Saudari Dewi, Ibu Hari Astuti, Bapak Triam Febriantoro, Bapak Yani Hadi, Bapak Feisal Assegaf, Bapak Pasaoran Simanjuntak dan Ibu Estiari, serta Bapak Dr Sumartoyo dan rekan-rekan dari RC-CCH Sekolah Tinggi Manajemen PPM yang telah membantu dalam pengumpulan dan pengolahan data. Terima kasih kepada manajemen dan rekan kerja dari PPM Manajemen dan Sekolah Tinggi Manajemen PPM atas kesempatan dan dukungan penuh yang diberikan dalam usaha pengembangan profesionalisme diri penulis sebagai seorang pendidik dan peneliti. Terima kasih juga kepada seluruh pengajar dan staf penunjang dari Program Doktor MB-IPB serta rekan-rekan dari kelas Doktor Manajemen Bisnis Angkatan 4 atas proses pembelajaran yang tidak hanya memperkaya kemampuan intelektual penulis, tetapi juga emosional dan spiritual.

Terakhir, terima kasih tak terhingga penulis sampaikan kepada keluarga tercinta. Kepada Bapak St. Binnen Saragih dan Ibu St. Timoria Girsang atas doa dan dukungan semangat yang tiada henti diberikan. Juga kepada suami terkasih, Mangiring Hutauruk, serta adik-adik dan keponakan-keponakan tersayang terutama Boni Saragih dengan segala bentuk dukungan yang telah diberikan sehingga penulis mampu bertahan pada keadaan sulit saat berjuang menyelesaikan disertasi ini.

Semoga karya ilmiah ini memberikan manfaat dan kontribusi positif terhadap pengembangan ilmu pengetahuan manajemen bisnis khususnya di bidang *Positive Organizational Behavior*.

April 2013

Eva Hotnaidah Saragih

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL ix
DAFTAR GAMBAR ix
DAFTAR LAMPIRAN x

1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Perumusan Masalah 8
1.3 Tujuan Penelitian 10
1.4 Manfaat Penelitian 10
1.5 Novelty dari Penelitian 11

2 PERANCANGAN MODEL STRUKTURAL HUBUNGAN ATRIBUT INDIVIDU DAN KESIAPAN BERUBAH – STUDI KUALITATIF MENGGUNAKAN SENSEMAKING 12
2.1 Pendahuluan 14
2.2 Metode Penelitian 15
2.2.1 Populasi dan Pengambilan Contoh 15
2.2.2 Pengumpulan Data 16
2.2.3 Teknik Pengolahan dan Analisis Data 17
2.3 Hasil dan Pembahasan 18
2.3.1 Telaah Pustaka 18
2.3.1.1 Manajemen Perubahan Organisasi 18
2.3.1.2 Kesiapan berubah 24
2.3.1.3 Atribut Individu Pelaku Perubahan 29
2.3.1.4 Kerangka Pikir Hasil Telaah Pustaka 39
2.3.2 Studi Eksploratori 39
2.3.2.1 Temuan terkait bentuk dan hasil inisiatif perubahan di masing-masing TV swasta nasional yang menjadi obyek studi 40
2.3.2.2 Temuan terkait Atribut Individu Kategori Modal Psikologis 46
2.3.2.3 Temuan terkait Atribut Individu Kategori Perilaku Pemimpin Transformasional 49
2.3.2.4 Temuan terkait Atribut Individu Kategori Cara Pikir56
2.3.2.5 Atribut Individu Kategori Komitmen Terhadap Organisasi 58
2.3.2.6 Rekapitulasi Hasil Identifikasi Atribut Individu 61
2.4 Simpulan 63

3 PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL HUBUNGAN ATRIBUT INDIVIDU DAN KESIAPAN BERUBAH – STUDI KUANTITATIF MENGGUNAKAN STRUCTURAL EQUATION MODELING 69

3.1 Pendahuluan 69
3.2 Metode Penelitian 69
3.2.1 Populasi dan Pengambilan Contoh 69
3.2.2 Metode Pengumpulan Data 70
3.2.3 Operasionalisasi Variabel 74
3.2.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data 78
3.2.4.1 Memastikan data siap untuk dianalisis 78
3.2.4.2 Menganalisis dan Menginterpretasikan Data 81
3.3 Hasil dan Pembahasan 84
3.3.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif 84
3.3.1.1 Profil Demografi Responden 84
3.3.1.2 Mean Score dan Standard Deviations 85
3.3.1.3 Signifikansi Perbedaan Mean Score Berdasarkan Demografi Responden 89
3.3.2 Uji Kecocokan 92
3.3.2.1 Hasil Uji Kecocokan Model Pengukuran 92
3.3.2.2 Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) 105
3.3.2.3 Hasil Uji Kecocokan Model Struktural (Uji Hipotesa Penelitian) 109
3.4 Simpulan 113

4 PEMBAHASAN UMUM 115
4.1 Implikasi Teoritis 116
4.1.1 Atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap Kesiapan Berubah (Change Readiness) pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat 119
4.1.2 Usulan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan Kesiapan Berubah (Change Readiness) 129
4.1.3 Rancangan model hubungan atribut individu pemimpin dan pelaksana dalam pembentukan Kesiapan Berubah, serta pengembangan Model Kesiapan Berubah Holt et al (2007) pada perspektif atribut individu 131
4.2 Implikasi Manajerial-Praktis 134
4.2.1 Melibatkan Pelaksana dalam Proses Penetapan Sasaran yang Menantang 136
4.2.2 Menyusun Sistem Penghargaan dan Dukungan yang Sesuai 137
4.2.3 Membangun Kontrak Psikologis 137
4.3 Keterbatasan Penelitian 139

5 SIMPULAN UMUM DAN SARAN 141
5.1 Simpulan Umum 141
5.2 Saran 143

DAFTAR PUSTAKA 145
LAMPIRAN 151
RIWAYAT HIDUP 271

DAFTAR TABEL

1	Rekapitulasi frekuensi kemunculan kutipan/pernyataan yang mendukung keberadaan atribut individu yang menjadi anteseden dari kesiapan berubah (*change readiness*)	62
2	Hipotesis yang diuji pada penelitian tahap kedua (studi kuantitatif)	68
3	Variabel laten tingkat dua dan satu, definisi serta pengukurannya	75
4	Kodefikasi variabel laten dan variabel teramati, serta pengelompokan variabel teramati berdasarkan variabel laten yang diteliti	80
5	Indikator *Goodness of Fit Index* (GOFI)	83
6	Profil Demografi Responden	85
7	*Mean score* dan *standard deviations* untuk atribut individu berdasarkan data dari TV A	86
8	*Mean score* dan *standard deviations* untuk atribut individu berdasarkan data dari TV B	87
9	*Mean score* dan *standard deviations* untuk atribut individu berdasarkan data Gabungan	89
10	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data TV A Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)	106
11	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data TV B Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)	107
12	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data GABUNGAN Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)	108
13	Hasil Uji Model Struktural Untuk Uji Hipotesa Penelitian Untuk Data TV A	109
14	Hasil Uji Model Struktural Untuk Uji Hipotesa Penelitian Untuk Data TV B	111
15	Hasil Uji Model Struktural Untuk Uji Hipotesa Penelitian Untuk Data GABUNGAN	112
17	Bentuk Inisiatif Perubahan Transformasional Korporat di Tiga Organisasi bisnis Televisi Swasta Nasional di Indonesia	116

DAFTAR GAMBAR

1 Disain penelitian yang digunakan 13
2 Hubungan antara Inisiatif Perubahan, Resistensi dan Hasil dari Perubahan24
3 Perspektif instrumen pengukuran kesiapan berubah 27
4 Hubungan Inisiatif Perubahan, Kesiapan Berubah dan Hasil dari Perubahan 29
5 Hubungan atribut individu (kepemimpinan, modal psikologis, cara pikir dan komitmen terhadap organisasi) dengan Kesiapan Berubah 39
6 Kerangka pemikiran dan teori yang digunakan 40
7 Model penelitian dengan variabel yang diuji pada penelitian tahap kedua (studi kuantitatif) 67
8 Diagram alur proses analisis data 78
9 Hasil uji model pengukuran variabel laten HOP (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 93
10 Hasil uji model pengukuran variabel laten EFF (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 93
11 Hasil uji model pengukuran variabel laten RES (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 93
12 Hasil uji model pengukuran variabel laten OPT (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 94
13 Hasil uji model pengukuran variabel laten PSYCAP (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 94
14 Hasil uji model pengukuran variabel laten CTP (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 95
15 Hasil uji model pengukuran variabel laten ISV (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 96
16 Hasil uji model pengukuran variabel laten EOA (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 96
17 Hasil uji model pengukuran variabel laten MTW (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 97
18 Hasil uji model pengukuran variabel laten ETH (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 97
19 Hasil uji model pengukuran variabel laten PSC (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 98
20 Hasil uji model pengukuran variabel laten LEADER (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 98
21 Hasil uji model pengukuran variabel laten RAT (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 100
22 Hasil uji model pengukuran variabel laten INT (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 100
23 Hasil uji model pengukuran variabael laten THINK (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 100
24 Hasil uji model pengukuran variabel laten AFC (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN 101
25 Hasil uji model pengukuran variabel laten NOC (*standardized solution*)

	Data TVA, TV B dan GABUNGAN	102
26	Hasil uji model pengukuran variabel laten COC (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN	102
27	Hasil uji model pengukuran variabel laten COMMIT (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN	102
28	Hasil uji model pengukuran variabel laten PRC (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN	103
29	Hasil uji model pengukuran variabel laten PTC (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN	104
30	Hasil uji model pengukuran variabel laten RSC (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN	104
31	Hasil uji model pengukuran variabel laten CHANGE (*standardized solution*) Data TVA, TV B dan GABUNGAN	104
32	Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) (*standardized solution*) Data TV A	105
33	Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) (*standardized solution*) Data TV B	106
34	Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) (*standardized solution*) Data GABUNGAN	108
35	Hasil uji model struktural / uji signifikansi hipotesa penelitian (T-Value dan *standardized solution*) Data TV A	110
36	Hasil uji model struktural / uji signifikansi hipotesa penelitian (T-Value dan *standardized solution*) Data TV B	110
37	Hasil uji model struktural / uji signifikansi hipotesa penelitian (T-Value dan *standardized solution*) Data GABUNGAN	113
38	Atribut individu hasil identifikasi secara kualitatif pada tiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami transformasi korporat	120
39	Hubungan *Psychological Capital* dengan *Organizational Commitment*	121
40	Hubungan *Leadership* dengan *Organizational Commitment*	122
41	Alternatif Hubungan *Leadership Behavior* dengan *Organizational* Commitment berdasarkan Gaya Kepemimpinan dan Jenis Komitmen	123
42	Kemungkinan faktor moderasi dan mediasi pada hubungan *Transformational Leadership Behavior* dan *Organizational Commitment*	125
43	Hubungan antara *Way of Thinking* (*Rational Thinking*) dengan *Organizational Commitment* (*Continuance Commitment*)	126
44	Hubungan *Psychological Capital* (*Hope*) dengan *Change Readiness*	127
45	Hubungan *Transformational Leadership Behavior* dengan *Change Readiness*	127
46	Hubungan Way of Thinking dengan Change Readiness	128
47	Model hubungan antara nature of industry dengan atribut individu dan kesiapan berubah	131
48	Model hubungan Atribut Individu *Leader* dan *Follower* dengan *Change Readiness*	132
49	Pengembangan Model Kesiapan Berubah Menurut Teori Holt *et al* (2007) pada Perspektif Atribut Individu	133
50	Kesesuaian Gaya Kepemimpinan dengan Kondisi Pelaksana (*fitness of leadership-followership*) pada Organisasi bisnis Televisi di Indonesia	135
51	Kontinum jenis kontrak kerja psikologis berdasarkan jenis komitmen	

terhadap organisasi 139
52 Proposisi baru sebagai masukan untuk penelitian lanjutan 143

DAFTAR LAMPIRAN

1.	Panduan wawancara	151
2	Ringkasan hasil studi literatur mengenai kesiapan berubah pada bidang organisasi bisnis	153
3	Contoh proses identifikasi kata kunci dan kodefikasi pada salah satu transkrip wawancara	160
4	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Hope*	161
5	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Efficacy*	164
6	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Resiliency*	167
7	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Optimism*	171
8	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Challenging the Process*	173
9	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Inspiring Shared Vision*	177
10	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Enabling Others to Act*	181
11	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Modeling The Way*	185
12	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Encouraging The Heart*	195
13	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Presencing*	198
14	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Rational Thinking*	199
15	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Intuitive Thinking*	203
16	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Affective Commitment*	205
17	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Normative Commitment*	210
18	Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Continuance Commitment.*	212
19	Surat elektronik terkait permohonan dan ijin penggunaan kuesioner	216
20	Hasil Uji Coba Kuesioner	219
21	Lembaran kuesioner yang digunakan	227
22	Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel laten *Psychological Capital*	231
23	Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel laten *Transformational Leadership Behavior*	232
24	Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel *Way of Thinking*	234

25	Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel laten *Organizational Commitment*	235
26	Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk dimensi *Participating in Change* dari variabel laten *Change Readiness*	237
27	Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk dimensi *Promoting Change* dari variabel laten *Change Readiness*	238
28	Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk dimensi *Resisting Change* dari variabel laten *Change Readiness*	240
29.	Output SEM hasil uji kecocokan model pengukuran, penyederhanaan model dan uji CFA	242
30	Output SEM hasil uji kecocokan model struktural	248
31	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten PSYCAP	258
32	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten LEADER	261
33	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten THINK	265
34	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten COMMIT	267
35	Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten CHANGE	269

1 PENDAHULUAN

Organisasi dapat dianalogikan seperti suatu makhluk hidup (*living organism*) karena mengalami siklus lahir, bertumbuh menjadi dewasa, mengalami masa puncak dan kemudian menghadapi masa penurunan, dan bahkan dapat mati. Organisasi juga adalah suatu sistem yang bersifat terbuka, dengan kata lain organisasi memiliki ketergantungan terhadap lingkungan. Sementara itu lingkungan tidaklah bersifat tetap. Perubahan dalam lingkungan adalah suatu hal yang tidak bisa dihindarkan. Sejalan dengan perkembangan atau pertumbuhan organisasi dan juga besarnya pengaruh kekuatan lingkungan makro, ada banyak hal yang bisa terjadi. Jasa atau produk yang dihasilkan telah mencapai siklus hidup *mature* dan bahkan *obsolete*, pesaing menghasilkan produk atau jasa baru, peraturan pemerintah yang terkait berubah, sumber bahan baku utama habis, ditemukannya teknologi terbaru dalam kegiatan produksi dan masih banyak lagi bentuk perubahan lainnya. Dengan tantangan perubahan masa kini yang seperti itu, maka pilihan bagi organisasi hanya ada dua yaitu: (1) berespon terhadap perubahan untuk *survival* dan bahkan keluar sebagai pemenang, atau (2) menerima begitu saja kenyataan bahwa organisasi memang harus mengalami *declining* (Robbin dan &Judge 2009). Bila organisasi ingin tetap *curent* dan *viable*, maka ia juga harus berubah. Ekstrimnya: *CHANGE or DIE*.

Pada bab ini dibahas konteks peristiwa yang terjadi pada lingkungan bisnis industri televisi di Indonesia yang melatarbelakangi diadakannya penelitian ini. Berdasarkan perumusan masalah yang ada, ditetapkan tujuan, ruang lingkup dan keterbatasan penelitian, serta manfaat dan kebaruan (*novelty*) yang dihasilkan dari penelitian ini.

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada tahun 1962, Indonesia mendirikan Televisi Republik Indonesia (TVRI) dikarenakan saat itu Indonesia menjadi tuan rumah penyelenggaraan Asian Games yang keempat. Pendirian Televisi Republik Indonesia yang pembangunannya didukung oleh NHK Jepang merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi sebagai negara yang menjadi tuan rumah penyelenggara Asian Games. Selama 27 tahun, penduduk Indonesia hanya bisa menyaksikan satu saluran televisi saja. Namun pada periode tahun 1989-2005, Indonesia berubah menjadi lingkungan yang volatil bagi organisasi bisnis televisi swasta. Volatilitas ini disebabkan oleh perubahan berkelanjutan yang signifikan dari lingkungan bisnis, diawali dengan lahirnya reformasi liberalisasi di bidang media dan jurnalistik sebagai tanggapan terhadap krisis ekonomi Asia, konvergensi media dan ICT, serta cepatnya perubahan selera pasar pada industri ini. Pada periode tersebut, rata-rata pertumbuhan tahunan dari industri ini mencapai angka 61.7% (Pandin 2007).

Pada tahun 1989, berdiri televisi swasta pertama di Indonesia yaitu Rajawali Citra Televisi Indonesia (RCTI) yang kepemilikannya dipegang oleh keluarga dan kerabat dari pemimpin negara Indonesia pada masa itu yaitu Presiden Suharto (Matasak 2009). Pada awalnya siaran RCTI hanya dapat ditangkap oleh pelanggan yang memiliki dekoder dan membayar iuran setiap bulannya. Pada tahun 1991, keluarga Suharto kembali mendirikan satu televisi swasta lainnya yaitu TPI. Pada tahun 1993, dengan dikeluarkannya izin siaran nasional bagi televisi swasta di Indonesia, maka berdirilah dua televisi swasta baru yaitu SCTV dan ANTV. Dikarenakan sebagian besar dari televisi swasta tersebut kepemilikannya dikuasai oleh keluarga dan kerabat Suharto, maka manajemen dan sebagian besar isi acara juga masih dikendalikan oleh Presiden Suharto dan didominasi oleh berita-berita yang mewakili kepentingan pemerintah pada saat itu.

Pada tahun 1999, reformasi regulasi pemerintah yang pertama di bidang media dan jurnalistik telah menyebabkan organisasi bisnis-organisasi bisnis besar yang sebelumnya tidak bergerak di bidang media televisi, masuk ke bidang usaha tersebut (Matasak 2009). Hingga 2004, jumlah pemain di industri media televisi indonesia bertumbuh hingga empat kali lipat (Perkiraan AGB Nielsen dalam Pandin 2007). Pada tahun 2000 lahir Metro TV, televisi berita pertama di Indonesia yang sebelumnya telah mengawali usaha di industri media dan jurnalistik dalam bentuk koran yang bernama Media Indonesia. Kelompok Kompas Gramedia mengikuti jejak Media Group dengan mendirikan TV 7 di tahun 2001. Kemudian di tahun 2002 berdiri tiga televisi swasta lainnya yaitu Trans TV dari Para Group, LaTIVI dari Latief Corporation, dan Global TV yang didirikan Grup Bimantara (INDOCOMMERCIAL 2011). Reformasi berikutnya di tahun 2002 (efektif per tahun 2007) menumbuhkan semangat desentralisasi dalam bentuk hadirnya televisi lokal yang tidak hanya melibatkan wirausaha setempat tetapi juga pengusaha asing dengan izin kepemilikan saham televisi lokal hingga 20%. Kepemilikan asing ini bertujuan mengambil manfaat dari pertumbuhan regional dan mengantisipasi lahirnya ekonomi Asia Timur. Melalui investasi asing diharapkan organisasi bisnis televisi lokal mampu mengembangkan bisnis melalui pengembangan teknologi multimedia, peningkatan kemampuan manajerial dan peningkatan kualitas konten (Pandin 2007). Saat ini beroperasi 11 televisi nasional dan lebih dari 29 televisi daerah dan lokal, tiga diantaranya sudah menjadi organisasi bisnis yang bersifat terbuka (INDOCOMMERCIAL 2011).

Reformasi di Indonesia membuat televisi swasta tidak lagi berada di bawah kendali pemerintah baik dalam hal kepemilikan, manajemen maupun isi acara. Peran organisasi bisnis televisi yang tadinya hanya sebagai penyiar berita (*news provider*), berubah menjadi pembuat berita (*news makers*) atau penyedia acara (*content provider*). Bahkan dua dari 11 televisi swasta nasional yang ada secara sengaja memfokuskan diri sebagai televisi berita, yaitu Metro TV dan tvOne. Televisi swasta di Indonesia saat ini sudah menjadi penggerak utama atau *prime movers/actors* dari terjadinya perubahan pada budaya dan kehidupan sosial masyarakat (Makagiansar 1992; Pala dan Hamdani 2010). Tetapi televisi swasta juga dipengaruhi oleh selera pasar dalam hal ini masyarakat penonton dan masyarakat pemasang iklan, dalam hal isi dan konfigurasi program. Kedekatan televisi swasta dengan pasarnya, terutama dalam hal kemampuannya menghasilkan isi program, waktu tayang dan manfaat yang tepat, akan sangat

menentukan daya saing televisi swasta tersebut (Pandin 2007). Hubungan organisasi bisnis televisi dengan pasarnya (penonton dan pemasang iklan) yang bersifat resiprokal membuat industri ini menjadi semakin volatil.

Persaingan menjadi semakin kompetitif dikarenakan adanya peningkatan kue dan belanja iklan dalam negeri, sumber penghasilan terbesar dari industri siaran televisi. Dari hasil survey yang dilakukan oleh AC Nielsen, pada tahun 2002 kue iklan dalam setahun masih sebesar Rp 5,5 trilyun per tahun. Pada tahun 2009-2010, kue iklan meningkat hingga sepuluh kali lipat menjadi Rp 51,08 trilyun pada tahun 2009 dan Rp 59,82 trilyun pada tahun 2010. Dari aspek belanja iklan, menurut Persatuan Organisasi bisnis Periklanan Indonesia, media televisi masih merupakan prioritas utama para pengguna jasa periklanan dalam memasarkan produk. Belanja iklan di media televisi terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2005 belanja iklan di televisi berada pada angka Rp 17,75 trilyun dan pada tahun 2010 sudah mencapai angka Rp 37,67 trilyun. Berdasarkan data yang dikeluarkan AC Nielsen, jumlah penonton televisi yang meningkat (rata-rata 6 juta orang di 10 kota besar berdasarkan hasil survey tahun 2005) merupakan daya tarik utama yang menjadi penyebab meningkatnya belanja iklan di media televisi (INDOCOMMERCIAL 2011).

Tidak hanya peningkatan jumlah pemain dan pertumbuhan pasar iklan, perkembangan teknologi pertelevisian dari yang tadinya bersifat analog menjadi digital, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat-mobile-interaktif, yang diikuti dengan meningkatnya kebaruan preferensi penonton dan pemasang iklan membuat persaingan menjadi semakin intens. Dengan anggaran yang terbatas, organisasi bisnis televisi semakin dituntut untuk inovatif dalam usaha memperebutkan jam penonton, disamping mengantisipasi masuknya organisasi bisnis televisi pendatang baru di pasar. Mulai tahun 2005, strategi keunggulan bersaing organisasi bisnis televisi terletak pada kemampuannya mengelola *media-mix*, yaitu secara kreatif menggunakan kombinasi banyak media dalam menghasilkan pendapatan (Pandin 2007). Selain dari aspek bisnis, tantangan lainnya yang dihadapi industri televisi swasta di Indonesia adalah terjunnya beberapa pengusaha besar di industri televisi swasta Indonesia ke dunia politik. Motif bisnis para pemegang saham menjadi beragam, tidak lagi hanya motif ekonomi, tetapi juga motif kekuasaan. Hal ini tentu saja akan sangat berpengaruh terutama terhadap isi program dan bagaimana suatu organisasi bisnis televisi tersebut dikelola.

Dalam menghadapi tantangan dan persaingan bisnis yang intens, serta dalam menjalankan berbagai peran yang baru tersebut, setiap organisasi bisnis televisi swasta dituntut untuk selalu siap berubah dan bahkan menjadi inisiator dari perubahan pada lingkungan, yang diharapkan akan memampukan organisasi bisnis beradaptasi, bertahan atau bahkan memenangkan persaingan. Berbeda dengan makhluk hidup yang sesungguhnya, organisasi dapat beradaptasi terhadap ketidakpastian dan perubahan lingkungan, serta melakukan inisiatif perubahan untuk tetap hidup ((Miles dan Snow 1978). Namun ternyata tidak mudah melakukan perubahan untuk tetap hidup atau bahkan memenangkan persaingan. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan sebagian besar inisiatif perubahan yang dilakukan organisasi ternyata tidak memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan (Maurer 1996; Gilmore, Shea dan Unseem 1997; Choi dan Behling 1997; Pascale, Millemann dan Gioja 1997). Pada banyak situasi, perubahan yang

dilakukan tidak menghasilkan peningkatan kinerja organisasi, bahkan kerapkali menyebabkan terjadinya pemborosan sumberdaya dan membuat karyawan menjadi jenuh, takut dan frustrasi (Kotter 1996). Temuan lainnya menunjukkan banyak kasus akuisisi dan merger yang gagal, ditunjukkan oleh keuntungan usaha yang justru mengalami penurunan dan keluarnya orang-orang kunci karena secara finansial mereka merasa dirugikan (Ansoff dan McDonnel 1990).

Meskipun faktor penyebab terjadinya ketidakberhasilan inisiatif perubahan masih diperdebatkan karena dinilai bersifat multi-faset (Self dan Schraeder 2009), hampir sebagian besar ahli perilaku organisasi sepakat bahwa faktor manusia merupakan anteseden yang paling mungkin dari keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu insiatif perubahan (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Eby, Adams dan Russell 2000; Cunningham *et al*. 2002). Hal ini menjadi sangat mungkin terutama pada industri media televisi yang berbasis pengetahuan serta teknologi informasi dan komunikasi. Pada organisasi semacam ini, sumber daya manusia menjadi pusat keunggulan dinamis (Pasaribu 2007). Kompetensi organisasi terletak pada kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Teknologi dan infrastruktur sebagai *hard competency* dari organisasi baru akan menjadi suatu keunggulan kompetitif bila sumberdaya manusia dari organisasi memiliki kompetensi (*soft competency*) yang tepat untuk mengelolanya. Mardquart (2011) menyebutkan pola kerja pada industri ini bukan *manufacturing* (mengandalkan kerja *manus* atau tangan dalam bahasa latin) tetapi *mentofacturing* (mengandalkan kerja *mento* atau otak, akal, pengetahuan dalam bahasa latin). *Mentofacturing* dibutuhkan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki organisasi bisnis dan perannya kritis dalam menentukan *survival* bahkan kemampuan bersaing organisasi (Lextrait 2008). Di Indonesia, tingkat mobilitas atau perpindahan sumber daya manusia berpengetahuan atau *knowledge workers* dari satu organisasi bisnis televisi ke organisasi bisnis televisi lainnya sangatlah tinggi. Jaringan informal yang kuat yang dimiliki para sumber daya manusia berpengetahuan yang ada semakin mempertinggi kemudahan berbagi informasi praktek sukses dan informasi bisnis maupun non bisnis lainnya (Pandin 2007). Keseluruhan hal ini menyebabkan daya tawar sumberdaya manusia berpengetahuan pada industri ini menjadi sangat kuat. Dengan demikian, bagaimana agar orang-orang kunci yang dimiliki organisasi bisnis, terutama dari kalangan sumber daya manusia berpengetahuan, siap dan berperilaku mendukung perubahan untuk keberlanjutan organisasi bisnis menjadi suatu hal yang harus mendapat perhatian yang mendalam.

Terkait dengan faktor manusia, hampir semua literatur di bidang perilaku organisasi menyebutkan resistensi sebagai faktor yang menjadi penghambat atau penyebab gagal diimplementasikannya perubahan (George dan Jones 2008; Robbins dan Judge 2009; McShane dan Von Glinow 2009). Resistensi bisa bersumber dari tingkat individu, seperti: kebiasaan yang sulit dirubah, perasaan kuatir dan terancam, takut akan hal-hal yang belum diketahui, takut mengalami kerugian bila mencoba sesuatu yang baru, dan kurang mau menerima sesuatu yang berbeda dari apa yang diyakini selama ini. Resistensi juga bisa bersumber dari tingkat kelompok maupun organisasi, seperti: adanya inersia kelompok berupa norma-norma lama dari kelompok yang sulit diubah, dan adanya inersia struktural yang memaksa orang untuk kembali ke kondisi stabil (*status quo*) dan menolak perubahan.

Ansoff dan McDonnell (1990) mengemukakan bahwa resistensi terhadap perubahan bersifat proporsional tergantung tingkat diskontinuitas dari struktur suatu budaya dan/atau kekuasaan yang disebabkan oleh diimplementasikannya perubahan tersebut, akan tetapi secara proporsional berbanding terbalik dengan faktor durasi waktu diimplementasikannya perubahan. Pernyataan tersebut dinyatakan dalam sebuah rumus yang berbunyi: $R_{behavioral} = \alpha \pm (\Delta C+\Delta P)/\Delta T$, dimana R adalah resistensi (*resistancy*), C adalah budaya (*culture*), P adalah kekuasaan (*power*) dan T adalah waktu (*time*). Berdasarkan rumus ini, resistensi akan mengalami peningkatan bila perubahan yang dilakukan menyebabkan terjadinya pergeseran budaya dan kekuasaan, serta ancaman dan ketidaknyamanan yang ditimbulkan dalam jangka pendek. Namun Ansoff dan McDonnell (1990) juga mengemukakan bahwa tidak semua perubahan stratejik mendorong terjadinya resistensi. Bila perubahan dilakukan dengan tujuan memperkuat budaya dan/atau memperbesar kekuasaan yang dimiliki, bisa saja individu maupun kelompok dalam organisasi menyambut dan mendukung perubahan. Akan tetapi menurut keduanya, dukungan tersebut biasanya bersifat '*lukewarm*' atau tidak sepenuh hati (*continuans and normative organizational commitment*). Dukungan diberikan karena secara politik, individu atau kelompok tersebut memiliki kepentingan tertentu yang ingin dipertahankan.

Pada kondisi krisis yang diantaranya dicirikan oleh adanya lingkungan bisnis yang berubah secara turbulen dan *job insecurity* mengalami peningkatan akibat semakin pendeknya rata-rata umur dari suatu organisasi bisnis (Seth 2008), bila mengacu pada teori Ansoff & McDonnell, seharusnya tingkat resistensi yang muncul terhadap perubahan bersifat tinggi. Kenyataan yang terjadi bisa sebaliknya, karyawan cenderung menerima saja setiap inisiatif perubahan yang diperkenalkan organisasi (resistensi = 0) dengan alasan untuk mendapatkan jaminan dipertahankan dalam pekerjaan. Sebaliknya pada kondisi stabil dimana *job insecurity* rendah, seharusnya menurut teori Ansoff dan McDonnell tingkat resistensi karyawan terhadap perubahan juga rendah. Hal ini memang terjadi di organisasi pemerintahan yang bersifat birokrasi atau organisasi ketentaraan yang dijalankan dengan sistem komando. Akan tetapi pada organisasi bisnis, kondisi tersebut tidak selalu terjadi. Kenyataannya kerap terjadi pada sebuah organisasi bisnis yang stabil dengan *job insecurity* yang rendah, inisiatif perubahan yang diperkenalkan tidak selalu diimplementasikan sesuai harapan. Karyawan tidak resisten, tetapi juga tidak mendukung apalagi mempromosikan insiatif perubahan. Ansoff dan McDonnell juga mengemukakan bahwa jenis perubahan bisa mempengaruhi sikap yang ditunjukkan karyawan. Pada perubahan stratejik yang bersifat evolusioner, minor dan dilakukan secara bertahap, tingkat resistensi yang terjadi tidak terlalu signifikan. Berbeda bila perubahan yang dilakukan bersifat diskontinyu, biasanya tingkat resistensi yang terjadi tinggi dan membutuhkan perhatian khusus dari organisasi dalam mengelola proses transisi.

Di awal sudah dikemukakan bahwa lingkungan dan organisasi media televisi swasta di Indonesia saat ini sedang dalam kondisi volatil. Reformasi di bidang media dan jurnalistik, jumlah pemain yang meningkat, perebutan kue iklan, perkembangan pesat media dan ICT, cepatnya perubahan selera pasar, munculnya peran baru dan mobilitas sumberdaya manusia berpengetahuan menyebabkan terjadinya persaingan yang ketat pada industri ini. Organisasi media televisi di Indonesia pada umumnya juga bukan organisasi yang bersifat birokratif atau

dijalankan dengan sistem komando. Organisasi media televisi lebih merupakan organisasi yang memiliki budaya egaliter dengan *power distance* yang relatif rendah. Dalam kurun waktu sekitar lima tahun terakhir, ada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang melakukan perubahan yang bersifat transformasional di tingkat korporat. Di tahun 2006 TV 7 berganti kepemilikan dan nama menjadi Trans 7 (Para Group) dan di 2008 LaTIVI beralih kepemilikan dan berganti nama menjadi tvOne (Grup Bakrie). Terakhir adalah hadirnya MNC TV pada bulan Oktober tahun 2010 yang merupakan transformasi dari Televisi Pendidikan Indonesia atau TPI. Jika mengacu pada teori Ansoff & McDonnell, maka pada organisasi yang seperti ini seharusnya resistensi tidak sama dengan nol dan bahkan tinggi, sehingga insiatif perubahan menjadi tidak mudah untuk diimplementasikan. Akan tetapi pengalaman perubahan transformasional korporat di tiga televisi swasta nasional menunjukkan hasil yang berbeda. Perubahan di ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional tersebut berhasil diimplementasikan dan memberi hasil berupa peningkatan kinerja organisasi bisnis.

Sebagai contoh yang terjadi pada perubahan transformasi korporat di TV 7 yang kemudian menjadi Trans 7. Inisiatif perubahan dalam bentuk aliansi strategis Kompas Gramedia Group dengan Para Group menyebabkan terjadinya perubahan pada struktur organisasi, budaya organisasi, struktur dan prosedur, konten dan jadwal program, *sales* dan *marketing*, serta manajemen sumber daya manusia. Setelah menjadi Trans 7, kinerja organisasi bisnis televisi ini terus meningkat. Beberapa programnya seperti Opera Van Java, Empat Mata (kini Bukan Empat Mata), dan si Bolang menjadi primadona dan mendapatkan penghargaan di ajang bergengsi. Peringkat ketiga acara tersebut sudah mencapai angka 2 digit atau lebih dari 10% (Rahayu 2010; Handayani 2011). Dari sisi keuangan, pertumbuhan pendapatan Trans 7 dari tahun 2007 hingga kuartal ketiga tahun 2010 secara berturut-turut mencapai 76,49%, 8,62%, 27,40% dan 72,13% (Rahayu 2010). Pendapatan iklan yang yang dicapai rata-rata mendekati 10% dari total belanja iklan di televisi, yaitu Rp 2,51 trilyun pada tahun 2008, Rp 2,95 trilyun di tahun 2009 dan 2,83 trilyun pada bulan Januari hingga September tahun 2010 (INDOCOMMERCIAL 2011). Padahal saat masih sebagai TV 7, dalam lima tahun pertama beroperasi organisasi bisnis mengalami kerugian sekitar Rp 1 trilyun (Rahayu 2010). Begitu juga yang terjadi pada TPI setelah berubah menjadi MNC TV, berhasil menduduki posisi keempat dalam meraup belanja iklan, setelah RCTI, Trans TV dan SCTV. Saat ini MNC TV sudah memiliki 30 stasiun relay yang tersebar di Sumatera, Jawa, Bali dan Sulawesi, dan diperkirakan akan terus bertambah (INDOCOMMERCIAL 2011).

Diperkirakan selain resistensi ada faktor lain yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam berubah. Dikaitkan dengan teori kesiapan berubah menurut Hanpachern, Morgan dan Griego (1998), resistensi atau penolakan (*resisting*) merupakan salah satu dimensi pembentuk kesiapan berubah. Dua dimensi lainnya adalah *promoting* dan *participating*. Resistensi merupakan dimensi negatif dari kesiapan berubah. Semakin tinggi tingkat penolakan (resistensi) terhadap perubahan, maka semakin rendah kesiapan individu dan organisasi untuk berubah. Sedangkan dua dimensi yang disebutkan terakhir merupakan dimensi positif dari kesiapan berubah. Jadi semakin tinggi tingkat promosi dan partisipasi terhadap perubahan, maka makin tinggi kesiapan individu dan organisasi untuk berubah.

Pernyataan ini didukung hasil salah satu penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan atau partisipasi aktif karyawan dalam perubahan merupakan anteseden dari kesiapan berubah (Rafferty dan Simons 2006). Dengan demikian, untuk mempertinggi tingkat kesiapan berubah dari individu dan organisasi, yang pada akhirnya diharapkan juga mempertinggi tingkat keberhasilan suatu inisiatif perubahan, maka tingkat *resisting* harus ditekan seminimal mungkin dan tingkat *promoting* dan *participating* harus diusahakan semaksimal mungkin.

Menurut Palmer, Dunford dan Akin (2009), kesiapan berubah atau *change readiness* dari para pelaku perubahan merupakan variabel mediasi antara strategi manajemen perubahan dengan hasil (outcomes) dari strategi tersebut. Hal ini berarti, tanpa kesiapan berubah dari para pelaku perubahan, maka tidak terdapat hubungan antara strategi manajemen perubahan dengan *outcomes* dari strategi tersebut. Palmer, Dunford dan Akin (2009) juga mengemukakan bahwa tingkat kesiapan berubah juga dapat digunakan sebagai indikasi untuk menentukan kemungkinan *outcomes* yang dihasilkan dari suatu inisiatif perubahan pada waktu tertentu. Semakin tinggi tingkat kesiapan berubah dari para pelaku perubahan, semakin besar kemungkinan tercapainya *outcomes* yang diharapkan dari strategi manajemen perubahan yang dilakukan. Berdasarkan teori yang dikemukakan Holt *et al.* (2007) terdapat empat perspektif anteseden kesiapan berubah, yaitu: *content* (atribut dari inisiatif perubahan yang akan diimplementasikan), *context* (atribut dari lingkungan dimana inisiatif perubahan akan diimplementasikan), *process* (langkah-langkah yang diambil dalam mengimplementasikan inisiatif perubahan tersebut) dan *individual attributes* (atribut atau karakteristik individu sumber daya manusia yang akan mengimplementasikan insiatif perubahan stratejik tersebut).

Dari keempat perspektif tersebut, faktor kunci dari kesiapan organisasi untuk berubah terletak pada faktor atribut individu atau faktor sumber daya manusia. Terlebih pada organisasi bisnis televisi yang merupakan organisasi berbasis pengetahuan dan teknologi informasi, dimana kompetensi dari sumber daya manusia yang dimiliki organisasi bisnis menjadi faktor kunci keberhasilan. Tanpa faktor sumber daya manusia dan atribut individu yang menyertainya, maka ketiga faktor lainnya tidak berarti apa-apa. Bila individu (pemimpin maupun anggota organisasi) tidak meyakini perlunya dilakukan perubahan, atau mereka tidak yakin organisasi akan mampu melakukan perubahan, maka inisiatif perubahan yang direncanakan sebaik apapun tidak akan pernah terlaksana (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al*. 2002; Eby, Adams dan Russell 2000). Smith (2005) mengemukakan hal yang serupa yaitu bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, baik sebagai pemimpin (manajemen) maupun sebagai pengikut/pelaksana (karyawan), merupakan faktor kritis yang menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu insiatif perubahan stratejik. Oleh karena itu, perhatian dan intervensi harus diberikan secara lebih khusus dan mendalam pada faktor sumber daya manusia, khususnya yang terkait dengan kesiapan mereka untuk berubah, agar tingkat keberhasilan inisiatif perubahan menjadi semakin tinggi.

1.2 Perumusan Masalah

Pada masa lalu perhatian lebih diutamakan pada identifikasi ‘persoalan’ (deviasi negatif) dalam organisasi dan perancangan program perubahan yang bertujuan menghilangkan deviasi tersebut. Organisasi bisnis umumnya menggunakan pendekatan manajemen konvensional yang berpusat pada satu faktor yaitu menangani dan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Terdapat beragam taktik yang diambil manajemen untuk menekan dan mengatasi resistensi, mulai dari mengkomunikasikan rencana perubahan kepada karyawan, melibatkan mereka dalam proses perubahan, mempersiapkan mereka melalui pelatihan, memfasilitasi program yang terkait manajemen stres sebagai efek samping perubahan, hingga menerapkan sistem hukuman bagi karyawan yang tidak bersedia berubah (George dan Jones 2008; Robbins dan Judge 2009; McShane dan Von Glinow 2009). Resistensi biasanya baru muncul saat insiatif perubahan diperkenalkan atau mulai diimplementasikan. Karenanya tindakan yang diambil untuk mengatasi resistensi tersebut seringkali sudah terlalu terlambat. Penolakan sudah terjadi dan sebagian besar sangat sulit untuk diatasi. Apalagi bila taktik yang digunakan adalah taktik yang bersifat pemaksaan, yang pada kenyataannya tidak mengatasi masalah, tetapi semakin memperbesar masalah (Kotter 1996).

Sejalan dengan pendekatan perilaku organisasi positif (*positive organizational behavior)* yang baru berkembang dalam sepuluh tahun terakhir, sebaiknya organisasi bisnis memusatkan perhatian lebih besar pada pencarian ‘deviasi positif’ yaitu arahan dinamik bagi pembentukan kinerja yang tinggi dari individu dan organisasi (Palmer, Dunford dan Akin 2009). Pendekatan perilaku organisasi positif mendorong organisasi bisnis untuk memusatkan perhatian pada menemukan, mengukur dan membangun kemampuan psikologis positif dari karyawan, yang memampukan karyawan menghasilkan kinerja yang lebih baik, dan memfasilitasi kemampuan organisasi untuk tetap berfungsi pada saat mengalami krisis. Organisasi bisnis diharapkan lebih memusatkan perhatian dalam mencari cara untuk meningkatkan dimensi *promoting* dan *participating* dari *change readiness* sebagai faktor pendukung keberhasilan inisiatif perubahan, disamping mengatasi *change resistency* yang merupakan faktor penghambat keberhasilan inisiatif perubahan.

Agar dapat menentukan intervensi lebih lanjut yang sebaiknya diambil untuk mempertinggi tingkat kesiapan berubah dan peluang keberhasilan dari suatu inisiatif perubahan, maka pada organisasi yang mengalami perubahan transformasional di tingkat korporat dimana dimensi *resisting* tidak sama dengan nol bahkan tinggi, harus diusahakan agar dimensi *participating* dan *promoting* lebih tinggi. Untuk itu perlu diketahui faktor-faktor yang mendorong seseorang mempromosikan atau berpartisipasi dalam perubahan, khususnya pada perubahan yang bersifat transformasional di tingkat korporat. Di Indonesia, belum berhasil ditemukan penelitian yang secara khusus meneliti kesiapan berubah pada bidang perilaku organisasi. Umumnya penelitian yang dilakukan terkait dengan kesiapan berubah masih pada bidang kesehatan dan psikologi. Sedangkan di luar Indonesia, walaupun dalam sepuluh hingga lima belas tahun terakhir sudah dilakukan beberapa penelitian terkait kesiapan berubah pada bidang perilaku organisasi yang berhasil menemukan adanya sejumlah faktor-faktor individu, kelompok maupun

organisasi yang berkontribusi terhadap kesiapan berubah, akan tetapi sebagian besar dari variabel tersebut dieksplorasi baru pada sejumlah kecil penelitian.

Penelitian terkait yang dilakukan baru menemukan faktor keyakinan sukses atau *efficacy* (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al* 2002; Smith 2005; Rafferty dan Simons 2006; Holt *et al* 2007; Self dan Schraeder 2009) dan kepemimpinan atau *leadership* (Smith 2005; Grieve 2005; Rafferty dan Simons 2006) sebagai anteseden langsung dari kesiapan berubah. Diduga masih banyak faktor sumber daya manusia lainnya yang mungkin berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung, yang belum terinvestigasi (Madsen, Miller dan John 2005). Dengan demikian merupakan suatu tantangan bagi peneliti untuk melakukan penelitian lanjutan guna melengkapi hasil penelitian yang telah ada. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui, apa saja atribut individu atau karakteristik sumber daya manusia yang merupakan anteseden dari *change readiness*, baik dari faktor sumber daya manusia sebagai pemimpin maupun sebagai anggota dari organisasi yang melaksanakan perubahan. Dari sekian banyak faktor atribut individu yang ditemukan, perlu diketahui atribut individu atau karakteristik manakah dari sumber daya manusia yang diteliti yang paling signifikan berpengaruh terhadap kesiapan berubah atau hasil dari inisiatif perubahan yang bersifat transformasi korporat. Atribut individu yang ditemukan signifikan disarankan menjadi prioritas untuk diintervensi secara lebih lanjut agar mempertinggi tingkat kesiapan berubah dan peluang keberhasilan dari suatu inisiatif perubahan.

Berdasarkan uraian di atas dan pengalaman dari tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang berhasil melakukan perubahan transformasional tingkat korporat, ditetapkan isu pokok dari penelitian yaitu perlunya perubahan pendekatan manajemen dalam mempertinggi kesiapan individu dan organisasi untuk berubah. Perubahan dari pendekatan manajemen berorientasi perilaku organisasi konvensional yang memiliki fokus pada menangani dan mengatasi resistensi (*single-factor approach*), menjadi pendekatan manajemen berorientasi pada perilaku organisasi positif yang lebih memusatkan perhatian dalam mencari cara untuk meningkatkan dimensi *promoting* dan *participating* dari *change readiness* sebagai faktor pendukung keberhasilan inisiatif perubahan, disamping mengatasi *change resistency* yang merupakan faktor penghambat keberhasilan inisiatif perubahan (*dual-factor app*roach). Berdasarkan isu pokok tersebut, ditetapkan rumusan masalah dari penelitian ini yaitu:

1) Apa atribut individu yang terkait dengan kesiapan berubah (*change readiness*) serta atribut individu mana yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah (*change readiness*) terutama terhadap dimensi positif yaitu promosi (*promoting*) dan partisipasi (*participating*) dalam perubahan, pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat.
2) Bagaimana model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah.
3) Bagaimana model hubungan antara atribut individu pemimpin (*leader*) dan pelaksana (*follower*) dalam pembentukan kesiapan berubah (*change readiness*) serta implikasinya pada pengembangan model kesiapan berubah

untuk perspektif atribut individu, khususnya pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

4) Apa bentuk intervensi yang sesuai untuk pengembangan atribut individu dari kesiapan berubah organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada perumusan masalah di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan:

1) Menemukan atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat.
2) Menghasilkan rancangan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah.
3) Menghasilkan rancangan model hubungan antara atribut individu pemimpin (*leader*) dan pelaksana (*follower*) dalam pembentukan kesiapan berubah dan pengembangan model model kesiapan berubah pada perspektif atribut individu untuk organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.
4) Menghasilkan alternatif bentuk intervensi yang sesuai untuk pengembangan atribut individu dari kesiapan berubah organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat.

1.4 Manfaat Penelitian

Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat: (1) memberikan kontribusi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik bisnis di Indonesia, khususnya di bidang perilaku organisasi dan manajemen stratejik sumber daya manusia pada industri televisi, dan (2) memperkaya temuan penelitian empirik untuk bidang ilmu *positive organizational behavior/scholarship* yang baru berkembang sekitar sepuluh tahun terakhir dan kondisinya masih '*underbounded, underdefined and underinvestigated*' (Palmer, Dunford dan Akin 2009), terutama yang terkait dengan kesiapan berubah (*change readiness*) dan antesedennya dari aspek *human-related factors* pada jenis perubahan yang bersifat *corporate transformational change.*

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat: (1) menjadi salah satu rujukan bagi organisasi bisnis-organisasi bisnis yang menjadi obyek studi serta organisasi bisnis lainnya yang bergerak pada industri media televisi di Indonesia dalam menetapkan bentuk intervensi manajemen sumber daya manusia yang perlu

diambil saat akan memperkenalkan suatu inisiatif perubahan, khususnya inisiatif perubahan yang bersifat *corporate transformational change*, dan (2) menjadi masukan terkait pendekatan yang sebaiknya diambil oleh manajemen organisasi bisnis dengan tujuan meningkatkan komitmen afektif dan kesiapan individu serta organisasi untuk berubah, meningkatkan hubungan industrial atau hubungan kerja yang positif, yang pada akhirnya diharapkan akan meningkatkan kapabilitas dinamik, kinerja, daya saing dan *sustainability* organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis dan perubahan pada lingkungan.

1.5 Novelty dari Penelitian

Setidaknya ada dua *novelty* yang diharapkan dihasilkan melalui penelitian ini, yaitu:

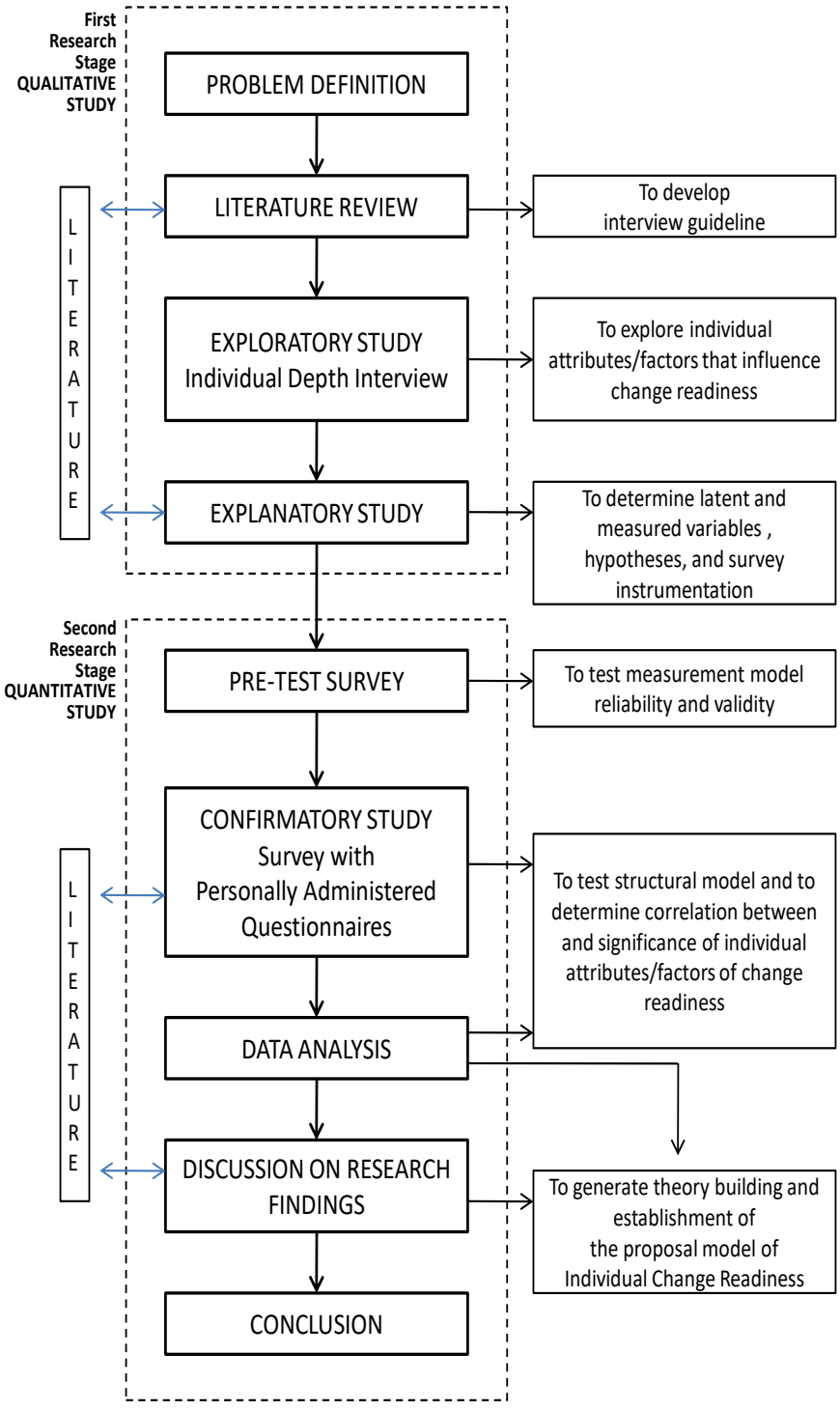
1) Dari segi metodologi penelitian berupa penggunaan metode penelitian campuran (*mixed-method research*) yaitu mengkombinasikan atau triangulasi metode penelitian kualitatif melalui proses *sense-making* dengan metode penelitian kuantitatif melalui uji korelasi secara statistik.
2) Dari segi hasil penelitian berupa:
    a. Dihasilkannya rancangan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah
    b. Dihasilkannya rancangan model hubungan atribut individu pemimpin (*leader*) dan pelaksana (*follower*) dengan kesiapan berubah (*change readiness*)
    c. Disempurnakannya model kesiapan berubah yang dikemukakan Holt *et al* (2007), khususnya untuk perspektif atribut individu yang signifikan berpengaruh terhadap kesiapan berubah dari para pelaku perubahan di organisasi yang mengalami perubahan bersifat transformasional di tingkat korporat, dengan studi kasus pada industri televisi swasta nasional di Indonesia.

2 PERANCANGAN MODEL STRUKTURAL HUBUNGAN ATRIBUT INDIVIDU DAN KESIAPAN BERUBAH – STUDI KUALITATIF MENGGUNAKAN SENSEMAKING

Pada bab ini dibahas metode, hasil dan pembahasan, serta simpulan yang didapat dari serangkaian tahapan studi kualitatif dari penelitian ini yang terdiri dari telaah literatur, studi eksplorasi dan studi eksplanatori.

Penelitian dilakukan pada beberapa organisasi bisnis yang bergerak pada industri media televisi swasta nasional di Indonesia. Alasan pemilihan industri, pertama karena industri ini merupakan salah satu bidang yang besar peranannya dalam menggerakkan perubahan pada bidang politik, sosial, ekonomi, budaya, pendidikan dan teknologi dari suatu negara. Alasan kedua karena meskipun penelitian sejenis sudah mulai banyak dilakukan tetapi belum ada yang dilakukan pada industri media televisi, khususnya di Indonesia. Organisasi bisnis yang akan dijadikan sebagai obyek studi adalah organisasi bisnis yang memiliki karakteristik: (1) dalam lima tahun terakhir telah mengimplementasikan inisiatif perubahan jenis *corporate transformational change*; dan (2) manajemen perubahan stratejik yang dilakukan telah terbukti berhasil, ditunjukkan oleh hasil atau *outcomes* dalam ukuran-ukuran kinerja yang meningkat positif setelah perubahan dilakukan. Ada tiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang memenuhi kriteria sebagai obyek studi, namun untuk kerahasiaan maka identitas organisasi bisnis disebutkan sebagai TV A, TV B dan TV C.

Dari sepuluh hasil penelitian sebelumnya mengenai kesiapan berubah, terdapat tiga penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode studi literatur (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Smith 2005; Self dan Schraeder 2009); lima penelitian empirik-kuantitatif melalui survey menggunakan kuesioner (Hanpachern, Morgan dan Griego 1998; Cunningham *et al* 2002; Madsen, Miller dan John 2005; Madsen, John dan Miller 2006; Rafferty dan Simons 2006; Abdolvand, Albadvi dan Ferdowsi 2008), satu penelitian empirik kombinasi kuantitatif dan kualitatif melalui survey dan wawancara (Holt *et al* 2007), serta satu penelitian empirik-kualitatif menggunakan metode *action research* dan *focus group discussion* (Grieve 2005). Dari sepuluh penelitian terdahulu, baru Holt *et al* (2007) yang menggunakan *mixed-method* yaitu kombinasi metode penelitian kualitatif-kuantitatif. *Mixed-method* atau triangulasi adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan kombinasi penggunaan sejumlah metode penelitian atau kombinasi antara metode penelitian kualitatif dengan kuantitatif (Cooper dan Schindler 2008). Tujuannya adalah untuk mempertinggi *perceived quality* dari suatu penelitian, terutama bila studi kuantitatif dilakukan untuk menindaklanjuti studi kualitatif yang sudah dilakukan sebelumnya, sehingga diperoleh validasi atas temuan yang didapatkan secara kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan triangulasi melalui kombinasikan metode kualitatif dalam bentuk wawancara mendalam dengan pelaku perubahan dan metode kuantitatif dalam bentuk survei menggunakan kuesioner. Secara lengkap penelitian dilakukan dalam dua tahap sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Disain penelitian yang digunakan

2.1 Pendahuluan

Penelitian tahap pertama diawali dengan studi eksploratori, yang dilakukan karena topik masih baru dan belum pernah diteliti di industri media televisi pada konteks situasi di Indonesia. Studi ini bertujuan menginvestigasi variabel-variabel penting yang selanjutnya akan diuji melalui studi konfirmatori. Pendekatan yang digunakan untuk studi eksploratori pada penelitian ini adalah: 1. *Secondary data analysis*, yaitu mencari literatur sekunder yang menyediakan latar belakang dan hipotesis, dan 2. *Experience survey*, yaitu mencari informasi dari pengalaman seseorang terkait topik studi melalui wawancara secara mendalam, dan mengamati sikap serta perilaku narasumber saat wawancara (Cooper dan Emory 1995).

Berdasarkan hasil studi literatur (*desk research*) dengan mengumpulkan teori dan hasil penelitian sebelumnya yang terkait, dihasilkan kerangka pikir. Kerangka pikir dibangun berdasarkan kajian atas hasil penelitian sebelumnya dan teori terkait yang seluruhnya pada konteks non industri pertelevisian dan non Indonesia. Hasil penelitian sebelumnya masih terbatas, karena kesiapan berubah baru pada 10-15 tahun terakhir diteliti di bidang organisasi bisnis. Sebelumnya penelitian terkait kesiapan berubah lebih banyak dilakukan di bidang psikologi dan kesehatan. Untuk itu dilakukan *experience survey* melalui wawancara mendalam dengan para pelaku perubahan yang bertujuan mengumpulkan informasi untuk merumuskan atau memperoleh gambaran yang lebih mendalam mengenai: bentuk inisiatif perubahan yang sedang atau telah dilaksanakan; hasil yang telah dicapai dari diimplementasikannya inisiatif perubahan (*change outcomes*) menggunakan ukuran-ukuran yang relevan seperti kualitas acara, penghargaan, rating, jumlah acara baru, pendapatan, margin EBITDA, aset, profitabilitas[1]; serta atribut individu yang menjadi anteseden kesiapan berubah dari individu yang bekerja di organisasi bisnis yang menjadi obyek studi.

Pengumpulkan data dan informasi dari lapangan dilakukan menggunakan protokol wawancara yang memuat pertanyaan kunci yang akan diajukan (Creswell 1994). Setelah data dan informasi didapatkan, dilakukan reduksi dan interpretasi data dan memilah-milah data dan informasi yang diperoleh, yang mungkin sangat banyak (*massive/voluminous*) berdasarkan pola atau tema tertentu ke dalam beberapa kategori. Tema atau kategori yang digunakan mengacu pada konsep dan teori terkait yang sudah dibahas pada tahap studi literatur. Langkah berikutnya memformat informasi yang sudah dipilah ke dalam bentuk tabel atau gambar, mempresentasikannya secara sistematik bagi pembaca, dan menuliskan penjelasan kualitatif dari format yang baru tersebut. Setelah itu dilakukan verifikasi:

- Mengukur *internal validity* yaitu apakah informasi yang disampaikan akurat dan sesuai dengan realita. Hal ini dicapai melalui triangulasi yaitu dengan cara menggunakan banyak informan dan menemukan konvergensi diantara mereka, menggunakan beberapa investigator yang berbeda, atau beberapa metode pengumpulan data yang berbeda (Merriam 1988; Creswell 1994). Penelitian

[1] Bisnis Indonesia dotcom, 7 April 2010

ini menggunakan cara pertama yaitu mewawancarai karyawan yang benar-benar terlibat langsung dalam perubahan. Karyawan yang diwawancarai diusahakan ada yang dari kelompok pemimpin perubahan dan ada yang dari kelompok pelaksana.

- Mengukur *external validity* (generalisasi temuan). Intensi dari studi kualitatif memang bukan untuk generalisasi temuan (Merriam 1988), tetapi untuk mendapatkan interpretasi unik terhadap suatu peristiwa. Itu sebabnya penelitian ini menggunakan *mixed-method*. Generalisasi temuan akan dicapai melalui studi kuantitatif (tahap kedua penelitian ini).
- Mengukur *reliability* yaitu konsistensi replikasi studi ini pada konteks lainnya. Pada penelitian ini, studi yang sama dilakukan pada tiga televisi swasta nasional yang berbeda, untuk mempelajari apakah pola atau tema yang sama terjadi juga pada situasi yang berbeda.

Setelah studi eksploratori selesai dilakukan, langkah berikutnya adalah studi eksplanatori. Pada tahap ini, atribut individu yang didapatkan berdasarkan hasil tinjauan literatur dan atribut individu yang diperoleh dari studi eksploratori dikombinasikan dan kemudian direview. Setelah itu ditetapkan atribut individu yang akan diteliti lebih lanjut pada penelitian tahap kedua, yang dinyatakan dalam bentuk model dan hipotesis penelitian. Terakhir dilakukan penetapan instrumen survei yang akan digunakan pada penelitian tahap kedua.

2.2 Metode Penelitian

2.2.1 Populasi dan Pengambilan Contoh

Pemilihan organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi dilakukan secara *purposive nonprobability sampling* (pengambilan sampel secara tidak acak dan sengaja). Dasar pemilihan adalah karena ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional tersebut dinilai pernah mengalami perubahan transformasional di tingkat korporat/organisasi. Dengan demikian yang menjadi populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang menjadi obyek studi. Berdasarkan tujuan penelitian yaitu mengidentifikasi atribut individu yang signifikan positif membentuk kesiapan seseorang untuk berubah, maka unit analisis pada penelitian ini adalah individu karyawan. Sebagai pelaku perubahan, individu karyawan dalam organisasi dilihat berdasarkan dua macam peran yaitu: pemimpin dan pengikut/pelaksana.

Untuk kegiatan *experience survey* pada penelitian tahap pertama, sampel ditetapkan secara bertujuan (*purposive-judgment sampling*) berdasarkan sejumlah kriteria tertentu yang menjadi bahan pertimbangan (Cooper dan Schindler 2008). Pada penelitian ini, pemilihan narasumber didasarkan pada keterlibatan mereka sebagai pelaku pada proses perubahan di masing-masing organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi, baik dalam peran mereka sebagai pemimpin maupun sebagai pelaksana. Narasumber dipilih karena dinilai memiliki karakteristik yang unik termasuk pengalaman, sikap atau persepsi, dikarenakan narasumber adalah

pelaku yang terlibat langsung saat inisiatif perubahan diperkenalkan dan proses perubahan dijalankan.

Wawancara berhasil dilaksanakan terhadap empat orang narasumber pelaku perubahan pada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang menjadi obyek studi (dua narasumber berada pada posisi pemimpin dan dua narasumber lainnya berada pada posisi pelaksana), serta satu orang narasumber ahli yang juga berada pada posisi pemimpin pada salah satu organisasi bisnis dalam industri ini, dengan tujuan memperkaya temuan. Seharusnya wawancara juga dilakukan terhadap Direktur TV C yang sudah menyatakan kesediaannya untuk diwawancarai sejak Desember 2011. Namun kesibukan kerja yang diikuti dengan pengumuman pengunduran diri calon narasumber dari TV C pada akhir April 2012 membuat wawancara akhirnya tidak dapat dilaksanakan.

2.2.2 Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian tahap 1 adalah wawancara perorangan secara mendalam atau IDI (*individual depth interview*) tipe *convergent & divergent interviewing* yang bertujuan mengeksplorasi secara mendalam apa yang narasumber lihat, rasakan, dengar dan alami terkait perubahan yang terjadi di organisasi. Kendala utama yang dihadapi adalah mengatur waktu wawancara dikarenakan hampir semua narasumber merupakan manajer di tingkat atas yang sangat sibuk dengan tugas-tugasnya, terutama untuk narasumber dari TV C. Sehingga wawancara baru bisa diselesaikan dalam durasi waktu hampir satu semester. Wawancara pertama dengan narasumber ahli dari TV T dilakukan pada dua pertemuan tanggal 6 dan 8 Desember 2011. Wawancara dengan dua orang narasumber dari TV A dilakukan pada tanggal 18 dan 19 Januari 2012. Wawancara dengan satu orang narasumber dari TV B dilakukan pada tanggal 27 Februari 2012. Dan terakhir, wawancara dengan satu orang narasumber dari TV C berhasil dilakukan pada tanggal 20 April 2012.

Pertanyaan wawancara bersifat terstruktur dan sebelum wawancara sudah dikirimkan melalui email kepada para narasumber untuk dipelajari. Setiap pertanyaan yang diajukan merupakan pertanyaan terbuka, dengan tujuan untuk menggali informasi secara apa adanya (jawaban tidak diarahkan) dan sebanyak-banyaknya (jawaban tidak dibatasi). Pertanyaan yang diajukan kepada narasumber terdiri dari: lima pertanyaan terkait inisiatif perubahan yang diimplementasikan organisasi bisnis, tujuh pertanyaan terkait atribut individu dari pelaku perubahan yang menjalankan peran pemimpin (*leader*), dan tiga pertanyaan terkait atribut individu dari pelaku perubahan yang menjalankan peran pelaksana (*follower*). Panduan wawancara dapat dilihat pada Lampiran 1. Akan tetapi pada saat pelaksanaan, yang terjadi adalah proses wawancara semi-terstruktur. Pewawancara hanya mengajukan beberapa pertanyaan inti, setelah itu narasumber memberikan jawaban. Bila dirasa masih kurang jelas atau kurang memberikan informasi yang dibutuhkan, barulah pewawancara melakukan penggalian informasi secara lebih lanjut.

Wawancara dilakukan melalui tatap muka secara langsung dengan narasumber. Seluruh wawancara berlangsung di lokasi kerja masing-masing

narasumber dengan durasi waktu wawancara rata-rata 1 jam lamanya. Proses wawancara direkam menggunakan alat perekam atas seijin narasumber. Rekaman hasil wawancara kemudian ditransfer ke dalam bentuk transkrip. Selain isi percakapan wawancara, pewawancara juga mencatat beberapa hal hasil observasi selama proses wawancara, baik itu terkait sikap dan perilaku narasumber, maupun situasi yang ada di lingkungan pada saat itu.

2.2.3 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pada penelitian tahap pertama, dilakukan serangkaian kegiatan yang bertujuan menetapkan anteseden SDM dari kesiapan berubah serta item pengukuran yang akan diteliti. Tiga kegiatan utama dalam tahap pengolahan dan analisis data hasil wawancara adalah:

- Pertama, untuk memahami (*verstehen understanding*) fenomena strategis dalam proses kompleks pembentukan kesiapan individu untuk berubah dalam manajemen perubahan suatu organisasi, digunakan konsep *sensemaking* – yaitu suatu proses memaknai atau memberi makna terhadap pernyataan-pernyataan kunci yang dikemukakan narasumber, yang menggambarkan sikap dan perilaku dari narasumber, dengan menggunakan konsep dan teori tertentu sebagai acuan atau basis analisis (Weick 1995). Dari transkrip hasil wawancara, dengan bantuan alat penelitian yang bernama Atlas.ti seri 6.2., dilakukan analisis baris per baris (Goulding 2002) untuk menemukan kata-kata atau frase kunci yang terkait dengan permasalahan studi. Setelah itu dilakukan kodefikasi terhadap kata kunci hasil identifikasi. Terakhir hasil kodefikasi dikelompokkan ke dalam beberapa kategori berdasarkan kesamaan sifat dalam menjelaskan suatu perilaku. Hasil akhir proses pemaknaan dinyatakan dalam bentuk sejumlah variabel penelitian yang terdiri dari variabel laten tingkat kesatu (hasil kodefikasi) dan variabel laten tingkat kedua (hasil kategorisasi).
- Kedua, dilakukan pengamatan terhadap pola-pola yang muncul dari kata-kata atau frase kunci yang sudah dikodefikasi menjadi variabel (Scharbo-DeHann 1993; Goulding 2002; Louise 2004). Bila dimungkinkan juga diidentifikasi hubungan yang terjadi antara variabel yang didapat. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan penjelasan bentuk hubungan antar kelompok atau kategori kode, yang kemudian diuji secara kuantitatif pada penelitian tahap kedua. Agar penelitian pada tahap kedua lebih fokus, kata kunci di luar atribut individu tidak dimasukkan dalam model penelitian untuk tahap kedua dan dijadikan sebagai *extraneous variable* (diasumsikan tidak signifikan berpengaruh, *ceteris paribus*). Pada penelitian lanjutan, dimensi atau variabel ini dapat dijadikan sebagai *independent, moderating* atau *mediating variable*.
- Ketiga, menyempurnakan model penelitian sementara berdasarkan hasil studi literatur dikombinasikan dengan hasil pengolahan data pada langkah kedua dan ketiga di atas. Setelah itu ditetapkan sejumlah variabel teramati (*observed variable*) yang merefleksikan masing-masing variabel laten.

2.3 Hasil dan Pembahasan

2.3.1 Telaah Pustaka

2.3.1.1 Manajemen Perubahan Organisasi

Hampir semua organisasi di dunia menghadapi adanya tekanan untuk melakukan perubahan yang berkelanjutan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan yang senantiasa terjadi pada lingkungan. Organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan beradaptasi secara cepat dan efektif agar dapat bertahan atau bahkan keluar sebagai pemenang. Slocum dan Hellriegel (2007) menyatakan bahwa organisasi yang selalu dalam kondisi siap menghadapi perubahan akan berhasil, sedangkan organisasi yang mengabaikan perubahan akan tenggelam. Organisasi yang hirarkis, super spesialis, dengan uraian pekerjaan sempit dan terbatas, aturan dan prosedur yang kaku, dan manajemen yang impersonal dan otokratik, cenderung tidak dapat dengan cepat melakukan perubahan yang dibutuhkan. Berbeda dengan organisasi yang bersifat organik dengan desain struktur lebih flat, fleksibel, informal, partisipatif, dan desentralisasi. Kondisi ini membuat organisasi menjadi lebih adaptif dan mampu merespon dengan cepat perubahan yang terjadi pada lingkungan.

Sun Mycrosystems adalah contoh organisasi yang tidak mampu mengikuti perubahan pada lingkungan. Sun kehilangan pangsa pasar yang cukup besar akibat adanya persaingan dengan HP, IBM dan Dell. Kehilangan ini terjadi karena Sun tidak mengikuti pasar untuk menggunakan Microsoft Windows, tetapi membuat software sendiri yang bernama Solaris (Slocum dan Hellriegel, 2007). Sebaliknya yang terjadi pada Nokia. Organisasi bisnis ini adalah contoh sukses manajemen perubahan. Nokia senantiasa melakukan inovasi dalam merespon perubahan yang terjadi pada lingkungan. Hal ini menyebabkan Nokia saat ini bisa menduduki posisi pemimpin dalam industri telekomunikasi global. Padahal sekitar satu setengah abad yang lalu, Nokia hanyalah sebuah pabrik penggiling kertas kayu yang didirikan di tepi sungai Nokianvirta di bagian barat daya Finlandia[2].

Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan perubahan dalam tiga kata, yaitu: “membuat sesuatu berbeda”. Perubahan adalah suatu keadaan yang bersifat natural. Inisiatif[3] perubahan dapat terjadi secara spontan, sebagai reaksi dari adanya suatu faktor pemicu. Contohnya seperti yang terjadi pada JetBlue Airways, sebuah organisasi bisnis pesawat pengangkut domestik dari Amerika. Tidak lama setelah Amerika mengalami serangan teroris pada tanggal 11 September 2001, dengan segera JetBlue melakukan beberapa perubahan seperti: memasang kokpit anti peluru (jauh sebelum pemerintah AS mengeluarkan peraturan tentang hal ini), memasang iklan tentang perlunya menyembuhkan trauma akibat penyerangan pada penerbangan, tidak melakukan pengurangan rute penerbangan dan

---

[2] www.nokia.com

[3] ***Initiatives*** didefinisikan sebagai ‘specific projects or programs undertaken to achieve specific objectives (http:// www.businessdictionary.com/definition/initiatives.html)

pemberhentian karyawan seperti yang dilakukan organisasi bisnis penerbangan lainnya, tetapi justru memperluas pasar dengan mengambil alih pengangkutan yang ditinggalkan oleh organisasi bisnis penerbangan lain. JetBlue secara proaktif dan cepat mengimplementasikan perubahan yang membuatnya mampu menyediakan servis yang lebih baik, lebih aman, dan lebih menyenangkan bagi konsumen. Saat ini JetBlue mengoperasikan hampir 300 penerbangan per hari ke 29 kota tujuan. JetBlue menempati posisi puncak pemeringkatan penerbangan Amerika selama dua tahun berturut-turut pada tahun 2004-2005 dan menempati posisi pertama dalam pemeringkatan yang dilakukan J.D. Powers pada tahun 2005 untuk aspek kepuasan pelanggan (Daft 2007). Inisiatif perubahan juga bisa merupakan kegiatan yang terencana, proaktif dan memiliki tujuan. Contohnya Microsoft yang mengeluarkan sistem operasi barunya yang cukup kontroversial yaitu Windows Vista untuk menjawab persaingan yang salah satunya adalah dengan Google, penyedia paket perangkat lunak berbasis web tanpa biaya (Robbins dan Judge 2009).

Berdasarkan *tempo of change*, Weick dan Quinn (1999) membagi perubahan ke dalam dua jenis yaitu: *Episodic Change* dan *Continuous Change*. *Episodic Change* adalah perubahan yang dilakukan secara tidak rutin, tidak berkelanjutan, dan dengan sengaja. Perubahan terjadi pada periode divergensi yaitu saat organisasi bergerak menjauh dari titik keseimbangan sebelumnya. Divergensi terjadi akibat adanya ketidaksesuaian antara *inartial deep structure* dan tuntutan lingkungan. Perubahan disebut *episodic* karena cenderung terjadi pada periode yang *distinct* dimana perpindahan dari titik ekuilibrium dipercepat oleh kondisi eksternal seperti perubahan teknologi atau kondisi internal seperti perubahan karyawan kunci. Sedangkan *Continuous Change* adalah sekelompok perubahan organisasi yang cenderung berlangsung secara terus-menerus atau berkelanjutan, berkembang dan mengalami akumulasi. Perubahan digambarkan sebagai pembaharuan proses kerja yang berlangsung secara berkelanjutan, yang bersifat situasional dan mendasar. Ide dasar dari perubahan berkelanjutan adalah bahwa penyesuaian sekecil apapun, bila dilakukan secara simultan di setiap unit kerja, akan terakumulasi dan menghasilkan perubahan organisasi yang bersifat substansial. Sedangkan Daft (2007) mengemukakan bahwa berdasarkan kecepatannya, perubahan dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu: (a) perubahan bertahap dan (b) perubahan radikal. Perubahan bertahap ditunjukkan dengan adanya serangkaian tindakan perbaikan berkelanjutan yang dilakukan untuk mempertahankan titik keseimbangan organisasi. Sedangkan perubahan radikal biasanya dinyatakan dalam bentuk transformasi organisasi.

Google merupakan contoh organisasi bisnis yang menerapkan perubahan bertahap (Daft 2007). Dalam mengembangkan produknya, Google memberi kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengutarakan idenya melalui intranet, yang setiap harinya pasti dibaca oleh Manajer Produk Google. Setiap karyawan di Google dilibatkan dalam penelitian dan pengembangan produk. Tidak hanya karyawan, Google juga melibatkan pengguna jasanya. Komunikasi yang terbuka melalui intranet, internet dan email membuat Google mampu memutuskan perubahan prioritas apa yang harus dilakukan. Contoh lainnya adalah Toyota yang juga dikenal sebagai organisasi bisnis yang menerapkan perubahan bertahap melalui *Kaizen* (perbaikan yang kontinyu) dan *Obeya* (pengembangan model baru). Sedangkan contoh organisasi bisnis yang menerapkan perubahan radikal

adalah Apple (Daft 2007), yang melakukan transformasi diri dari sebuah organisasi bisnis manufaktur personal computer (PC) menjadi suatu kekuatan yang dominan dalam bisnis hiburan digital dengan menciptakan *online store* iPod dan iTunes.

Dunphy dan Stace (1993) membedakan perubahan berdasarkan dimensi: skala, isi dan dampak dari perubahan. Apakah perubahan dilakukan untuk merespon faktor internal atau eksternal organisasi. Apakah perubahan dilakukan pada skala kecil dan fokus pada bagian tertentu dari organisasi, misalnya perubahan proses dan struktur di tingkat unit kerja. Dunphy dan Stace menyebutkan jenis perubahan ini sebagai: *Fine-tuning Changes*. Ataukah perubahan dilakukan secara radikal dan pada organisasi secara menyeluruh, misalnya perubahan pada strategi bisnis yang tadinya berorientasi manufaktur menjadi berorientasi jasa. Dunphy dan Stace menyebutkan jenis perubahan ini sebagai: *Corporate Transformation Changes*.

Dikaitkan dengan pencapaian keuntungan stratejik, Daft (2007) membagi perubahan menjadi: (1) perubahan teknologi, (2) perubahan produk dan jasa, (3) perubahan strategi dan struktur, serta (4) perubahan budaya. Apa yang terjadi pada Apple merupakan contoh perubahan pada produk dan jasa. Sedangkan yang terjadi pada Bank Bali saat berubah menjadi Bank Permata, sebagai hasil merger dengan beberapa bank swasta nasional lainnya, merupakan contoh perubahan budaya.

Menurut Cao dan McHugh (2005), perubahan organisasi memiliki karakteristik *diversity* (keberagaman) dan *interaction* (interaksi). Berdasarkan pandangan sistemik akan manajemen perubahan, ada empat jenis perubahan organisasi:

- *Process*. Perubahan dalam proses pada organisasi yang mentransformasi input tertentu ke dalam bentuk output yang bernilai bagi pelanggan. Perubahan proses bisa mengacu pada penyempurnaan sub-proses operasional, penyempurnaan intra-proses, penyempurnaan hubungan antar-proses, rancang ulang proses atau konsep ulang proses secara keseluruhan. Pendekatan perubahan yang digunakan diantaranya adalah TQM dan BPR.
- *Structure*. Perubahan pada fungsi-fungsi organisasi; pengorganisasian, koordinasi dan pengendaliannya. Perubahan bisa dalam hal levelisasi pada struktur; sistem keputusan atau kebijakan; dan mekanisme alokasi sumber daya. Pendekatan yang digunakan diantaranya adalah *contingency approach* dan *transaction cost economics*.
- *Culture*. Perubahan pada budaya organisasi, seperti tradisi, nilai-nilai, keyakinan dan perilaku sumber daya manusia yang terkait dengan hubungannya dengan praktek dan moral sosial. Pendekatan yang digunakan diantaranya penetapan sistem nilai yang baru.
- *Politics*. Perubahan pada distribusi kekuasaan (*power*) dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi. Pendekatan yang digunakan diantaranya adalah pembentukan koalisi.

Cao dan McHugh melihat bahwa pada kenyataannya keempat jenis perubahan saling terhubung dan saling berinteraksi. Perubahan pada salah satu dimensi kemungkinan bisa menghasilkan kompensasi berupa perubahan pada dimensi lainnya (*holistic*). Fenomena organisasi bersifat multi-dimensi. Oleh karenanya perubahan perlu dikelola secara menyeluruh dan agar interaksi dari perubahan-

perubahan yang berbeda dimensi tersebut dapat dikelola secara efektif, maka metode dan metodologi yang bersifat kombinasi merupakan suatu kebutuhan.

Perubahan dapat terjadi pada individu, kelompok, maupun sistem. Pembelajaran, promosi dan pengembangan karir adalah contoh perubahan pada individu. *Kaizen*, *team-building* dan perubahan pada komposisi dan tugas adalah contoh perubahan pada kelompok. *Fine tuning*, *business process reengineering* serta perubahan budaya adalah contoh perubahan pada sistem (Burnes 2004). Mengacu pada jenis perubahan yang dikemukakan Cao dan McHugh, dua jenis perubahan yang pertama (proses dan struktur) dapat dikelompokkan menjadi perubahan yang bersifat *non-behavioral*, sedangkan dua jenis perubahan yang terakhir (budaya dan politik) terkait erat dengan perilaku atau *behavior* dari anggota organisasi terkait.

George dan Jones (2002) menyebutkan faktor lingkungan eksternal yang mendorong perubahan adalah kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etikal. Sedangkan faktor internal organisasi yang mendorong perubahan terjadi pada nilai-nilai, etos kerja, kompetensi maupun aspirasi karyawan. Makin tinggi tingkat pendidikan rata-rata karyawan, menyebabkan meningkatnya aspirasi dan tuntutan mereka dalam bekerja, sehingga umumnya mereka mengharapkan perlakuan kerja yang lebih manusiawi, peluang aktualisasi diri yang lebih besar, suasana kerja yang lebih menyenangkan, cara kerja yang lebih fleksibel, pemberian *reward* yang lebih adil dan lebih motivatif dan kesempatan karir yang lebih terbuka.

Robbins dan Judge (2009) juga mengemukakan pendapat yang hampir sama, dengan mengatakan ada banyak faktor yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Yang termasuk dalam kelompok faktor eksternal diantaranya adalah: (1) teknologi yang baru, bekerja lebih cepat, lebih canggih dan lebih murah, (2) persaingan yang tidak lagi dibatasi wilayah (persaingan global), adanya merger dan akuisisi, adanya inovasi baru, *e-commerce* (3) perdagangan via internet (*e-comerce*), (4) adanya goncangan-goncangan di bidang ekonomi, sosial dan politik, seperti peraturan pemerintah yang terkait berubah, perubahan gaya hidup, runtuhnya pasar saham, pembukaan pasar Cina, perang melawan terorisme dan sumber bahan baku utama habis atau semakin langka. Sedangkan yang termasuk dalam kelompok faktor internal diantaranya adalah: (1) siklus hidup produk atau jasa yang memasuki tahap *mature* atau bahkan *obsolete* (kadaluwarsa), (2) sumberdaya manusia yang semakin beragam, berumur, banyaknya tenaga kerja baru dengan pengalaman dan keahlian minim, adanya tenaga kerja *contingent* (paruh-waktu, *freelancer*, subkontraktor, dan *outsourcing)*.

Sedangkan Beer dan Nohria (2001) mengidentifikasi perubahan berdasarkan dua basis, yaitu: perubahan berbasis nilai ekonomis (*E Theory*) dan perubahan berbasis kapabilitas organisasi (*O Theory*). Berdasarkan Teori E, perubahan diarahkan oleh nilai pemegang saham dan biasanya dinyatakan dalam bentuk pengurangan karyawan secara besar-besaran, mengurangi operasi organisasi bisnis atau restrukturisasi (*hard change strategies*). Sedangkan Teori O mengemukakan bahwa perubahan dilakukan dengan tujuan mengembangkan budaya organisasi bisnis dan kapabilitas sumber daya manusia melalui kegiatan

pembelajaran pada tingkat individu maupun organisasi (*soft change strategies*). Kedua strategi dapat digunakan tergantung sasaran perubahan yang akan dilakukan. Pemimpin diharapkan dapat mengkombinasikan kedua strategi sesuai kebutuhan untuk kepentingan pengembangan bisnis dan organisasi.

Menurut Burnes (2004), ada dua pendekatan utama yang dapat digunakan dalam mengelola perubahan organisasi, yaitu *planned approach* dan *emergent approach*. Pendekatan yang pertama yaitu *planned approach* adalah suatu istilah yang dipopulerkan oleh Lewin pada tahun 1974 untuk perubahan yang sifatnya dilakukan secara sadar dan direncanakan oleh organisasi. Lewin menyebutkan, untuk memastikan tercapainya keberhasilan perubahan organisasi, maka harus dipenuhi dua hal (Burnes 2004): (1) menganalisis dan memahami bagaimana kelompok sosial terbentuk, termotivasi dan terpelihara. Untuk melakukan hal ini, Lewin membangun metode *field theory* dan *group dynamics*, dan (2) mengubah perilaku kelompok sosial. Untuk melakukan hal ini, Lewin membangun metode *action research* dan tiga tahap perubahan.

Berdasarkan teori klasik yang dikemukakan oleh Kurt Lewin dalam McShane dan Von Glinow (2009), proses perubahan harus melalui tiga tahap yaitu: menghancurkan kondisi yang lama yang mapan (*unfreezing the status quo*), menggerakkannya ke arah kondisi yang baru atau yang diinginkan (*movement to a desired end state*), dan membekukan perubahan untuk menjadikannya permanen (*refreezing the new change to make it permanent*). Kondisi awal (*current conditions*) ditandai dengan adanya keseimbangan antara faktor pendorong dan faktor penghambat perubahan. Agen perubahan kemudian menciptakan ketidakseimbangan antara kedua faktor tersebut dengan tujuan menggerakkan organisasi ke arah yang diinginkan (*desired conditions*). Caranya dengan memperbesar kekuatan faktor pendorong, misalnya adanya perubahan pada lingkungan seperti globalisasi atau perubahan pada internal organisasi seperti pergantian pimpinan organisasi bisnis. Pada saat organisasi sudah sampai pada titik yang dituju, dibentuk suatu sistem yang bisa mempertahankan kondisi yang baru agar tetap tercapai demikian.

Robbins dan Judge (2009) mengemukakan pengertian perubahan terencana sebagai: aktivitas yang memiliki maksud dan berorientasi sasaran. Sasaran dari perubahan terencana ada dua, yaitu: (a) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya, dan (b) mengubah perilaku dari individu dan kelompok yang ada dalam organisasi tersebut. Sedangkan Clark (2008) mengemukakan konsep tahapan perubahan, yang terdiri dari tahap: evaluasi, persiapan, implementasi, dan konsolidasi (*EPIC*). Pada tahap awal, organisasi bisnis mengevaluasi kondisi persaingan dan kinerja organisasi bisnis, menentukan pilihan untuk perubahan, dan mengambil keputusan untuk melakukan perubahan. Selama tahap persiapan, organisasi bisnis menguji pilihan perubahan yang ada, menyeleksi, dan kemudian membuat rencana pelaksanaannya. Termasuk di dalam tahap ini adalah kegiatan menciptakan struktur, mendefinisikan peran dan tanggung jawab, menganggarkan sumberdaya, menjadwalkan tugas, dan mengidentifikasi kejadian penting. Pada tahap berikutnya yakni tahap implementasi, organisasi bisnis memulai proses pelaksanaan rencana perubahan, mengelola sumberdaya, dan mendorong organisasi bisnis untuk meningkatkan kinerjanya. Implementasi termasuk menghasilkan jumlah tambahan pekerjaan yang lebih banyak dan menekan

ketegangan dalam mencapai tujuan perubahan organisasi bisnis. Setelah implementasi maka tahap berikutnya adalah konsolidasi.

Pendekatan terencana sering diasosiasikan dengan praktek *Organization Development* (OD). Pendekatan OD didasarkan pada seperangkat nilai, asumsi dan etika yang menekankan pentingnya orientasi humanistik dan komitmennya terhadap pencapaian efektivitas organisasi. Nilai, asumsi dan etika tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam lima aktivitas utama OD, yaitu: memampudayakan (*empowering*) karyawan untuk bertindak, menciptakan keterbukaan dalam berkomunikasi, memfasilitasi kepemilikan dalam proses perubahan dan hasilnya, mempromosikan budaya kolaborasi, dan mempromosikan pembelajaran yang berkelanjutan (Hurley *et al* dalam Burnes 2004). Perubahan berdasarkan Teori E menurut Beer dan Nohria termasuk ke dalam perubahan yang bersifat terencana.

Pendekatan yang kedua yaitu *emergent approach* merupakan pendekatan yang digunakan untuk perubahan yang sifatnya berkelanjutan, dinamis, dan muncul secara tidak terduga atau terencana. Pendekatan emergent menekankan pada lingkungan yang terus berkembang dan tidak dapat diprediksi sehingga perubahan merupakan proses yang terjadi akibat keterkaitan antara banyak variabel seperti konteks, proses politik dan konsultasi di dalam organisasi. Perubahan berdasarkan Teori O Beer dan Nohria merupakan perubahan yang bersifat emerjen. Pendukung dari pendekatan ini diantaranya adalah Pettigrew dan Whipp, Rosabeth Moss Kanter dan John P. Kotter. Meskipun pendukung pendekatan ini menolak adanya satu konsep aturan yang bersifat universal dalam melakukan perubahan, tetapi umumnya mereka memberikan arahan yang cenderung menekankan pentingnya lima fitur dari organisasi sebagai faktor yang bisa menghambat atau mendukung keberhasilan perubahan. Kelima faktor tersebut adalah: struktur organisasi, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, perilaku manajerial serta kekuasaan dan politik (Burnes 2004).

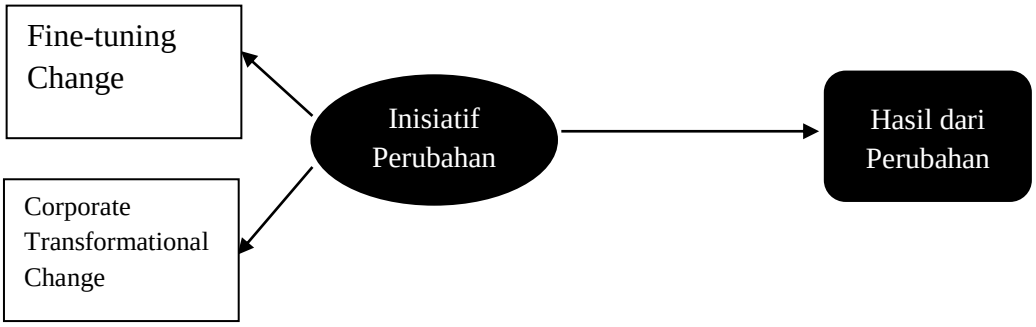
Pettigrew dan Whipp dalam Burnes (2004) mengajukan sebuah model untuk mengelola perubahan operasional dan stratejik yang berhasil dengan melibatkan lima faktor yang saling berhubungan, yaitu: penilaian kondisi lingkungan, memimpin perubahan, mengkaitkan perubahan strategik dengan operasional, sumberdaya manusia sebagai aset, dan kesesuaian tujuan. Kanter juga dalam Burnes (2004) mengemukakan ”*ten commandments for executing change”*. Sedangkan Kotter (1994) mengemukakan delapan langkah yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan dan mengelola perubahan, yaitu:

1. Membangun *sense of urgency* dengan menetapkan latar belakang yang kuat dan beralasan mengenai pentingnya dilakukan perubahan.
2. Membentuk koalisi dengan kekuasaan yang memadai untuk mempimpin perubahan.
3. Menciptakan visi yang baru untuk mengarahkan perubahan dan menetapkan strategi untuk mencapai visi tersebut.
4. Mengkomunikasikan visi yang baru ke seluruh bagian dalam organisasi.
5. Memampudayakan orang lain untuk bertindak sesuai visi dengan cara menghilangkan hambatan terhadap perubahan dan mendorong keberanian mengambil resiko dan pemecahan masalah yang kreatif.

6. Merencanakan, menghasilkan, dan menghargai keberhasilan-keberhasilan jangka pendek yang menggerakkan organisasi ke arah pencapaian visi yang baru.
7. Mengkonsolidasikan perbaikan-perbaikan, nilai ulang perubahan yang terjadi, dan lakukan penyesuaian yang diperlukan.
8. Mengukuhkan perubahan dengan menunjukkan hubungan antara perilaku yang baru dengan keberhasilan organisasi.

Perubahan yang dilakukan dengan pendekatan *emergent* melibatkan serangkaian kegiatan eksperimen, adaptasi dan pengambilan keputusan. Proses kunci pada perubahan ini adalah: pengumpulan informasi, komunikasi dan pembelajaran (Burnes 2004).

Berdasarkan pada tinjauan pustaka yang relevan mengenai hubungan antara inisiatif perubahan dan hasil dari perubahan yang telah dibahas di atas, maka kerangka konseptual hubungan antara dua faktor tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2 Hubungan antara inisiatif perubahan dan hasil dari perubahan

2.3.1.2 Kesiapan berubah (*Change Readiness*)

Strategi manajemen perubahan yang efektif merupakan tantangan kritis yang dihadapi hampir oleh setiap organisasi pada masa kini. Smith (2005) menyebutkan sumberdaya manusia bisa menjadi kunci sukses, tetapi juga bisa menjadi kendala utama dalam mencapai manajemen perubahan organisasi yang efektif. Agar manajemen perubahan pada organisasi berjalan efektif, setiap individu yang ada di dalamnya harus terlebih dulu mengalami perubahan. Intervensi organisasi dan agen perubahan dengan cara fokus pada peningkatan kesiapan seluruh karyawan untuk berubah perlu dilakukan organisasi untuk mempertinggi peluang tercapainya keberhasilan inisiatif perubahan (Cunningham *et al* 2002). Mengacu pada pendekatan *positive behaviorism*, organisasi dan agen perubahan diharapkan bersikap proaktif dengan berusaha meningkatkan kesiapan berubah (dukungan dan komitmen karyawan terhadap perubahan), dan bukannya bersikap reaktif mengurangi resistensi atau penolakan terhadap perubahan. Kesiapan berubah juga harus dipastikan bersifat sepenuhnya, bukan karena keterpaksaan atau pemenuhan kepentingan tertentu, misalnya karena alasan *job*

security. Dengan demikian kerugian dalam hal waktu, energi, dan sumberdaya lainnya (termasuk kemungkinan hilangnya kredibilitas pemimpin dan meningkatnya resistensi karyawan bila inisiatif perubahan gagal) yang dikeluarkan untuk mengatasi resistensi, dapat dihindarkan.

Literatur yang membahas secara mendalam tentang *change readiness* belum banyak ditemukan pada buku-buku teks terkait bidang perilaku organisasi. Hal ini mungkin dikarenakan penelitian terkait *change readiness* pada bidang manajemen sumberdaya manusia dan perilaku organisasi baru banyak dilakukan dalam sepuluh hingga lima belas tahun terakhir (Madsen, Miller dan John 2005). Sebelumnya penelitian terkait kesiapan berubah lebih banyak dilakukan di bidang kesehatan, psikologi dan pengobatan. Pada literatur di bidang perilaku organisasi, beberapa model manajemen perubahan sudah memasukkan faktor kesiapan berubah, seperti misalnya pada model tiga tahap perubahan teori klasik Lewin. Pada model yang dikemukakan Lewin, kesiapan berubah dimasukkan sebagai salah satu komponen pada tahap *unfreezing*. Hanya saja pada teori klasik tersebut, tidak digali secara lebih mendalam elemen atau faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah. Lewin lebih banyak membahas faktor resistensi terhadap perubahan.

Resistensi atau penolakan dinyatakan dalam berbagai bentuk, seperti: disuarakannya keberatan oleh pihak yang terlibat, hilangnya loyalitas dan motivasi kerja, meningkatnya angka kesalahan kerja, meningkatnya angka ketidakhadiran, dan masih banyak lainnya. Slocum dan Hellriegel (2007) menyebutkan resistensi individu terhadap perubahan bersumber dari enam hal, yaitu: persepsi, kepribadian, kebiasaan, ancaman terhadap kekuasaan dan pengaruh, ketakutan akan ketidaktahuan, dan alasan ekonomi. Daft (2007) mengemukakan lima hambatan utama bagi terjadinya perubahan baik pada tingkat individu maupun organisasi, yaitu: kepedulian yang berlebihan terhadap biaya, kegagalan untuk melihat manfaat dari perubahan, kurangnya koordinasi dan kerjasama, kecenderungan untuk menghindari ketidakpastian, dan takut menghadapi kegagalan. Sedangkan Robbins dan Judge (2009) mengelompokkan sumber penolakan dalam dua kategori, yaitu yang bersumber dari individu dan yang bersumber dari organisasi. Proses pemilihan informasi, kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi dan ketakutan akan ketidaktahuan merupakan resistensi yang bersumber dari individu. Sedangkan inersia dari struktur organisasi, perhatian yang terbatas terhadap perubahan, inersia dari kelompok, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kerja yang mapan, dan ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah mapan merupakan faktor resistensi yang bersumber dari organisasi.

Palmer, Dunford dan Akin (2009) mengemukakan bahwa kesiapan berubah merupakan variabel mediasi antara strategi manajemen perubahan dan hasil dari strategi tersebut. Tanpa kesiapan berubah dari para pelaku perubahan, maka tidak terdapat hubungan antara strategi manajemen perubahan dengan *outcomes* dari strategi tersebut. Palmer, Dunford dan Akin (2009) juga mengemukakan bahwa tingkat kesiapan berubah dapat digunakan sebagai indikasi untuk menentukan kemungkinan outcomes yang dihasilkan dari suatu inisiatif perubahan pada waktu tertentu. Semakin tinggi tingkat kesiapan berubah dari para pelaku perubahan, semakin besar kemungkinan tercapainya *outcomes* yang diharapkan dari strategi manajemen perubahan yang dilakukan. Akan tetapi

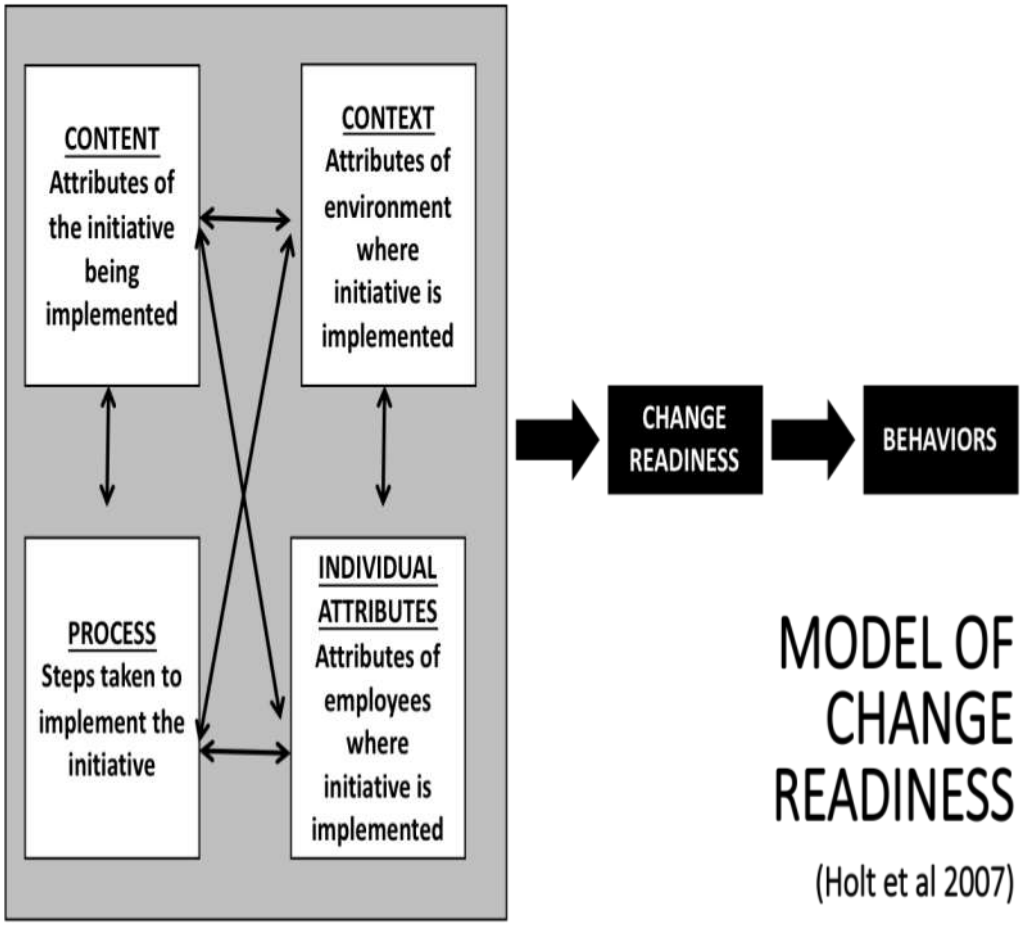
Palmer, Dunford dan Akin (2009) tidak menjelaskan penelitian apa yang sudah dilakukan dan temuan apa yang didapatkan, yang mendasari dikeluarkannya pernyataan tersebut.

Kesiapan berubah itu sendiri didefinisikan sebagai "keyakinan, sikap dan intensi dari individu terkait dengan seberapa besar suatu perubahan diperlukan, serta persepsi mereka terhadap kapasitas yang dimiliki individu dan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan". Definisi ini dikemukakan oleh Armenakis, Harris dan Mossholder (1993) dan merupakan definisi yang paling banyak diterima dan digunakan sebagai acuan oleh para peneliti di bidang terkait. Tingkat kesiapan berubah akan menentukan apakah seseorang akan mendukung atau menolak suatu inisiatif perubahan (Holt *et al* 2007).

Dari penelitian Hanpachern, Morgan dan Griego (1998) didapatkan bahwa resistensi atau penolakan (*resisting*) hanya merupakan salah satu dimensi dari kesiapan berubah. Dua dimensi lainnya adalah *participating* dan *promoting*. Mengacu pada definisi yang dikemukakan Armenakis, Harris dan Mossholder (1993), *participating* diartikan sebagai keyakinan, sikap dan intensi dari individu yang dinyatakan dalam bentuk dukungan terhadap perubahan, serta persepsi positif mereka terhadap kapasitas yang dimiliki individu dan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan. *Promoting* merupakan keyakinan, sikap dan intensi dari individu yang dinyatakan dalam bentuk promosi aktif akan perlunya dilakukan perubahan, serta persepsi positif mereka terhadap kapasitas yang dimiliki individu dan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan. Sedang *resisting* adalah keyakinan, sikap dan intensi dari individu yang dinyatakan dalam bentuk penolakan terhadap perubahan, serta persepsi negatif terhadap kapasitas yang dimiliki individu dan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan. Resistensi merupakan dimensi negatif dari kesiapan berubah. Semakin tinggi tingkat penolakan (resistensi) terhadap perubahan, maka semakin rendah kesiapan individu dan organisasi untuk berubah. Sedangkan dua dimensi lainnya merupakan dimensi positif dari kesiapan berubah. Jadi semakin tinggi tingkat promosi dan partisipasi terhadap perubahan, maka semakin tinggi kesiapan individu dan organisasi untuk berubah. Pernyataan ini didukung hasil salah satu penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan atau partisipasi aktif karyawan dalam perubahan merupakan anteseden dari kesiapan berubah (Rafferty dan Simons 2006).

Holt *et al* (2007) menyebutkan bahwa kesiapan berubah merupakan suatu sikap yang bersifat komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh empat perspektif strategi manajemen perubahan yang terdiri dari *content, context, process* dan *individual attributes*, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 3. Perspektif pertama yaitu *content* merupakan atribut dari inisiatif perubahan yang akan diimplementasikan, yang mencakup karakteristik administratif, prosedural, teknologi atau struktural dari organisasi. Contohnya adalah *organizational valence* yang menggambarkan seberapa besar manfaat yang akan diterima organisasi dengan diterapkannya perubahan. Perspektif kedua yaitu *context* adalah atribut dari kondisi dan lingkungan dimana insiatif perubahan diimplementasikan. Contohnya adalah organisasi pembelajar dan *discrepancy*. Perspektif yang ketiga yaitu *process* adalah langkah-langkah yang diambil untuk mengimplementasikan inisiatif perubahan. Contohnya adalah *employee involvement* yaitu seberapa besar partisipasi karyawan diizinkan terjadi dalam suatu proses perubahan. Pada

perspektif ini peran hubungan industrial menjadi sangat kritis, terutama dikaitkan dengan pengambilan keputusan pada tingkat individu dan kelompok. Perspektif yang keempat yaitu *individual attributes* adalah karakteristik dari karyawan yang diminta untuk mengimplementasikan inisiatif perubahan yang ditetapkan. Contohnya adalah *self efficacy* dan *leadership*.



Gambar 3 Perspektif instrumen pengukuran kesiapan berubah (Holt *et al* 2007)

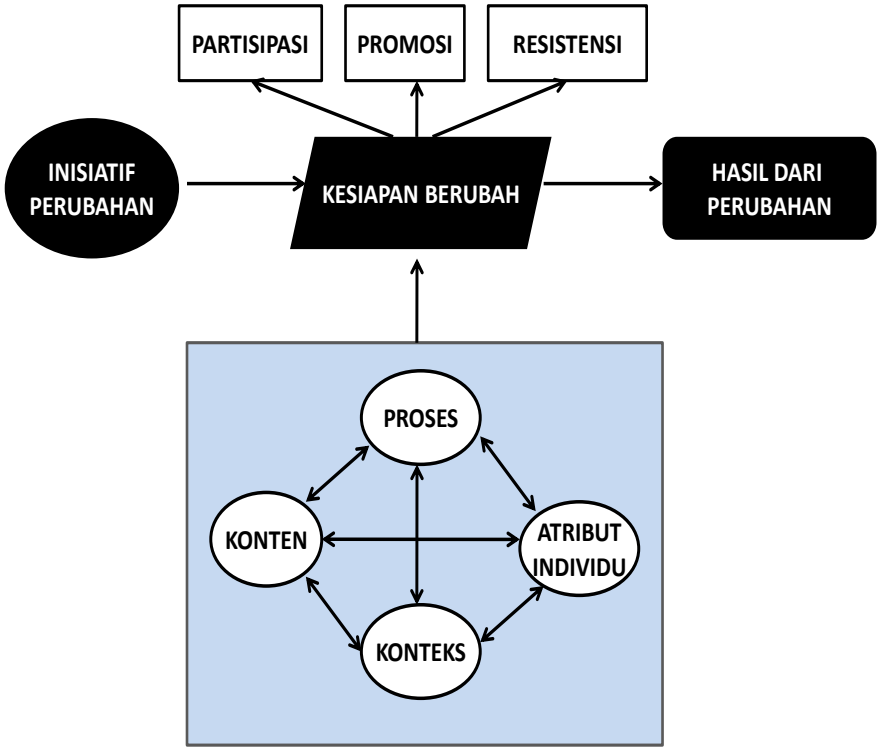
Holt *et al* (2007) mengemukakan bahwa pengukuran tingkat kesiapan berubah dapat dilakukan baik menggunakan metode pengukuran kualitatif (misalnya melalui observasi dan wawancara) maupun kuantitatif (misalnya menggunakan kuesioner). Pada tiga buah buku teks pada bidang perilaku organisasi (Osland *et al* 2007; Huczynski dan Buchanan 2007; Palmer, Dunford dan Akin 2009), dikemukakan contoh-contoh kuesioner yang dapat dipakai untuk mengukur tingkat kesiapan berubah. Huczynski dan Buchanan (2007) mengutip delapan pertanyaan yang dikemukakan Tony Eccles dalam bukunya yang berjudul "*Succeeding with Change: Implementing Action-driven Strategies*" yang diterbitkan pada tahun 1994, untuk mengidentifikasi pra-kondisi yang harus ada untuk mencapai perubahan yang berhasil. Delapan pertanyaan tersebut adalah: (1) apakah ada tekanan (*pressure*) sehingga perubahan dilakukan, (2) apakah ada visi

yang jelas dan disepakati bersama (*clear and shared vision*) terkait dengan sasaran yang ingin dicapai dan arahan yang diberikan, (3) apakah dimiliki penghubungan dan kepercayaan (*liason and trust*) yang efektif antara pihak-pihak yang memiliki kepedulian terhadap perubahan yang terjadi, (4) apakah ada niat baik dan kekuasaan (*will and power*) untuk bertindak, (5) apakah organisasi cukup memiliki sumberdaya manusia yang mampu (*capable people*) dan dengan dukungan yang memadai dari sumberdaya lainnya, (6) apakah organisasi memiliki sistem penghargaan (*rewards*) dan kejelasan tanggung-gugat (*accountability*) untuk setiap tindakan yang diambil, (7) apakah sudah diidentifikasi langkah awal yang dapat diterapkan (*actionable first step*), dan (8) apakah organisasi memiliki kapasitas untuk belajar dan beradaptasi (*capacity to learn and to adapt*).

Osland *et al* (2007) dan Palmer, Dunford dan Akin (2009), keduanya mengutip kuesioner yang dirancang T.A. Stewart, yang dipublikasikan pada majalah Fortune Volume 129 No 3 pada bulan Februari 1994 dalam artikelnya yang berjudul "*Rate Your Readiness to Change*". Pada tulisannya tersebut, Stewart mengajukan kuesioner yang terdiri dari 17 pertanyaan yang diukur menggunaan skor mulai dari 3 yang artinya tingkat kesiapan untuk berubah tinggi, 2 yang artinya tingkat kesiapan berubah sedang, dan 1 yang artinya tingkat kesiapan berubah rendah. Berdasarkan total skor dari ketujuhbelas pertanyaan tersebut ditarik kesimpulan: (1) jika total skor berkisar antara 41-51 berarti implementasi perubahan kemungkinan besar akan mengalami keberhasilan, (2) jika total skor berkisar antara 28-40 berarti perubahan mungkin tetapi sulit dilakukan, terutama bila tujuh dimensi kesiapan berubah yang disebutkan pertama mendapatkan skor rendah, dan (3) jika total skor berkisar antara 17-27 berarti implementasi perubahan secara virtual tidak mungkin dilakukan tanpa adanya *precipitating catastrophe*. Ketujuhbelas elemen kunci yang diukur adalah: sumber dukungan, kepemimpinan, motivasi, arahan, pengukuran, konteks secara organisasi, proses atau fungsi, *competitor benchmarking*, fokus kepada pelanggan, penghargaan, struktur organisasi, komunikasi, hirarki organisasi, pengalaman sebelumnya terkait dengan perubahan, moral, inovasi, dan pengambilan keputusan.

Sedangkan Hanpachern, Morgan dan Griego (1998) dalam penelitiannya menggunakan skala kesiapan berubah yang terdiri dari 14 item pernyataan terkait *readiness to change*, yang diukur dengan menggunakan 7 skala likert (1=sangat tidak demikian, 7=sangat demikian). Pernyataan-pernyataan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi tiga dimensi utama dari kesiapan berubah, yaitu: (1) *promoting change*, (2) *participating in change*, dan (3) *resisting change*.

Gambar 4 menunjukkan kerangka konseptual hubungan antara inisiatif perubahan, kesiapan berubah, dan hasil dari perubahan yang dibuat berdasarkan hasil tinjauan pustaka yang relevan mengenai hubungan antara tiga faktor tersebut.



Gambar 4 Hubungan inisiatif perubahan, kesiapan berubah dan hasil dari perubahan

2.3.1.3 Atribut Individu Pelaku Perubahan

Smith (2002) mengemukakan peran kritis dan karakter dari faktor manusia dalam pembentukan kesiapan organisasi untuk berubah. *Individual attributes* adalah karakteristik dari karyawan yang diminta untuk mengimplementasikan inisiatif perubahan yang ditetapkan (Holt *et al* 2007). Berdasarkan teori, yang dimaksudkan dengan karakteristik individu diantaranya adalah *readiness* atau kemampuan dan kemauan *follower* untuk melaksanakan tugas yang diberikan (Hersey, Blanchard dan Johnson, 2001), *personal characteristics* seperti *locus of control*, *experience*, *perceived quality* (House 1996), *way of thinking* (McShane dan Von Glinow 2007), *leadership* dan *position power* yaitu tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin atas kekuasaan (Fiedler 1967).

Sedangkan dari hasil penelitian sebelumnya yang secara ringkas dapat dilihat pada Lampiran 2, tiga faktor yang secara umum signifikan ditemukan sebagai anteseden dari kesiapan berubah adalah *efficacy* (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al* 2002; Smith 2005; Rafferty dan Simons 2006; Holt *et al* 2007; Self dan Schraeder 2009), *leadership* (Smith 2005; Grieve 2005; Rafferty dan Simons 2006), dan *discrepancy* (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al* 2002; Smith 2005; Holt *et al* 2007; Self dan Schraeder 2009). Dua faktor yang pertama termasuk ke dalam perspektif

individual attributes. Sedangkan faktor yang ketiga yaitu *discrepancy*, walaupun termasuk ke dalam perspektif *context of change*, akan tetapi efektivitasnya tetap dipengaruhi oleh peran pemimpin, khususnya kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan pentingnya dilakukan perubahan (Grieve 2005).

Kepemimpinan (Leadership)

Kepemimpinan didefinisikan sebagai sebagai suatu kemampuan mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai visi atau seperangkat tujuan (George dan Jones 2008; Robbins dan Judge 2009). Sumber dari pengaruh ini bisa bersifat formal, seperti yang berasal dari kepemilikan jabatan manajerial dalam organisasi (*legitimate power*) atau wewenang untuk memberikan sanksi (*coercive power*) maupun penghargaan (*reward power*). Selain itu juga ada sumber informal yang biasanya berasal dari tingkat keahlian (*expertise power*) dan karakteristik pribadi (*referent power*) dari si pemimpin.

Pada awal perkembangan teori kepemimpinan, seseorang dapat dinyatakan sebagai pemimpin berdasarkan karakteristik pribadi yang dimiliki (*trait theories of leadership*). Menurut George dan Jones (2008), berdasarkan hasil penelitian yang ekstensif ditemukan delapan karakteristik pribadi yang paling kuat hubungannya dengan efektivitas kepemimpinan seseorang. Kedelapan karakteristik pribadi tersebut adalah: intelijensi, pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan, dominansi, keyakinan atau kepercayaan diri, level energi atau keaktifan, toleransi terhadap stres atau tekanan, integritas dan kejujuran, serta kematangan emosi. Buddha, Napoleon, Mao, Churchill, Roosevelt, Thatcher, Mandela dan Reagan adalah beberapa contoh tokoh yang menjadi pemimpin karena karakteristik pribadi yang mereka miliki.

Pada perkembangan selanjutnya, para ahli manajemen menemukan bahwa tidak semua pemimpin yang memiliki karakteristik di atas menjadi seorang pemimpin yang efektif. Para ahli manajemen kemudian memusatkan perhatian atas apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin, secara khusus meneliti perilaku spesifik dari seorang pemimpin yang dinilai efektif dalam menjalankan peran dan tugasnya (*behavioral theories of leadership*). Hasil penelitian-penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki perhatian pada dua aspek yaitu (1) pelaksanaan tugas atau pencapaian sasaran kerja dan (2) pembinaan hubungan atau memelihara kepuasaan serta motivasi sumber daya manusia yang dipimpinnya (George dan Jones 2008; Robbins dan Judge 2009).

Penelitian berikutnya menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tidak cukup hanya didasarkan pada perhatiannya kepada kedua aspek yang telah disebutkan di atas, tetapi juga tergantung kemampuan si pemimpin untuk secara fleksibel dan proporsional mengatur bobot perhatian untuk kedua aspek disesuaikan dengan apa tugas yang dilaksanakan dan siapa sumber daya manusia yang dikelola (*contingencies theories of leadership*). Gaya kepemimpinan ini disebut juga sebagai kepemimpinan situasional.

Teori kepemimpinan yang terakhir (*contemporary theories of leadership*) menunjukkan adanya dimensi lain yang menentukan efektivitas seorang pemimpin, yaitu dimensi perubahan. Kepemimpinan transaksional menurut Robbins dan Judge (2009) adalah pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi

pengikutnya dengan menetapkan arahan sasaran yang harus dicapai melalui kejelasan peran dan tuntutan tugas. Sedangkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang secara luar biasa mampu menginspirasi pengikutnya sehingga secara sukarela bersedia keluar dari zona kemapanan mereka untuk mendukung pencapaian tujuan kelompok. Hughes, Ginnet dan Curphy (1999) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional terjadi pada saat pemimpin dan pengikut ada pada suatu bentuk hubungan transaksional dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perubahan perilaku pada bawahan atau pengikut terjadi akibat adanya suatu kesepakatan antara pemimpin dan pengikut dalam bentuk transaksi atau pertukaran. Bentuk transaksi atau pertukaran tersebut bisa dalam hal ekonomi, politik atau psikologis. Misalnya uang sebagai imbalan kerja, dukungan suara pada pemilihan pemimpin, loyalitas karena perhatian yang besar dari manajemen, dan masih banyak lagi. Sedangkan kepemimpinan transformasional terjadi saat seorang pemimpin mampu menghasilkan perubahan yang luar biasa pada diri pengikutnya dalam bentuk perubahan nilai dari para pengikutnya, sehingga pengikut secara sukarela mau mengganti nilai pribadinya dengan nilai kelompok dalam tujuan mencapai sasaran kelompok.

Pemimpin transaksional menurut Bass (1990) memiliki empat karakteristik utama: *contingent reward* (adanya kesepakatan *reward-effort*, adanya janjinya berupa penghargaan terhadap pencapaian/kinerja), *management by exception – active* (mengawasi setiap penyimpangan dari aturan/standar, mengambil tindakan koreksi), *management by exception – passive* (intervensi dilakukan hanya bila standar tidak terpenuhi) dan *laissez-faire* (menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan). Pemimpin transaksional membentuk *followers* yang lebih memperhatikan kepentingan diri sendiri. Sedangkan pemimpin transformasional menginspirasi followers untuk mau mengubah (*to transcend*) kepentingan pribadi/*self interests* menjadi kepentingan organisasi (*the good of the organization*). Pemimpin transformasional juga mengembangkan, memampudayakan, dan menggerakkan *followers*.

Kouzes dan Posner (1987) menyebutkan terdapat lima praktek perilaku yang mencerminkan gaya kepemimpinan transformasional. Perilaku ini diyakini memampukan pemimpin transformasional untuk mencapai hal-hal yang luar biasa dan mewujud-nyatakan potensi diri secara penuh. Lima perilaku tersebut adalah: *challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others to act, modeling the way,* dan *encouraging the heart*.

Challenging the process terkait dengan konsep pemimpin yang aktif, bukan pemimpin pasif. Tantangan yang diciptakan diantaranya adalah reorganisasi, bekerja untuk menghasilkan produk baru yang inovatif, dan membuat perubahan atas *status quo*. Pemimpin transformasional akan bereksperimen dan berani mengambil resiko, sambil tetap menyadari dan menerima konsekuensi yang mungkin ditimbulkan.

Inspiring a shared vision terkait dengan konsep pemimpin mencipta dan menginspirasi bawahan untuk bekerja mencapai misi atau sasaran bersama. Untuk bisa menginspirasi bawahan, pemimpin harus memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kebutuhan dan nilai-nilai yang dianut bawahan. Pemimpin juga harus memiliki semangat dan keyakinan yang tinggi terhadap visi atau sasaran yang ingin dicapai.

Enabling others to act terkait dengan konsep pemimpin yang berpikir dengan pendekatan ’kita’ atau ’kami’, dan bukannya ’saya’. Pemimpin menyadari bahwa proses pelaksanaan proyek kerja merupakan suatu usaha tim dan pemimpin tidak bisa mencapai keberhasilan seorang diri. Pemimpin juga harus bisa membentuk suatu kerjasama dan memampudayakan bawahan, sehingga menginspirasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Modeling the way terkait dengan konsep pemimpin menetapkan standar kinerja yang istimewa dan kemudian memberi contoh bagaimana mencapainya. Pemimpin dituntut untuk menjadi teladan, yaitu tidak hanya mengarahkan tetapi juga melakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari dengan tujuan mencapai sasaran dan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Encouraging the heart terkait dengan konsep pemimpin mengetahui setiap kontribusi yang diberikan karyawan dan menyediakan penghargaan positif sebagai imbalan atas kontribusi yang telah diberikan. Pemimpin merayakan setiap pencapaian yang dihasilkan bawahan, baik secara individu, kelompok maupun organisasi. Pemimpin juga memastikan bahwa seluruh karyawan terlibat dalam pencapaian tersebut, bukan hanya diri pemimpin itu sendiri.

Mengacu pada Teori U yang dikemukakan oleh Scharmer (2004), suatu tim atau organisasi mampu berubah dan menghadapi tantangan secara lebih sadar, terencana, terarah dan stratejik, serta menghasilkan masa depan yang lebih baik (*a future of greater possibilities*), bila tim atau organisasi tersebut telah berhasil mencapai kapasitas kepemimpinan kolektif melalui suatu proses yang dinamakan *presencing. Presencing* merupakan gabungan dari dua kata yaitu ‘*presence*’ dan ‘*sensing*’ yang mengacu pada kemampuan untuk mengenali dan mewujudnyatakan potensi tertinggi dari seseorang ataupun sekelompok orang. *Presencing* berdasarkan Teori U menggambarkan suatu proses dengan lima gerakan dimulai dengan tahap *co-initiating*, yaitu tahap membangun intense bersama. Tahap yang kedua adalah *co-sensing* yaitu tahap dilakukannya observasi atas potensi tertinggi dari diri atau tim. Selanjutnya adalah tahap *co-inspiring* yang merupakan inti dari Teori U, yaitu tahap menghubungkan sumber inspirasi dengan keinginan. Tahap keempat *co-creating* yaitu membangun model baru dari kapabilitas kepemimpinan diri atau tim, yang mengintegrasikan tiga hal yaitu *head, heart and hand*. Dan tahap terakhir adalah *co-evolving* yaitu menghadirkan kebaruan tersebut pada sistem lingkungan sehingga menghasilkan kinerja yang inovatif.

Scharmer memberi contoh bentuk *presencing* yang dilakukan oleh ELIAS (Emerging Leaders for Innovation Across Sectors), sebuah jaringan yang terdiri dari dua puluh organisasi sipil, pemerintah dan bisnis global yang memiliki dedikasi menemukan solusi produktif untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pada saat ini. Untuk membangun kapabilitas kepemimpinan dari para pemimpin organisasi, ELIAS menyelenggarakan suatu perjalanan yang berisikan serangkaian pengalaman pembelajaran yang intensif (*executive learning journeys*), mulai dari program pelatihan untuk membangun kapasitas kepemimpinan dan terampil membangun system yang inovatif, kegiatan ‘*shadowing*’ antar pemimpin, kunjungan ke negeri China, terlibat dalam diskusi dengan para pemimpin di China, berkonsultansi dengan para insinyur pada bidang *sustainability*, perjalanan ke pedesaan di China untuk mengamati tantangan yang banyak bermunculan di sana, dan menutup perjalanan dengan satu pekan kegiatan retreat yang kontemplatif.

Pengalaman pembelajaran inilah yang kemudian membantu para pemimpin yang menjadi peserta untuk menemukan *inner source (blind spot)* mereka dan memunculkannya sebagai kapabilitas untuk melakukan inovasi bisnis dan perubahan yang transformasional.

Usaha perubahan diakui telah membantu sebagian organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah dan tetap mempertahankan kinerja dan posisinya pada persaingan. Akan tetapi banyak juga terjadi usaha perubahan yang dilakukan bukannya menghasilkan perbaikan yang diharapkan, tetapi justru pemborosan sumberdaya dan bahkan membuat karyawan stres, ketakutan, *burn-out* dan frustrasi. Ternyata tidak semua inisiatif perubahan yang dilakukan membawa peningkatan kinerja atau keberhasilan pada organisasi. Untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan di atas, harus dilakukan perubahan yang bersifat terencana.

Dalam menjalankan perubahan terencana, manajer menjalankan peran sangat penting dan stratejik. Floyd dan Wooldridge dalam Ancona (2005) menyebutkan bahwa perilaku manajer sangatlah krusial dalam membentuk kemampuan organisasi atau organisasi bisnis dalam memahami lingkungan, menemukan peluang-peluang baru, mengorganisasikan sumberdaya yang dimiliki untuk menghadapi peluang yang akan diambil. Ada empat peran stratejik manajer dalam melakukan perubahan terencana, yaitu: (1) menjadi *champion* dalam mengemukakan alternatif-alternatif stratejik, (2) mensintesakan informasi yang didapat, (3) memfasilitasi kemampuan adaptasi organisasi dan individu anggota organisasi, serta (4) mengimplementasikan strategi dengan penuh komitmen dan fokus pada sasaran.

Kotter (1996) mengemukakan ada tiga kemampuan yang dituntut dari seorang pemimpin perubahan, yaitu: (1) kemampuan mendiagnosa kemungkinan-kemungkinan penolakan perubahan, (2) kemampuan menangani semua bentuk penolakan yang ada, serta (3) kemampuan memilih strategi untuk melakukan perubahan. Moran dan Brightman (2001) menyebutkan lima perilaku pemimpin efektif dalam memimpin perubahan, yaitu: a) mengemas perubahan sehingga memberi manfaat baik kepada organisasi maupun karyawan, b) menciptakan dan mengembangkan iklim yang mendorong keberanian untuk mencoba segala sesuatu, c) memimpin perubahan bersenjatakan kata dan perbuatan, d) memimpin, membimbing dan mengawal perubahan, dan e) rajin berinteraksi dengan karyawan (kelompok maupun perorangan). Sedangkan Clark (2008) dalam metodologi EPIC mengatakan bahwa pemimpin mempunyai peranan yang besar baik dalam pelaksanaan perubahan itu sendiri maupun kemampuan mengurangi ketegangan yang terjadi akibat adanya perubahan.

Berdasarkan jenis perubahan, Burnes (2004) mengemukakan *Framework for Management, Leadership and Change* yaitu pendekatan manajemen dan kepemimpinan untuk mengelola perubahan. Ada empat kombinasi situasi perubahan menurut kerangka yang dikemukakan Burnes. Terlihat bahwa pada *planned change*, yaitu perubahan pada skala individu atau unit dan bersifat spesifik, dibutuhkan peran manajer yang lebih mengarah ke *transactional management*. Sedangkan pada *emergent change*, yaitu perubahan yang bersifat radikal dan pada skala organisasi atau sistem, dibutuhkan peran manager yang lebih mengarah ke *transformational leadership*.

Robbins dan Judge (2009) mengemukakan dalam mencapai tujuan organisasi, gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan dua pendekatan yang tidak terpisah dan tidak berlawanan. Keduanya merupakan pendekatan yang saling melengkapi, dengan gaya kepemimpinan transaksional sebagai pendekatan dasar dan gaya kepemimpinan transformasional sebagai pendekatan yang harus dilakukan untuk membuat pelaksana menghasilkan usaha dan kinerja yang melebihi tuntutan standar.

Efficacy dan Modal Psikologis (*Psychological Capital*)

Positive Organizational Scholarship (POS) dan *Positive Organizational Behavior* (POB) merupakan dua bidang ilmu baru terkait perilaku organisasi yang baru berkembang dan dimplementasikan pada organisasi industri dalam sepuluh tahun terakhir, sehingga belum banyak penelitian yang dilakukan pada bidang ini. Pada masa lalu, perhatian lebih diutamakan pada identifikasi 'persoalan' (deviasi negatif) dalam organisasi dan perancangan program perubahan yang bertujuan menghilangkan deviasi tersebut. Pendekatan POS atau POB lebih menekankan pencarian 'deviasi positif' yaitu arahan dinamik bagi pembentukan kinerja yang tinggi dari individu dan organisasi (Palmer, Dunford dan Akin 2009). POS lebih menekankan pada karakteristik organisasi yang memfasilitasi kemampuan organisasi tersebut untuk tetap berfungsi pada saat mengalami krisis. Sedangkan POB fokus menemukan, mengukur dan membangun kemampuan psikologis positif dari karyawan, yang memampukan karyawan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Efficacy atau Confidence yang merupakan anteseden dari kesiapan berubah adalah salah satu dari empat dimensi *Positive Psychological Capital* atau modal psikologis positif, konsep teori terkait POS/POB yang dikemukakan oleh Luthans, Youssef dan Avolio (2007). *Efficacy/Confidence* (*confidence to succeed*) didefinisikan sebagai keyakinan akan kemampuan seseorang untuk menggerakkan sumberdaya kognitif guna mencapai *outcomes* tertentu. *Efficacy* juga berarti adanya keyakinan yang mempengaruhi emosi maupun tindakan bahwa individu memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan dan berhasil mengatasi *discrepancy* (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al* 2002; Smith 2005; Rafferty dan Simons 2006; Holt *et al* 2007; Self dan Schraeder 2009). *Self-efficacy* adalah konstruk yang bersifat motivasi yang mempengaruhi pilihan, sasaran, reaksi emosi, usaha, dan persistensi dari seseorang seseorang (Gist dan Mitchell 1992; Bandura 1997). *Efficacy* menjawab pertanyaan "*can I/we successfully make this change*". Holt *et al* (2007) memasukkan faktor ini ke dalam perspektif *individual attributes*.

Tiga dimensi lainnya terdiri dari *Hope, Resiliency* dan *Optimism*. *Hope* (*the will and the way*) didefinisikan sebagai memiliki kemauan yang kuat serta cara yang jelas untuk mencapai suatu sasaran. *Resiliency* (*bouncing back and beyond*) didefinisikan sebagai memiliki kapasitas untuk bangkit dari penderitaan atau kegagalan. Sedangkan *optimism* (*realistic and flexible*) didefinisikan sebagai memiliki suatu cara yang dapat dijelaskan yang mengkaitkan suatu keadaan positif dengan penyebab yang bersifat internal, permanen dan terlihat nyata.

Avey, Luthans dan Wernsing (2008) mengemukakan selama terjadi perubahan, modal psikologis dari seorang karyawan diuji. Karyawan dituntut

untuk belajar cara-cara baru dalam berperilaku kerja, percaya bahwa hal itu benar untuk dilakukan sehingga mampu segera bangkit dari krisis, memiliki motivasi untuk mencapai efisiensi, dan meyakini adanya masa depan yang lebih baik. Modal psikologis memiliki peran membantu karyawan menghadapi perubahan organisasi melalui keluasan wawasan berpikir, mendorong karyawan terbuka dan terlibat dalam pengambilan keputusan, serta membekali karyawan dengan vitalitas inti yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan tersebut.

Secara konseptual, Luthans (2010) mengemukakan hubungan antara modal psikologis dengan modal sosial, modal humani, dan modal ekonomik. Menurutnya, modal ekonomik (*economic capital*) membahas tentang 'apa yang dimiliki' pada tingkat organisasi, yang akan menentukan *bottom line* dari suatu organisasi. Modal humani (*human capital*) membahas tentang 'apa yang diketahui', terutama yang terkait dengan kompetensi sumber daya manusia. Modal sosial (*social capital*) membahas tentang 'siapa yang diketahui' pada tingkat tim kerja. Faktor yang paling mendasar adalah modal psikologis, terkait dengan 'intensi untuk mengetahui siapa dan menjadi apa' pada tingkat individual.

Dalam penelitian yang dilakukannya selama sepuluh tahun terakhir, Luthans (2010), profesor pada bidang perilaku organisasi dengan pendekatan *positive behaviorism*, menemukan bahwa modal psikologis, yang terdiri dari *Hope, Efficacy, Resiliency* dan *Optimism* (disingkat menjadi HERO), memiliki hubungan positif dengan sikap-sikap yang diinginkan dari karyawan, seperti kepuasan kerja, komitmen, keterikatan, emosi positif, kepercayaan terhadap pemimpin, transparansi dan *citizenship*. Modal psikologis berhubungan secara negatif dengan perilaku dan perasaan yang tidak diinginkan dari karyawan, seperti *stress, turnover, abseentism, anxiety, deviance,* dan *cynicism*. Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian empirik yang dilakukan Luthans dan koleganya selama sepuluh tahun terakhir, diantaranya di China, Thailand dan Vietnam.

Luthans berhasil menemukan modal psikologis karyawan secara signifikan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan kinerja mereka. Melalui penelitian yang bersifat eksperimental tersebut terlihat bahwa modal psikologis dapat dikembangkan dan secara kausal menyebabkan terjadinya peningkatan kinerja. Jadi, tidak hanya berupa hubungan antar variabel. Akan tetapi belum ditemukan penelitian yang melihat adanya hubungan antara tiga atribut individual lainnya dari modal psikologis dengan kesiapan berubah.

Terkait dengan *prospect theory* pada konsep *behavioral economics* yang dikemukakan Kahneman (2003), dalam *efficacy* sebetulnya sudah terkandung semangat keberanian mengambil resiko saat memutuskan untuk memilih atau menerapkan suatu keputusan.

Cara Pikir (*Way of Thinking*)

Cara pikir seseorang bisa dibedakan menjadi dua, intuitif atau rasional. Mengacu pada konsep psikologi pada *behavioral economics* yang dikemukakan Kahneman (2003), perilaku ekonomi manusia dipengaruhi oleh bagaimana aspek persepsi, intuisi dan rasio mempengaruhi pemilihan dan pengambilan keputusan pada tingkat resiko tertentu.

Menurut kamus referensi Oxford, intuisi diartikan sebagai kemampuan untuk memahami secara cepat situasi atau perasaan, tanpa harus mempelajarinya

atau menemukan penjelasan secara sadar. Individu yang memiliki gaya pengambilan keputusan intuitif membuat keputusan berdasarkan *inner feelings* atau *"gut instinct"* (McShane dan Von Glinow 2009). Orang yang berpikir secara intuitif mengandalkan proses tidak sadar yang dihasilkan dari pengalaman yang sudah disarikan (Robbins dan Judge 2009). Pengalaman yang didapat secara berulang membuat individu dengan cara pikir intuitif mampu dengan cepat melihat pola dari suatu situasi, menarik pengalaman lalu yang memiliki asosiasi dengan pola situasi tersebut, dan menetapkan pilihan keputusan dengan segera, walaupun informasi yang tersedia dinilai terbatas.

Berbeda pada individu dengan gaya pengambilan keputusan rasional. Mereka mengambil keputusan berdasarkan fakta serta analisis yang logis dan teratur, dengan tujuan memaksimumkan hasil (McShane dan Von Glinow 2009; Robbins dan Judge 2009). Mereka umumnya menghindari atau mengabaikan *gut instinct* pada saat insting tersebut bertentangan dengan informasi yang obyektif. Hal ini juga relevan dengan *rational choice theory* yang dikemukakan oleh Scott (2000) yang menyatakan bahwa perilaku manusia tidaklah bersifat bebas akan tetapi didasarkan atas ”*reward and punishment*” yang mereka dapatkan. Manusia melakukan hal-hal yang mendatangkan keuntungan (*rewards*) dan menghindari hal-hal yang akan mendatangkan kerugian (*punishment*). Dikarenakan tidak mungkin bagi seseorang untuk mendapatkan semua hal yang diinginkannya, maka ia harus memilih sasaran mana yang prioritas untuk dicapai dan sarana atau cara mana yang akan ia pilih untuk mencapai sasaran tersebut. Teori pilihan rasional menyebutkan bahwa seseorang harus mengantisipasi keluaran dari setiap alternatif tindakan dan menghitung pilihan mana yang akan memberikan hasil terbaik. Individu yang berpikir rasional akan memilih alternatif yang paling mungkin menghasilkan kepuasan terbesar baginya (Coleman 1973; Heath 1976; Carling 1992).

Komitmen Terhadap Organisasi (*Organizational Commitment*)

Komitmen terhadap organisasi adalah suatu konsep multidimensi yang seringkali diinterpretasikan dalam cara yang berbeda-beda (Matthews dan Shepherd 2002). Saat ini, metode yang paling banyak digunakan untuk mempelajari konsep ini adalah dengan mengetahui pandangan karyawan melalui sikap dan perasaan yang diberikan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Stup (2006) mengemukakan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah kekuatan relatif dari keterikatan atau keterlibatan karyawan dalam organisasi tempatnya bekerja. Matthews dan Shepherd (2002) menyebutkan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi tempat ia bekerja, memiliki keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap sasaran dan nilai-nilai yang dimiliki organisasi, menunjukkan kemauan untuk mengeluarkan usaha yang dapat diperhitungkan bagi organisasi, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen terhadap organisasi menjadi penting karena kecil kemungkinan karyawan yang memiliki komitmen pergi meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain dan biasanya juga mereka menghasilkan kinerja yang tinggi.

Beberapa ahli membedakan komitmen terhadap organisasi dalam tiga jenis, yaitu: *affective commitment* atau komitmen afektif, *normative commitment* atau

komitmen normatif, dan *continuance commitment* atau komitmen kontinuans (Allen dan Meyer dalam Chen dan Francesco 2003; Robbins dan Judge 2009). *Affective Commitment* adalah komitmen terhadap organisasi yang lahir karena adanya perasaan terikat secara emosi pada suatu organisasi dan memiliki suatu keyakinan atas nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut. Contoh pernyataan,"Saya bekerja pada organisasi bisnis ini karena suasana kerjanya menyenangkan, karyawannya hebat-hebat dan misinya yang sangat mulia". *Normative Commitment* lahir karena adanya perasaan terikat untuk memenuhi kewajiban dengan alasan moral dan etika. Contoh pernyataan,"Saya bekerja di organisasi bisnis ini karena saya direkrut saat saya sangat membutuhkan pekerjaan. Jadi saya berhutang pada organisasi bisnis ini". Sedangkan *Continuance Commitment* adalah komitmen terhadap organisasi yang lahir karena adanya perasaan terikat karena tahu bahwa secara ekonomis biaya yang akan dikeluarkan bila keluar dari organisasi akan sangat tinggi atau masalah yang akan dihadapi bila berpindah ke organisasi lain akan jauh lebih banyak. Contoh pernyataan,"Saya akan meninggalkan organisasi bisnis bila saya tahu akan mendapatkan pekerjaan lain yang minimal dengan besar imbalan yang sama."

Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi bertahan tinggal di organisasi karena mereka menginginkannya. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi bertahan tinggal pada organisasi karena mereka merasa sudah seharusnya. Sedangkan karyawan dengan komitmen kontinuans yang tinggi bertahan tinggal pada organisasi karena mereka terpaksa. Sangatlah jelas bahwa setiap organisasi bisnis pasti lebih memilih untuk menerima karyawan yang memiliki komitmen afektif, masih bisa menerima karyawan yang memiliki komitmen normatif, tetapi sangat tidak mengharapkan karyawan yang memiliki komitmen kontinuans.

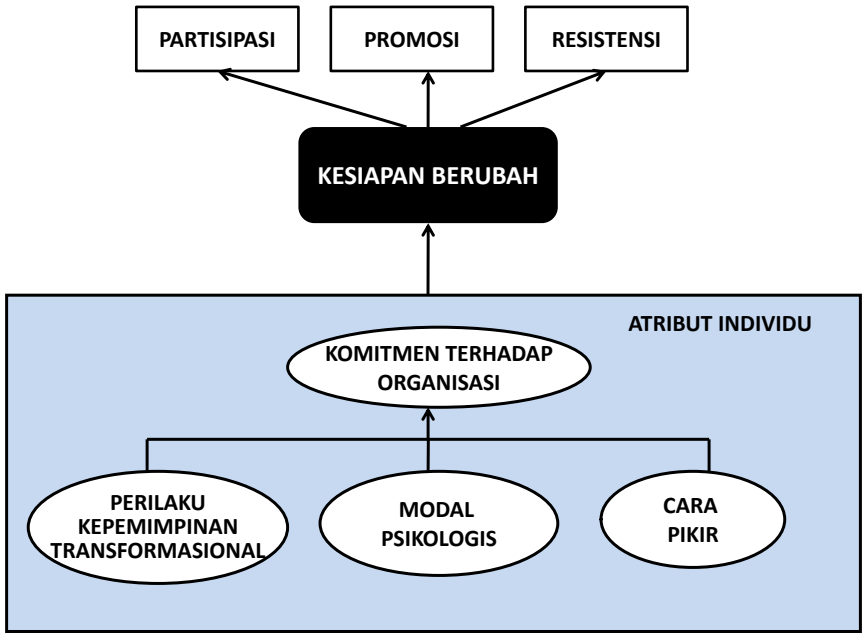
Cook dan Wall (1980) mengemukakan ada tiga komponen utama pembentuk komitmen terhadap organisasi. Ketiga komponen tersebut adalah: (1) *identification*, yaitu keterhubungan dan kebanggaan yang dirasakan karyawan atas organisasi tempat ia bekerja, (2) *involvement*, yaitu kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja dan bagaimana perasaannya terhadap kontribusi yang diberikannya tersebut (termasuk didalamnya usaha ekstra dan pengorbanan yang diberikan melebihi imbalan yang diterimanya), serta (3) *loyalty*, yaitu seberapa besar level intensi atau minat karyawan meninggalkan organisasi, terutama dikarenakan adanya kompensasi lebih yang ditawarkan oleh organisasi atau organisasi bisnis lain.

Belum ditemukan studi yang melaporkan adanya hubungan langsung antara komitmen terhadap organisasi dengan kesiapan organisasi untuk berubah. Meskipun demikian beberapa studi menemukan adanya kemungkinan korelasi tidak langsung antara keduanya. Madsen, John dan MIller (2005) mengemukakan walaupun belum terbukti ada hubungan kausal, tetapi komitmen terhadap organisasi diperkirakan dapat meningkatkan kesiapan berubah. Madsen, John dan Miller menemukan komitmen terhadap organisasi memiliki korelasi yang positif dengan kesiapan berubah, terutama bila karyawan merasa dilibatkan dalam perubahan tersebut. Pada saat karyawan berpartisipasi dalam aktivitas perubahan (yang kemungkinan menggambarkan komitmen terhadap organisasi), tingkat kesiapan berubah terlihat makin tinggi (Eby *et al* 2000; Cunningham *et al* 2002;

Smith 2005; Rafferty dan Simons 2006). Keterlibatan karyawan dalam organisasi dan usaha perubahan berhubungan dengan kesiapan organisasi untuk berubah.

Terkait dengan faktor kepemimpinan dan komitmen terhadap organisasi, Cheng (2003), Liu (2005) dan Ekeland (2005) melalui penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan memiliki korelasi yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Liu (2005) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan atas komitmen terhadap organisasi. Chen (2005) melalui penelitiannya juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen terhadap organisasi, tetapi dengan kepercayaan pengikut terhadap pemimpin sebagai faktor mediasi. Ia menemukan bahwa kepemimpinan transaksional hanya memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dari pengikut dan tidak mempengaruhi komitmen terhadap organisasi maupun intensi untuk meninggalkan organisasi dari para pengikut. Sedikit berbeda dengan temuan yang diperoleh Liu dan Chen, Riley (2006) menemukan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun transaksional secara positif mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi dan menurunkan keinginan mereka untuk meninggalkan organisasi, yang pada akhirnya menurunkan tingkat *turnover*. Riley juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terutama paling efektif diterapkan di kalangan karyawan junior, yang sangat dipengaruhi oleh faktor karisma pemimpin dan kemampuannya memotivasi secara inspirasional. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Ekeland (2005) konsisten dengan penelitian-penelitian sebelumnya, menemukan adanya korelasi yang signifikan positif antara komitmen terhadap organisasi (khususnya komitmen afektif) dengan kepemimpinan transformasional.

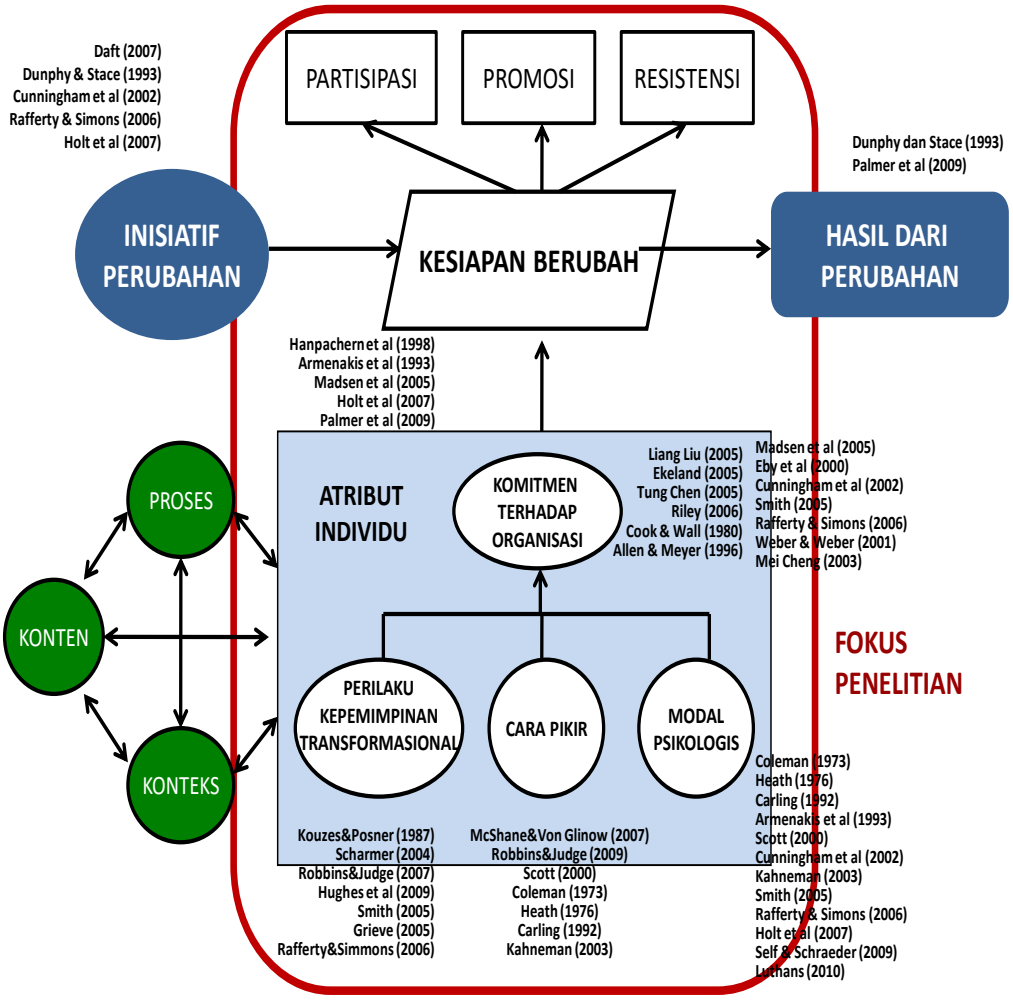
Gambar 5 menunjukkan kerangka konseptual hubungan antara empat atribut individu (perilaku kepemimpinan transformasional, modal psikologis, cara pikir dan komitmen terhadap organisasi) dengan kesiapan berubah.



Gambar 5 Hubungan atribut individu dan kesiapan berubah

2.3.1.4 Kerangka Pikir Hasil Telaah Pustaka

Berdasarkan hasil sintesis dari berbagai teori dan hasil penelitian sebelumnya terkait hubungan atribut individu dengan kesiapan berubah pada perubahan yang bersifat transformasional di tingkat korporat, dihasilkan kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6 Kerangka pemikiran dan teori yang digunakan

2.3.2 Studi Eksploratori

Dari hasil wawancara dengan lima orang narasumber, empat orang merupakan pelaku perubahan pada tiga organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi dan satu orang merupakan ahli di bidang media televisi yang bekerja sebagai pemimpin redaksi dari salah satu organisasi bisnis televisi terkemuka di Indonesia, didapatkan sejumlah 346 kutipan pernyataan yang dapat digunakan

sebagai dasar mengidentifikasi bentuk inisiatif perubahan yang diimplementasikan serta atribut individu yang terkait dengan kegiatan perubahan di keempat organisasi bisnis televisi swasta nasional tersebut. Lampiran 3 memuat contoh proses identifikasi kata kunci dan kodefikasi pada salah satu transkrip wawancara.

Identifikasi dilakukan menggunakan metode *sense-making*, yaitu proses memaknai atau memberi makna terhadap pernyataan-pernyataan kunci yang dikemukakan narasumber, yang menggambarkan sikap dan perilaku dari narasumber, dengan menggunakan konsep dan teori tertentu sebagai acuan/basis analisis. Dengan bantuan alat penelitian yang bernama Atlas.ti seri 6.2., dilakukan analisis baris per baris (Goulding 2002) untuk menemukan kata-kata atau frase kunci yang terkait dengan permasalahan studi. Pada penelitian ini, ada dua kelompok kata-kata atau frase kunci yang diidentifikasi, yaitu:

- Kelompok pertama adalah kata-kata atau frase kunci terkait bentuk dan hasil insiatif perubahan di tingkat organisasi yang dilakukan pada masing-masing organisasi bisnis televisi swasta nasional yang menjadi obyek studi.
- Kelompok kedua adalah kata-kata atau frase kunci terkait atribut individu dari kesiapan karyawan untuk berubah pada masing-masing organisasi bisnis televisi swasta nasional yang menjadi obyek studi.

Terhadap hasil identifikasi kata kunci kelompok kedua terkait atribut individu dari kesiapan karyawan untuk berubah pada masing-masing organisasi bisnis televisi swasta nasional yang menjadi obyek studi, dilakukan kategorisasi terhadap hasil pemaknaan menggunakan teknik kodefikasi dengan mengacu pada konsep dan teori yang terkait, sehingga didapatkan sekumpulan daftar tema/aspek yang kemudian berdasarkan kesamaan sifat dalam menjelaskan suatu perilaku dikelompokkan menjadi sejumlah variabel penelitian (Scharbo-DeHann 1993; Goulding 2002; Louise 2004).

2.3.2.1 Temuan terkait bentuk dan hasil inisiatif perubahan pada masing-masing TV swasta nasional yang menjadi obyek studi

Berdasarkan kutipan hasil wawancara yang relevan dilengkapi dengan hasil studi literatur terkait, berhasil diidentifikasi bentuk dan hasil perubahan yang dilakukan pada tiga televisi swasta nasional yang menjadi obyek studi.

Perubahan Transformasional Tingkat Korporat Pada TV A

Ada dua narasumber yang diwawancarai terkait perubahan di TV A. Narasumber pertama adalah *Learning and Development Head* dari Grup T dan narasumber kedua adalah GM HR & GA TV A. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber kedua yang terlibat langsung dalam proses memperkenalkan dan mengimplementasikan perubahan, dikemukakan bahwa sebetulnya sejak tahun 2000 organisasi bisnis televisi ini sudah mengalami beberapa kali perubahan kepemilikan. Akan tetapi perubahan kepemilikan saham tidak mengubah arahan dan strategi bisnis. Berbeda dengan perubahan yang terakhir dilakukan. Kepemilikan organisasi bisnis masih atas nama PT C, tapi nama organisasi bisnis (*call sign*) berubah menjadi TV A. Narasumber pertama

mengemukakan bahwa perubahan nama dari yang tadinya bernama TV P menjadi TV A pada tahun 2010 dilakukan dengan beberapa pertimbangan, diantaranya: nama yang lama memiliki konotasi pendidikan, *image* kuno atau jaman dulu, dengan target pemirsa lebih ke kalangan bawah yaitu segmen DE. Keputusan untuk melakukan inisiatif perubahan berupa pengantian nama datang dari pemilik yang juga merupakan pimpinan tertinggi dari organisasi.

Perubahan yang terjadi di TV A tidak saja pada nama, tetapi juga pada *positioning*. Segmentasi pemirsa berubah tidak lagi pada level menengah-bawah atau *middle low* (DE), sekarang menjadi menengah-atas atau *middle up* (BCD). Perubahan segmentasi ini menyebabkan terjadinya perubahan pada budaya organisasi bisnis, termasuk didalamnya tampilan (*look*) dari para karyawan dan bentuk program-program yang ditayangkan. Menurut narasumber kedua, hal ini dicapai melalui program rekrutmen karyawan. Bagi karyawan lama yang dinilai sulit untuk bergerak mengikuti perubahan ditawarkan untuk menjalani pensiun, digantikan dengan anak-anak muda yang lebih enerjik dan kreatif. Pada tahun 2012, rasio karyawan sudah berubah yang tadinya sekitar 70% orang lama, saat ini kondisinya 60% orang-orang baru. Karyawan lama yang masih dipertahankan dan karyawan baru kemudian diikutkan dalam pelatihan *team building* menggunakan metode *outbound* yang diselenggarakan per departemen. Tujuan kegiatan adalah agar terjadi kesatuan antara karyawan lama dan karyawan baru.

Menurut narasumber pertama, *image* yang berubah dari segi penampilan berdampak pada terjadinya peningkatan jumlah pengiklan. Saat masih bernama TV P, jumlah pengiklan hanya sekitar 800. Begitu dilakukan penggantian nama menjadi TV A, dalam waktu singkat jumlah pengiklan meningkat secara signifikan menjadi sekitar 1200. Dari sisi perolehan iklan, TV A berhasil menduduki posisi keempat dalam meraup belanja iklan setelah RCTI, Trans TV dan SCTV. Saat ini TV A sudah memiliki 30 stasiun relay yang tersebar di Sumatera, Jawa, Bali dan Sulawesi, dan diperkirakan akan terus bertambah (INDOCOMMERCIAL, 2011). Narasumber juga mengemukakan bahwa dari segi *target revenue* terjadi kenaikan sekitar 40-50%. TV A beberapa kali berhasil menduduki *ranking* pertama dalam *rating* mingguan. Terakhir saat wawancara dilakukan dengan narasumber pertama, didapatkan informasi bahwa sehari sebelumnya TV A juga memperoleh *rating* nomor satu.

Perubahan Transformasional Tingkat Korporat Pada TV B

Narasumber yang diwawancarai dari TV B saat ini menduduki posisi General Manager Internal Affair TV B. Narasumber yang merupakan salah satu pelaku utama inisiatif perubahan di TV B mengemukakan bahwa perubahan di TV B bersifat mendasar. Pertama perubahan dari segi kepemilikan, yang awalnya merupakan kepemilikan perorangan atas nama seorang pengusaha besar Indonesia, kemudian pengelolaannya dipegang oleh keluarga, dan terakhir menjadi sebuah korporasi besar dalam bentuk konsorsium dengan Grup B sebagai pemegang saham terbesar. Pada tanggal 14 Februari 2008 nama organisasi bisnis televisi yang tadinya TV Q secara resmi berubah menjadi TV B, yang filosofinya tergambar dari logo baru yang menggambarkan harapan TV B untuk menjadi organisasi bisnis televisi nomer satu di Indonesia. Dari segi *program content* terjadi perubahan yang bersifat transformasional, dari yang tadinya TV Q sebagai

televisi hiburan menjadi TV B sebagai saluran televisi terestrial yang spesifik pada bidang *news and sports*. Sasaran pasar menjadi berubah, yang tadinya lebih menyasar masyarakat pemirsa level menengah ke bawah yang lebih mengutamakan acara hiburan, bergeser ke masyarakat pemirsa level menengah atas yang dinilai lebih berminat mengikuti acara berita dan olahraga.

Perubahan transformasional pada fokus isi program menyebabkan terjadinya banyak perubahan pada aspek-aspek organisasi secara keseluruhan. Perubahan yang paling mendasar adalah perubahan paradigma manajemen dan karyawan mengenai *news* atau berita. Pada saat masih beroperasi sebagai TV Q, berita dipandang sebagai sesuatu yang tidak bisa menghasilkan rating yang tinggi, tidak bisa dijual dan tidak membuat organisasi bisnis mampu memiliki jejaring yang kuat. Hal ini didasarkan karena pada masa itu secara umum memang berita lebih sering mengangkat peristiwa yang kurang baik, yang menyebabkan kurangnya pemasang iklan. Setelah menjadi TV B, pandangan tersebut ditiadakan. Berita justru dipandang sebagai keuntungan kompetitif yang bisa membuat organisasi memenangkan persaingan.

Untuk membuat *news and sport* mampu menghasilkan rating dan pendapatan iklan yang tinggi, dilakukan pemisahan antara unit marketing dan sales. Unit marketing lebih bertanggungjawab dalam membuat konsep, sedangkan unit sales bertanggungjawab dalam mengaplikasikan konsep tersebut. Secara operasional terjadi perubahan lini produksi, yang kemudian diikuti dengan perubahan secara teknis pada pola *broadcast*, menara, sistem kamera dan sistem teknis operasional lainnya. Setiap aktivitas pekerjaan didokumentasikan dalam bentuk SOP (standard operating procedures) dan dijalankan sesuai prinsip-prinsip yang tertuang dalam SOP. Prinsipnya mendokumentasikan apa yang dikerjakan, dan mengerjakan apa yang didokumentasikan. Dokumentasi juga dilakukan terhadap setiap kegiatan baru yang bertujuan dan berdampak terhadap penyempurnaan pekerjaan.

Dari aspek ketenagakerjaan, terjadi perubahan jumlah dan komposisi karyawan. Pada saat beralih dari TV Q menjadi TV B, jumlah karyawan sekitar 400 orang, jumlah yang relatif tidak ideal untuk televisi yang rata-rata setiap harinya mencapai 18 jam siaran langsung dan 6 jam siaran ulang. Saat ini jumlah karyawan sudah mencapai lebih dari 1000 orang. Sebagai televisi terestrial atau tidak berbayar, prinsip dasar dari ketenagakerjaan yang harus dipenuhi adalah padat karya. Apalagi saat ini TV B fokus pada produksi sendiri (*in-house production*), tidak seperti TV Q yang umumnya membeli acara dari pihak luar, hal ini berarti semua lini produksi harus memiliki orang-orang tersendiri.

Organisasi bisnis menerapkan kebijakan lebih banyak mempekerjakan karyawan baru dengan usia muda. Hal ini ditujukan untuk pembentukan semangat bersaing, yang kurang dimiliki karyawan lama saat masih beroperasi sebagai televisi hiburan. Selain itu juga orang-orang baru dinilai lebih tidak mempersoalkan inisiatif perubahan yang dilakukan, sehingga diharapkan lebih mendukung dalam pengimplementasiannya. Akan tetapi organisasi bisnis tetap memperhatikan perimbangan komposisi dan kualifikasi antara karyawan lama (eks TV Q) dengan karyawan hasil perekrutan baru. Sebagian karyawan lama masih dipertahankan karena dinilai memiliki pengalaman dan keahlian yang masih dibutuhkan. Beberapa diantara karyawan lama tersebut bahkan ada yang diberikan posisi jabatan baru yang lebih tinggi karena dinilai pada masa lalu

kurang dihargai kinerjanya. Dengan perlakuan ini diharapkan karyawan lama yang tinggal akan mempercayai dan lebih mendukung terhadap manajemen dan inisiatif perubahan yang akan diterapkan.

Secara menyeluruh, terjadi perubahan pada budaya organisasi yang menyangkut pola hubungan antar karyawan, antara karyawan dengan pimpinan, antara pimpinan dengan institusi lain yang terkait, dan antara TV B dengan masyarakat pemirsa. Sebagai cerminan penerapan pola hubungan tersebut, secara internal bagi karyawan yang memang tidak sepakat dengan tujuan organisasi bisnis yang baru atau tidak bersedia megikuti peraturan organisasi bisnis yang baru, manajemen tidak segan untuk memberhentikan karyawan tersebut. Seperti yang dilakukan manajemen terhadap 12 karyawan News yang ditemukan melakukan pelanggaran etika dan aturan main dalam bekerja, yang diberhentikan tepat pada hari diresmikannya perubahan TV Q menjadi TV B.

Hasil implementasi inisiatif perubahan, dalam waktu kurang dari satu tahun setelah TV B diluncurkan, organisasi bisnis sudah bisa mandiri secara keuangan. Padahal target yang ditetapkan organisasi bisnis untuk waktu pencapaian hal ini adalah 5 tahun. Tepat pada usia 1 tahun EBITDA sudah mencapai angka positif dan untuk pertama kalinya dalam sejarah organisasi bisnis, manajemen membagikan bonus kepada karyawan. Meskipun besar bonus yang dibagikan tidak selalu sama karena tergantung kinerja, sampai dengan saat ini pembagian bonus masih rutin dilakukan tiap tahun. Pembagian bonus dimaksudkan sebagai bentuk penghargaan terhadap keberhasilan yang dicapai bersama oleh seluruh karyawan, sesuai dengan filosofi tulisan *One* yang berarti kesatuan. TV B juga berhasil mematahkan paradigma yang keliru tentang *news*. Secara rating, TV B pernah menduduki posisi pertama dalam jangka waktu cukup lama, yaitu pada saat peristiwa terorisme terjadi. TV B juga berhasil mendapatkan pemasukan yang cukup besar dari news dikarenakan banyaknya organisasi bisnis memasang iklan khususnya pada berita-berita yang bersifat '*breaking news*'.

Perubahan Transformasional Tingkat Korporat Pada TV C

Tahun 2006, terjadi perubahan transformasional tingkat korporat di TV R yang kemudian menjadi TV C. Inisiatif perubahan dalam bentuk aliansi strategis Grup KG dengan Grup T menyebabkan terjadinya perubahan porsi kepemilikan saham, logo dan identitas stasiun yang disertai penyesuaian konten, pembenahan struktur organisasi dan budaya kerja baru (Rahayu 2010). Dari hasil wawancara, narasumber yang pada saat perubahan dilakukan berada pada kelompok manajemen lini menyatakan tidak pernah mengetahui adanya rencana akuisisi. Narasumber dan karyawan lainnya baru mengetahui keputusan tersebut kurang lebih satu minggu sebelumnya. Keputusan diumumkan langsung oleh pimpinan organisasi bisnis dengan dihadiri beberapa manajer puncak dan menengah. Perubahan berlangsung sangat cepat, dalam waktu satu minggu kemudian seluruh *rundown* acara sudah dikuasai oleh organisasi bisnis yang mengakuisisi, mulai dari produk berita, produk hiburan, pembuatan program hingga produksi. Dalam waktu kurang dari satu bulan setelah diakuisisi, logo TV R diganti menjadi TV C.

Dua orang eksekutif puncak dari TV S ditunjuk menjadi pimpinan puncak dan penanggungjawab utama kegiatan perubahan di TV C. Pembenahan organisasi tidak dimulai dari nol, tetapi dengan memperjelas dan memperkuat

segmentasi yang sudah ada. Perubahan dimulai dengan pembenahan *on air look* yaitu isi dan jadwal program (Rahayu 2010). Semua program direview langsung secara seksama oleh pimpinan yang baru, baik dari segi isi program acara maupun cara menampilkannya. Dengan tegas diputuskan program mana yang diterminasi, dan program mana yang dilanjutkan dengan sejumlah penyesuaian. Sebagai contoh acara Empat Mata yang sudah ada sebelum TV R diambil alih. Pada saat itu acara tersebut tidak menjadi acara yang *booming*. Setelah diambil alih, Empat Mata dimodifikasi secara leluasa, lebih meriah dan elegan (Permana *et al* 2010).

Selanjutnya dilakukan pembenahan citra dan *awareness* dari pemirsa (Rahayu 2010). Pembenahan yang kedua dilakukan secara paralel dengan pembenahan pertama, karena isi program yang ditayangkan sangat berpengaruh langsung terhadap pembentukan citra dan *awareness* dari pemirsa. Dari hasil kajian, program-program pada TV R dinilai tidak jelas arahnya terkait segmentasi, targeting dan juga positioning, disamping pelaksanaan program yang juga dinilai lemah. Pembenahan dilakukan dengan menetapkan TV C sebagai *news television magazine, adventurous* dan *entertainment* yang menyasar pemirsa level A,B dan C. Dengan demikian, acara-acara TV C dikemas secara lebih cerdas, aktif, interaktif dan membumi.

Untuk memastikan dua upaya pembenahan di atas tercapai, dilakukan pembenahan yang ketiga dari aspek manajemen sumber daya manusia (Rahayu 2010). Kompetensi karyawan baik secara *soft* misalnya rasa percaya diri maupun secara *hard* terkait kemampuan menghasilkan program televisi yang berhasil, ditingkatkan dengan banyak cara. Diantaranya dengan memindahkan sebagian tim konten TV S ke TV C untuk melakukan alih ketrampilan. Juga diadakannya kegiatan *mirroring* karyawan TV C dengan melihat strategi serta cara eksekusi yang diterapkan TV S. Dengan demikian karyawan TV C tidak hanya bagaimana membuat dan menyajikan program yang baik, tetapi juga belajar bagaimana strategi menjual sebuah acara televisi dan manajemen bisnis televisi. Pembenahan lainnya yang dilakukan adalah meningkatkan efisiensi dengan cara menggabungkan lokasi TV C dengan TV S di satu wilayah. Selain mempercepat proses kerja, pengawasan dan menghemat biaya operasional, penggabungan lokasi studio produksi dan kantor manajemen kedua organisasi bisnis ini juga bertujuan mempercepat proses alih ketrampilan dalam produksi dan pengelolaan bisnis televisi.

Berdasarkan narasumber, selama dua bulan pertama setiap hari Selasa, seluruh eksekutif melakukan rapat bersama yang diselenggarakan di kantor TV S. Pada awalnya dari segi konten, program andalan di TV S yang sudah berumur lama dipindahkan ke TV C. Tetapi untuk selanjutnya manajemen menuntut tim kreatif TV C untuk menghasilkan acara sendiri yang tidak saling memakan dengan acara-acara dari TV S. Sebagai akibatnya terjadi eksodus di kalangan karyawan produksi. Sedangkan karyawan News cukup banyak yang bertahan.

Pada akhirnya tidak dapat dipungkiri bahwa pembentukan TV C telah menyebabkan terjadinya perubahan budaya, dalam bentuk perpaduan dua budaya kelompok organisasi bisnis yaitu Grup T dan Grup KG. Budaya Grup T yang meliputi rasa bangga yang tinggi terhadap organisasi bisnis (*esprit de corps*), kerjasama tim yang kuat, kerja keras, cerdas, berusaha menjadi yang terbaik, inovatif, kreatif dan mandiri, cara kerja yang cepat dan ketat tenggat, serta kompetitif, mendominasi budaya yang baru (Rahayu 2010). Narasumber

mengemukakan memang benar terjadi perubahan budaya, dari TV R yang menekankan nilai kekeluargaan, menjadi TV C yang lebih berorientasi bisnis. Sebagai contoh, bila karyawan melakukan kesalahan di TV R hanya mendapatkan peringatan, sedangkan di TV C langsung mendapatkan penalti.

Setelah menjadi TV C, kinerja organisasi bisnis televisi ini terus meningkat. Saat ini, hampir sebagian besar acara di TV C adalah hasil produksi sendiri. Beberapa programnya seperti Opera Van Java, Empat Mata (kini Bukan Empat Mata), dan si Bolang menjadi primadona dan mendapatkan penghargaan di ajang bergengsi. Angka peringkat yang dicapai untuk ketiga acara tersebut sudah mencapai angka 2 digit atau lebih dari 10% (Rahayu 2010; Handayani 2011). Dari sisi keuangan, pertumbuhan pendapatan TV C dari tahun 2007 hingga kuartal ketiga tahun 2010 secara berturut-turut mencapai 76,49%, 8,62%, 27,40% dan 72,13% (Rahayu 2010). Pendapatan iklan yang yang dicapai rata-rata mendekati 10% dari total belanja iklan di televisi, yaitu Rp 2,51 trilyun di tahun 2008, Rp 2,95 trilyun di tahun 2009 dan 2,83 trilyun di bulan Januari hingga September tahun 2010 (INDOCOMMERCIAL 2011). Padahal saat masih sebagai TV Q, dalam lima tahun pertama beroperasi organisasi bisnis mengalami kerugian sekitar Rp 1 trilyun (Rahayu 2010). Manfaat akuisisi juga dirasakan karyawan. Citra TV C menjadi lebih baik sehingga memberikan kebanggaan pada karyawan. Selain itu kesejahteraan juga meningkat dengan adanya kenaikan bonus (Rahayu 2010). Narasumber juga mengemukakan hal yang sama, setelah diakuisisi terjadi peningkatan yang cukup memuaskan baik dari segi penghasilan maupun karir.

Perubahan Pada Level Organisasi Pada Media Televisi Menurut Narasumber Ahli

Dari hasil wawancara dengan ahli di bidang pertelevisian yang juga adalah Pemimpin Redaksi TV T, diperoleh informasi bahwa perubahan pada organisasi media televisi dapat dilakukan dalam banyak bentuk. Salah satunya adalah inisiatif perubahan pada tingkat organisasi berupa *Re-Branding*, seperti yang pernah dilakukan TV T pada tahun 2010. Tujuan inisiatif perubahan dilakukan tidak hanya untuk sekedar mengubah tampilan visual dari logo suatu organisasi bisnis televisi, tetapi juga berdampak pada perubahan perilaku karyawan dari organisasi bisnis televisi terkait dan isi program yang disajikan. *Re-Branding* bertujuan menciptakan identitas baru untuk membuat seluruh produk televisi terkait menjadi lebih atraktif, yang pada akhirnya memperkuat posisi organisasi bisnis televisi terkait untuk terus tampil dinamis dalam menghadapi persaingan pada industri pertelevisian yang semakin kompleks.

Proses terjadinya *Re-Branding* dapat dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap sebelum perubahan dilakukan, pihak inisiator mencoba membangun *awareness* dari para karyawan bahwa akan dilakukan *Re-Branding*. Kepada setiap karyawan diberikan sebuah pemahaman bahwa aktivitas *Brand* yang akan diperkenalkan akan disesuaikan dengan situasi pencapaian nilai *Brand* itu sendiri. Tahapan berikutnya adalah memperkenalkan *Brand* bahwa karyawan sudah fokus pada *awareness building*, sehingga setiap karyawan sudah paham terhadap nilai yang akan diberikan *brand* televisi terkait kepada pemirsanya. Setelah *Brand* yang baru diperkenalkan, dilakukan serangkaian kegiatan yang diharapkan meningkatkan minat pemirsa melihat program yang disajikan. Kegiatan ini

disebut sebagai *Brand Activation*. Setelah *Brand* yang baru sudah dikenal, dipahami, dan diterima pemirsa, harus dipikirkan untuk membuat pemirsa tetap menyaksikan program-program yang disajikan secara terus menerus. Tahapan ini disebut sebagai sebuah proses pembinaan loyalitas *brand*. Bila tahap ini tercapai maka *Brand* yang baru sudah bisa dikategorikan sebagai *strong brand*.

Narasumber mengemukakan, karyawan harus dilibatkan dalam memperkenalkan dan mengimplementasikan suatu inisiatif perubahan. Harus dipastikan terlebih dulu bahwa karyawan memahami mengapa suatu perubahan dilakukan dan mendukung dilakukannya perubahan tersebut. Setelah itu terbentuk, baru dilakukan cara agar pihak eksternal, dalam hal ini pemirsa maupun mitra bisnis, memahami perubahan yang terjadi dan tetap setia untuk menjadi menjadi pemirsa maupun mitra bisnis dari organisasi bisnis.

2.3.2.2 Temuan terkait atribut individu Atribut Individu Kategori Modal Psikologis (Psychological Capital)

Pada saat suatu perubahan diimplementasikan, karyawan dituntut untuk belajar cara-cara baru dalam berperilaku kerja, percaya bahwa hal itu benar untuk dilakukan sehingga mampu segera bangkit dari krisis, memiliki motivasi untuk mencapai efisiensi, dan meyakini adanya masa depan yang lebih baik (Avey, Luthans dan Wernsing 2008). Modal psikologis memiliki peran membantu karyawan menghadapi perubahan organisasi melalui keluasan wawasan berpikir, mendorong karyawan terbuka dan terlibat dalam pengambilan keputusan, serta membekali karyawan dengan vitalitas inti yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan tersebut. Atribut individu dalam bentuk modal psikologis, terdiri dari: *hope, efficacy, resiliency* dan *optimism* (Luthans, Youssef dan Avolio 2007).

Hope (kekuatan tujuan dan cara mencapai)

Atribut individu yang pertama dari kategori modal psikologis adalah *Hope*. *Hope* (*the will and the way*) didefinisikan sebagai memiliki kemauan yang kuat serta cara yang jelas untuk mencapai suatu sasaran.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai modal psikologis yang dimiliki karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 22 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan adanya kemauan yang kuat serta cara yang jelas untuk mencapai sasaran dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: karyawan memahami peran dan inisiatif dalam menjalankan tugas (baris 35 transkrip wawancara ke-1), siap hasilkan karya sesuai kebutuhan konsumen (baris 36 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: karyawan mengetahui target yang harus dicapai dan berusaha menuju ke sana dan mencapainya (baris 17 dan 41 wawancara ke-3), memiliki arahan yang jelas (baris 37 dan 197 wawancara ke-3), mengetahui dan memiliki tahapan atau *milestone* dalam pencapaian sasaran (baris 37 dan 197 wawancara ke-3) mampu melaksanakan bersama sesuai arahan untuk mencapai target yang ditetapkan (baris 41, 197 dan 225 transkrip wawancara ke-3).

- Narasumber dari TV B: karyawan mampu menggunakan berbagai kekuatan yang ada untuk mencapai sasaran dan kreatif (baris 63 transkrip wawancara ke-4) dan berusaha keras untuk mencapai sasaran (baris 191 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: memiliki naluri bisnis (baris 114-116 transkrip wawancara ke-5), kreatif (baris 118-124 transkrip wawancara ke-5), sangat memahami *nature of business* dari industri terkait (baris 144-146 transkrip wawancara ke-5), tekun dan fokus (baris 182 transkrip wawancara ke-5), mampu mencari cara atasi masalah keterbatasan (baris 268-269, 278 transkrip wawancara ke-5), hasilkan banyak karya sendiri (baris 274 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 22 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan kemauan yang kuat serta cara yang jelas untuk mencapai sasaran tersebut dapat dilihat pada Lampiran 4.

Efficacy (Keyakinan sukses)

Atribut individu yang kedua dari kategori modal psikologis adalah *Efficacy*. *Efficacy* (*confidence to succeed*) didefinisikan sebagai keyakinan akan kemampuan seseorang untuk menggerakkan sumberdaya kognitif guna mencapai *outcomes* tertentu. *Efficacy* juga berarti adanya keyakinan yang mempengaruhi emosi maupun tindakan bahwa individu memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan dan berhasil mengatasi *discrepancy* (Armenakis, Harris dan Mossholder 1993; Cunningham *et al* 2002; Smith 2005; Rafferty dan Simons 2006; Holt *et al* 2007; Self dan Schraeder 2009).

Dari transkrip hasil wawancara mengenai modal psikologis yang dimiliki karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 13 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan adanya keyakinan dan kemampuan menggerakkan sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai sasaran perubahan dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: karyawan memiliki keyakinan dalam bekerja (baris 62 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: karyawan terbukti berhasil (baris 101 transkrip wawancara ke-2), memiliki sikap ”saya/kita bisa” atau ”*can do attitude*” yang tinggi, yakin bisa melakukan (baris 41,67, 207 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan semangat dan punya daya saing kuat untuk kalahkan lawan (baris 61 transkrip wawancara ke-4), secara tim semakin menjadi satu kesatuan dengan adanya keberhasilan yang dicapai bersama (baris 77 transkrip wawancara ke-4), berhasil patahkan mindset keliru: news ternyata bisa hasilkan rating dan juga penghasilan yang tinggi (baris 135 transkrip wawancara ke-4), berhasil menerima tantangan dari pimpinan dan mengalahkan organisasi bisnis televisi lain yang sebelumnya merupakan pemimpin di industri terkait (baris 191 transkrip wawancara ke-4).

- Narasumber dari TV C: karyawan mampu memproduksi program-program yang menghasilkan uang (baris 114-116 transkrip wawancara ke-5), semangat untuk kalahkan lawan (baris 232-236 transkrip wawancara ke-5), merasa lebih menguasai (baris 270 transkrip wawancara ke-5), dan mampu hasilkan banyak program hasil produksi sendiri (baris 274 transkrip wawancara ke-5)

Secara lengkap, 13 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan keyakinan dan kemampuan menggerakkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran perubahan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 5.

Resiliency (kemampuan bertahan dan bangkit kembali)

Atribut individu yang ketiga dari kategori modal psikologis adalah *Resiliency*. *Resiliency* (*bouncing back and beyond*) didefinisikan sebagai memiliki kapasitas untuk bangkit dari penderitaan atau kegagalan.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai modal psikologis yang dimiliki karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 24 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan adanya kapasitas untuk bangkit dari penderitaan atau kegagalan dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber dari TV A: karyawan tetap bertahan walaupun menerima kritikan yang bersifat personal (baris 301 transkrip wawancara ke-2), secara tim saling menguatkan, solid karena sepenanggungan (baris 303 transkrip wawancara ke-2), mampu memenuhi tuntutan bekerja melebihi batas jam kerja normal (baris 313 transkrip wawancara ke-2), mampu bertahan terhadap perubahan (baris 45 transkrip wawancara ke-3), sudah sering alami kesulitan sehingga kebal terhadap masalah (baris 63 transkrip wawancara ke-3), berjuang untuk tetap hidup/*on-air* (baris 65 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan semakin semangat berjuang justru saat alami kesulitan, tekanan atau persaingan (baris 113, 127 transkrip wawancara ke-4), bersedia jalankan penugasan yang berbeda di segala tempat (baris 123 transkrip wawancara ke-4), menjaga kesehatan dan tetap rendah hati, bersedia bergaul dengan berbagai macam orang (baris 125 transkrip wawancara ke-4), berhasil atasi cobaan berhentinya kreativitas, keingintahuan atau tantangan untuk mencari tahu (baris 127 transkrip wawancara ke-4), selalu evaluasi diri, mengalami proses pembelajaran yang mendewasakan diri (baris 127, 155 transkrip wawancara ke-4), berjiwa prajurit: dididik secara keras, taat pada aturan, tidak pamrih (baris 177-179, 187 transkrip wawancara ke-4), menyadari bahwa tuntutan yang tinggi akan mengarahkan pada hasil yang juga tinggi, serta mampu menjawab tuntutan tersebut (baris 191 transkrip wawancara ke-4), belajar dari kesalahan (baris 223 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: karyawan tertantang karena selalu direndahkan (baris 232-236 transkrip wawancara ke-5), dulu minder dan merasakan tekanan yang amat besar karena posisi yang inferior (baris 238-240, 242 transkrip wawancara ke-5), tertantang untuk berkompetisi (baris 252 transkrip wawancara ke-5), kreatif mencari berbagai cara untuk menang di tengah keterbatasan yang ada (baris 268-269 transkrip wawancara ke-5), mencoba bertahan walaupun yang lain banyak yang tumbang (baris 304 transkrip

wawancara ke-5), mampu bertahan, walaupun merasakan bahwa perubahan tidak menyenangkan (baris 226-230 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 24 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan kapasitas untuk bangkit dari penderitaan atau kegagalan tersebut dapat dilihat pada Lampiran 6.

Optimism (Keadaan positif secara internal, permanen dan nyata)

Atribut individu yang terakhir dari kategori modal psikologis adalah *Optimism*. *Optimism* (*realistic and flexible*) didefinisikan sebagai memiliki suatu cara yang dapat dijelaskan yang mengkaitkan suatu keadaan positif dengan penyebab yang bersifat internal, permanen dan terlihat nyata.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai modal psikologis yang dimiliki karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 15 pernyataan sikap dan perilaku yang mengkaitkan terjadinya kondisi atau peristiwa positif dengan faktor penyebab yang bersifat internal (*personal*), permanen dan berlaku di segala situasi dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: karyawan memiliki keyakinan (baris 62 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: karyawan optimis (baris 87,89 transkrip wawancara ke-2), memandang positif (baris 155, 183 transkrip wawancara ke-2), tidak kuatir (baris 299 transkrip wawancara ke-2), fokus pada umpan balik positif dan menerima kritikan secara humor (baris 301 transkrip wawancara ke-3), memiliki energi yang luar biasa (baris 47 transkrip wawancara ke-3), komitmen dan *passion* untuk perubahan (baris 75 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan semangat dan berkeinginan kuat untuk mengalahkan pesaing (baris 61 transkrip wawancara ke-4), pasti mampu menghasilkan ide baru karena punya pengalaman (baris 151 transkrip wawancara ke-4), semangat untuk besarkan organisasi (baris 191 transkrip wawancara ke-4), menerima tantangan (baris 191 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: karyawan optimis (baris 184 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 15 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan sikap dan perilaku yang mengkaitkan terjadinya kondisi atau peristiwa positif dengan faktor penyebab yang bersifat internal (*personal*), permanen dan berlaku di segala situasi tersebut dapat dilihat pada Lampiran 7.

2.3.2.3 Atribut Individu Kategori Perilaku Pemimpin Transformasional (Transformational Leadership Behavior)

Pada saat organisasi mengimplementasikan suatu perubahan, pemimpin menjalankan peran yang sangat penting dan stratejik. Implementasi perubahan pada skala organisasi membutuhkan seorang pemimpin transformasional (Burnes 2004) yang mampu menggerakkan pengikut untuk secara sukarela mengimplementasikan perubahan tersebut (Hughes, Ginnet dan Curphy 1999). Atribut individu dari seorang pemimpin transformasional tercermin dari

perilakunya. Praktek perilaku pemimpin transformasional tersebut adalah: *challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others to act, modeling the way*, dan *encouraging the heart* (Kouzes dan Posner 1987) dan *presencing* (Scharmer 2004).

Challenging the Process (menantang proses)

Atribut individu yang pertama dari seorang pemimpin transformasional adalah memiliki ciri perilaku aktif, memberikan tantangan diantaranya dalam bentuk reorganisasi, bekerja untuk menghasilkan produk baru yang inovatif, dan membuat perubahan atas *status quo*. Pemimpin transformasional bereksperimen dan berani mengambil resiko, sambil tetap menyadari dan menerima konsekuensi yang mungkin ditimbulkan.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai perilaku pemimpin pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 20 pernyataan yang mencerminkan adanya sikap dan perilaku pemimpin yang menantang proses pada keempat organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: pemimpin memiliki kemauan untuk berkembang dengan menunjukkan keterbukaan pada hal-hal baru yang masih asing (baris 58 transkrip wawancara ke-1) serta memiliki sikap atau pandangan bahwa perubahan itu tidak dapat dihindari (baris 60 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: pemimpin tidak mengarahkan tetapi menyarankan agar pelaksana mencoba melakukan sesuatu secara berbeda (baris 63 dan 81 transkrip wawancara ke-2), mengkritik atau mempertanyakan efektivitas cara kerja dan cara pikir yang lama (baris 81, 149, 173, 355, 357 transkrip wawancara ke-2), menuntut pelaksana untuk melakukan pengembangan (baris 359 transkrip wawancara ke-2), tidak cukup puas dengan kondisi yang ada saat ini (baris 363 transkrip wawancara ke-2), tidak kaku, memperbaiki yang salah dan melakukan studi banding atau *benchmarking* (baris 371 transkrip wawancara ke-2).
- Narasumber dari TV B: pemimpin berusaha membuang semua perilaku lama yang sudah tidak sesuai (baris 29 transkrip wawancara ke-4), membakukan terobosan atau ide baru (baris 29 transkrip wawancara ke-4), membuat pelaksana keluar dari zona nyaman (baris 103 transkrip wawancara ke-4), mengingatkan pelaksana agar tidak terlena dan justru waspada dengan tantangan yang makin kuat saat berada di posisi puncak (baris 115 transkrip wawancara ke-4), membiasakan pelaksana untuk argumentatif (baris 191 transkrip wawancara ke-4), dan menerapkan budaya kritik terhadap karyawan baru (baris 221 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: pemimpin menantang ide yang dikemukakan pelaksana (baris 140 transkrip wawancara ke-5) dan menuntut pelaksana untuk argumentatif dan logis dalam pengajuan ide (baris 154-172 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, dua puluh kutipan hasil wawancara dan kata kunci terkait dengan sikap dan perilaku pemimpin yang menantang proses tersebut dapat dilihat pada Lampiran 8.

Inspiring a Shared Vision (menginspirasi terbentuknya visi bersama)

Atribut individu yang kedua dari seorang pemimpin transformasional adalah memiliki ciri perilaku mencipta dan menginspirasi bawahan untuk bekerja mencapai misi atau sasaran bersama, memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kebutuhan dan nilai-nilai yang dianut bawahan, serta memiliki semangat dan keyakinan yang tinggi terhadap visi atau sasaran yang ingin dicapai.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai perilaku pemimpin pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 22 pernyataan yang mencerminkan adanya sikap dan perilaku pemimpin yang menginspirasi terbentuknya visi bersama pada keempat organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: pemimpin mengenal secara dekat para pelaksana (baris 37 transkrip wawancara ke-1), menjadi inisiator kegiatan perubahan (baris 50 transkrip wawancara ke-1), memberikan gambaran jelas mengenai dampak perubahan (baris 62 transkrip wawancara ke-1), menyamakan pemikiran antara pemimpin dan pelaksana (baris 62 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: pemimpin yang visioner (baris 59, 61, 89 transkrip wawancara ke-2), memberikan arahan mengenai apa yang harus dicapai (baris 61 transkrip wawancara ke-2), suka berbagi (baris 199 transkrip wawancara ke-2), senantiasa menginformasikan perkembangan bisnis yang terbaru (baris 209 transkrip wawancara ke-2) dan selalu menjadi pembicara utama pada pertemuan rutin yang bernama Forum Manajer (baris 233 transkrip wawancara ke-2), mengarahkan perubahan (baris 17 transkrip wawancara ke-3), mensosialisasikan perubahan (baris 37 dan 39 transkrip wawancara ke-3), membicarakan bersama, melibatkan dan menarik komitmen pelaksana terhadap perubahan (baris 127 transkrip wawancara ke-3), jelas dalam mengarahkan (baris 159 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: pemimpin menunjukkan keseriusan dalam melakukan perubahan (baris 43 transkrip wawancara ke-4), mendorong pelaksana untuk selalu menghasilkan keunggulan (baris 63 transkrip wawancara ke-4), mengemukakan filosofi organisasi bisnis untuk selalu keluar sebagai nomer satu (baris 85 transkrip wawancara ke-4), mengingatkan pelaksana untuk selalu berpikir sebagai penantang dengan semangat tempur dan kreativitas yang tinggi (baris 115 transkrip wawancara ke-4), mematahkan *mindset* yang keliru mengenai arti berita dan menjadikan berita sebagai aset bernilai bagi organisasi bisnis (baris 135 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: pemimpin memiliki visi yang dapat dijelaskan dengan baik (baris 60 transkrip wawancara ke-5), bergaul dan mengenal dengan baik setiap pelaksana (baris 66 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 22 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan sikap dan perilaku pemimpin yang menginspirasi terbentuknya visi bersama tersebut dapat dilihat pada Lampiran 9.

Enabling Others to Act (memampukan orang lain untuk bertindak)

Atribut individu yang ketiga dari seorang pemimpin transformasional adalah memiliki ciri perilaku berpikir dengan pendekatan ’kita’ atau ’kami’, dan bukannya ’saya’. Pemimpin transformasional menyadari bahwa proses pelaksanaan proyek kerja merupakan suatu usaha tim dan pemimpin tidak bisa mencapai keberhasilan seorang diri. Pemimpin transformasional mampu membentuk suatu kerjasama dan memampudayakan bawahan, sehingga menginspirasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai perilaku pemimpin pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 30 pernyataan yang mencerminkan adanya sikap dan perilaku pemimpin yang memampukan orang lain untuk bertindak pada keempat organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: pemimpin memberi kesempatan kepada semua orang untuk kemukakan ide pada Forum Kreatif yang diselenggarakan secara rutin setiap hari Selasa (baris 35 wawancara ke-1) dan ada proses pendampingan (baris 62 wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: pemimpin menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk tim kerja (baris 47 transkrip wawancara ke-2), pada awalnya mengarahkan, tetapi kemudian memberi kepercayaan kepada pelaksana yang dinilai sudah tepat menjalani posisinya saat ini (baris 103 wawancara ke-2), memberikan kesempatan kepada pelaksana yang tepat untuk mewakili pemimpin (baris 107 wawancara ke-2), mengajak dan melibatkan (baris 123 wawancara ke-2), mendukung secara obyektif (baris 137-141 transkrip wawancara ke-2), membimbing (baris 147 wawancara ke-2), memampudayakan (149 wawancara ke-2), mengembangkan dengan mencarikan posisi yang sesuai bagi pelaksana (baris 157 wawancara ke-2) dan membuat bawahan percaya diri (baris 221 transkrip wawancara ke-2), menggali ide dari pelaksana (baris 27 wawancara ke-3), melibatkan semua dalam pelaksanaan dan pencapaian (baris 41 wawancara ke-3), memikirkan pengembangan bagi pelaksana yang kemampuannya terbatas dan memotivasi mereka untuk terus berkembang (baris 47 wawancara ke-3), berdiskusi dan melibatkan pelaksana dalam pengambilan keputusan (baris 119 wawancara ke-3), bertanya dan meminta masukan (baris 125 wawancara ke-3), memberikan kesempatan kepada pelaksana untuk melakukan berdasarkan caranya sendiri (baris 131 wawancara ke-3), membuat pelaksana memahami dan mendukung pemimpin (baris 133 wawancara ke-3), menerapkan pendekatan yang disesuaikan dengan karakter karyawan (baris 139-141 transkrip wawancara ke-3), menjadikan karyawan sebagai *think-tank* (baris 143 transkrip wawancara ke-3), membina dan membangun hubungan yang seimbang antara hubungan kerja dan hubungan kekeluargaan (baris 179 wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: pemimpin memunculkan tokoh-tokoh dari kalangan pelaksana (baris 55 wawancara ke-4), menyelenggarakan forum komunikasi bersama untuk membahas mulai dari penyampaian ide hingga penyusunan program (baris 63 wawancara ke-4), membangkitkan semangat pelaksana

yang sebelumnya kurang mendapat perhatian (baris 97 wawancara ke-4), menegur bila pelaksana melakukan kesalahan (baris 121 wawancara ke-4), mengembangkan pelaksana dengan memberi sejumlah penugasan yang berbeda-beda (baris 123 wawancara ke-4), mewajibkan setiap calon pemimpin untuk terjun ke berbagai bidang kerja di lapangan agar mampu menjiwai bidang industri yang ditangani (baris 125 wawancara ke-4), dan memperhitungkan pengetahuan serta kemampuan pelaksana sebelum menempatkannya pada posisi yang sesuai (baris 135 wawancara ke-4) dan mengijinkan terjadinya kesalahan untuk proses pembelajaran (baris 223 transkrip wawancara ke-4).

- Narasumber dari TV C: pemimpin mengharuskan dan memampukan pelaksana untuk menghasilkan sendiri seluruh program-program yang akan ditayangkan (baris 274 wawancara ke-5).

Secara lengkap, 30 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan sikap dan perilaku pemimpin yang memampukan orang lain untuk bertindak tersebut dapat dilihat pada Lampiran 10.

Modeling the Way (memberi contoh)

Atribut individu yang keempat dari seorang pemimpin transformasional adalah memiliki ciri perilaku menetapkan standar kinerja yang istimewa dan kemudian memberi contoh bagaimana mencapainya. Pemimpin transformasional menjadi teladan, yaitu tidak hanya mengarahkan tetapi juga melakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari dengan tujuan mencapai sasaran dan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Perilaku pemimpin yang menjadi contoh merupakan bentuk perilaku yang paling banyak dikemukakan oleh kelima narasumber yang diwawancara. Dari transkrip hasil wawancara mengenai perilaku pemimpin pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 67 pernyataan yang mencerminkan adanya sikap dan perilaku pemimpin yang menjadi contoh pada keempat organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: pemimpin hanya mengontrol kualitas dan hasil, tidak mengarahkan secara ketat (baris 36 transkrip wawancara ke-1), lebih banyak melakukan aksi dan inisiatif dalam pekerjaan (baris 56 transkrip wawancara ke-1), mengawasi selama proses perubahan diimplementasikan (baris 62 transkrip wawancara ke-1), jika diperlukan dapat mengambil tindakan untuk memastikan keberhasilan perubahan (baris 62 transkrip wawancara ke-1), melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan perubahan (baris 62 transkrip wawancara ke-1), mengawasi dan menerapkan strategi penanganan karyawan yang tidak mau berubah (baris 64 transkrip wawancara ke-1), memberi contoh (baris 68 transkrip wawancara ke-1), menghimbau pelaksana untuk terus lakukan perubahan (baris 68 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: pemimpin mengarahkan (baris 59, 61, 87, 89 transkrip wawancara ke-2), mampu membuktikan keberhasilan di lapangan (baris 67, 135 transkrip wawancara ke-2), memiliki komitmen (baris 19, 55 transkrip wawancara ke-3), menetapkan target perubahan perilaku dan cara pandang (baris 21 transkrip wawancara ke-3), mengarahkan dengan jelas (baris 33, 37,

197, 205, 225 transkrip wawancara ke-3), mempunyai rencana stratejik dengan tahapan dan program yang jelas dalam mencapai visi (baris 37, 55, 197 transkrip wawancara ke-3), secara tim kompak dan solid sehingga tidak membingungkan pelaksana (baris 55 transkrip wawancara ke-3).

- Narasumber dari TV B: pemimpin membuat prosedur operasional standar (baris 29 transkrip wawancara ke-4), membangun budaya (baris 39 transkrip wawancara ke-4), menetapkan motto KPK – kreativitas, produktivitas dan kesejahteraan, dan membangun identitas (baris 49 transkrip wawancara ke-4), menunjukkan cara kerja yang baik, *'walk the talk'*, menjadi contoh (baris 51, 179 transkrip wawancara ke-4), memiliki komitmen penuh, bahkan sampai mengorbankan waktu pribadi (baris 53 transkrip wawancara ke-4), turun ke lapangan, melepaskan atribut pimpinan saat bertugas di lapangan dan mengarahkan (baris 55 transkrip wawancara ke-4), membuat situasi menjadi tertata (baris 64 transkrip wawancara ke-4), membuat aturan berperilaku (baris 109 transkrip wawancara ke-4), menerapkan sistem *reward and punishment* bagi karyawan lama, yang mau bekerja dipertahankan, yang tidak mau bekerja dikeluarkan (baris 109 transkrip wawancara ke-4), keras dalam mempertahankan prinsip atau ide (baris 191 transkrip wawancara ke-4), disiplin tinggi (baris 191 transkrip wawancara ke-4), tidak melanggar kesepakatan (baris 193 transkrip wawancara ke-4), tegas memberi konsekuensi negatif pada pelanggar aturan atau tata tertib (baris 109, 191, 193 transkrip wawancara ke-4), bergaul dengan semua orang (baris 197 transkrip wawancara ke-4), selalu berusaha menanamkan kebaikan (baris 197 transkrip wawancara ke-4), menjalankan rapat dengan serius dan menghasilkan (baris 209 transkrip wawancara ke-4), siap saat mengikuti rapat (baris 211 transkrip wawancara ke-4), meminta peserta rapat yang tidak berkontribusi untuk selanjutnya tidak usah ikut rapat (baris 211 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: pemimpin memberikan penalti bagi yang melakukan kesalahan (baris 48 transkrip wawancara ke-5), memiliki pemikiran yang berorientasi bisnis (baris 48 transkrip wawancara ke-5), perhatian murni pada bisnis dan target (baris 50 transkrip wawancara ke-5), sangat mengarahkan (baris 50 transkrip wawancara ke-5), membuat setiap pelaksana bertanggungjawab akan pekerjaannya (baris 50 transkrip wawancara ke-5), keras dalam membicarakan pekerjaan, tetapi tidak menyinggung pribadi (baris 64 transkrip wawancara ke-5), menuntut pelaksana untuk tidak 'menebeng di gerbong' tetapi jadi 'masinis' (baris 94, 96 transkrip wawancara ke-5), memimpin langsung rapat perencanaan program (baris 98 transkrip wawancara ke-5), hadir pada rapat-rapat lainnya (baris 100 transkrip wawancara ke-5), perhatian pada detil (baris 100 transkrip wawancara ke-5), sangat memahami proses bisnis bidang industri televisi (baris 130 transkrip wawancara ke-5), memimpin langsung di lapangan untuk proyek-proyek besar (baris 130 transkrip wawancara ke-5), menegur tetapi memberi solusi (baris 140 transkrip wawancara ke-5), mengkritisi program yang dibuat pelaksana (baris 140, 264 transkrip wawancara ke-5), menuntut pelaksana untuk menghasilkan program yang berbeda (baris 266 transkrip wawancara ke-5), menetapkan batasan-batasan (baris 256, 266, 278 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 67 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan sikap dan perilaku pemimpin yang menjadi contoh tersebut dapat dilihat pada Lampiran 11.

Encouraging the Heart (mengetahui kontribusi karyawan dan menyediakan imbalan atas kontribusi karyawan)

Atribut individu yang kelima dari seorang pemimpin transformasional adalah memiliki ciri perilaku mengetahui setiap kontribusi yang diberikan karyawan dan menyediakan penghargaan positif sebagai imbalan atas kontribusi yang telah diberikan. Pemimpin transformasional merayakan setiap pencapaian yang dihasilkan bawahan, baik secara individu, kelompok maupun organisasi dan memastikan bahwa seluruh karyawan terlibat dalam pencapaian tersebut, bukan hanya diri pemimpin itu sendiri.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai perilaku pemimpin pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 19 pernyataan yang mencerminkan adanya sikap dan perilaku pemimpin yang memberi dukungan moril pada keempat organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: pemimpin menyapa (baris 33,37 transkrip wawancara ke-1), memberi pujian (baris 33 transkrip wawancara ke-1), memahami tugas dan peran dari masing-masing anak buah (baris 36 transkrip wawancara ke-1), menghargai dengan cara mengenal secara pribadi tiap bawahan (baris 37 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV B: pemimpin menghargai kinerja/performa dan pengalaman (baris 29, 45 transkrip wawancara ke-4), menciptakan keseimbangan antara hak dan kewajiban (baris 39 transkrip wawancara ke-4), menaikkan pangkat bagi pelaksana yang performanya baik (baris 45 transkrip wawancara ke-4), memberikan hak sesuai usaha yang dilakukan (baris 49 transkrip wawancara ke-4), merayakan keberhasilan dengan membagikan bonus bagi seluruh karyawan dan selanjutnya dilakukan secara rutin (baris 69-73,77 transkrip wawancara ke-4), menetapkan cara memperlakukan orang-orang yang akan direformasi dan menjadi motor organisasi bisnis (baris 109 transkrip wawancara ke-4), memperhatikan kesejahteraan karyawan (baris 113 transkrip wawancara ke-4), tidak pilih kasih (baris 191 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: pemimpin menjanjikan imbalan (baris 46, 190 transkrip wawancara ke-5), memberikan imbal jasa atas kinerja dalam bentuk materi yang menyenangkan pelaksana (baris 50, 270 transkrip wawancara ke-5), mewujudkan imbalan sesuai yang dijanjikan (baris 50 transkrip wawancara ke-5), memberikan penghargaan sesuai masa kerja (baris 92 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 19 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan sikap dan perilaku pemimpin yang memberi dukungan moril tersebut dapat dilihat pada Lampiran 12.

Presencing (mengenali dan mewujudnyatakan potensi tertinggi dari karyawan)

Atribut individu yang terakhir dari seorang pemimpin transformasional adalah memiliki ciri perilaku mampu mengenali dan mewujudnyatakan potensi

tertinggi dari seseorang ataupun sekelompok orang, menemukan *inner source* mereka dan memunculkannya sebagai kapabilitas untuk melakukan inovasi bisnis dan perubahan yang transformasional.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai perilaku pemimpin pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 9 pernyataan yang mencerminkan adanya sikap dan perilaku pemimpin yang mampu mengenali dan mewujudnyatakan potensi individu dan tim pada keempat organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber dari TV A: pemimpin berhasil menempatkan orang-orang secara tepat pada posisi yang sesuai (baris 103 transkrip wawancara ke-2), yang mampu mewakili si pemimpin (baris 107 transkrip wawancara ke-2) dan mampu mencapai target yang secara sengaja ditetapkan tinggi (baris 143 dan 145 transkrip wawancara ke-2), memahami apa yang harus dilakukan dan mampu mengevaluasi kinerja diri sendiri dan orang lain (baris 149 transkrip wawancara ke-2), serta mampu menciptakan sinergi dengan tim kerja lain (baris 345 transkrip wawancara ke-2).
- Narasumber dari TV B: pemimpin selalu melihat bahwa setiap orang memiliki kelebihan (baris 191 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: pemimpin menantang setiap orang untuk menghasilkan karya sendiri dan terbukti mampu (baris 274 transkrip wawancara ke-5), menuntut karyawan untuk menghasilkan karya terbaik dalam keterbatasan yang sengaja diciptakan (baris 278 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, sembilan kutipan hasil wawancara yang terkait dengan sikap dan perilaku pemimpin yang mampu mengenali dan mewujudnyatakan potensi individu dan tim tersebut dapat dilihat pada Lampiran 13.

2.3.2.4 Atribut Individu Kategori Cara Pikir (Way of Thinking)

Mengacu pada konsep psikologi pada *behavioral economics* yang dikemukakan Kahneman (2003), perilaku ekonomi manusia dipengaruhi oleh bagaimana aspek persepsi, intuisi dan rasio mempengaruhi pemilihan dan pengambilan keputusan pada tingkat resiko tertentu.

Rational Thinking (cara pikir rasional)

Individu yang berpikir secara rasional mengambil keputusan berdasarkan fakta serta analisis yang logis dan teratur, dengan tujuan memaksimumkan hasil (McShane dan Von Glinow 2009; Robbins dan Judge 2009). Mereka umumnya menghindari atau mengabaikan *gut instinct* pada saat insting tersebut bertentangan dengan informasi yang obyektif. Hal ini juga relevan dengan *rational choice theory* yang dikemukakan oleh Scott (2000) yang menyatakan bahwa perilaku manusia tidaklah bersifat bebas akan tetapi didasarkan atas ”*reward and punishment*” yang mereka dapatkan. Manusia melakukan hal-hal yang mendatangkan keuntungan (*rewards*) dan menghindari hal-hal yang akan mendatangkan kerugian (*punishment*). Dikarenakan tidak mungkin bagi seseorang untuk mendapatkan semua hal yang diinginkannya, maka ia harus memilih

sasaran mana yang prioritas untuk dicapai dan sarana atau cara mana yang akan ia pilih untuk mencapai sasaran tersebut. Teori pilihan rasional menyebutkan bahwa seseorang harus mengantisipasi keluaran dari setiap alternatif tindakan dan menghitung pilihan mana yang akan memberikan hasil terbaik. Individu yang berpikir rasional akan memilih alternatif yang paling mungkin menghasilkan kepuasan terbesar baginya (Coleman 1973; Heath 1976; Carling 1992).

Dari transkrip hasil wawancara mengenai cara pikir karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 21 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan cara pikir rasional dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: karyawan meminta penjelasan dan menanyakan apa yang diharapkan (baris 9 transkrip wawancara ke-1), mempelajari materi terlebih dulu (baris 14 transkrip wawancara ke-1), memikirkan bagaimana agar inisiatif perubahan diterima, menjelaskan manfaat dari adanya perubahan (baris 62 transkrip wawancara ke-1), melakukan perubahan secara bertahap (baris 66 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: karyawan sangat memperhatikan detil (baris 91,177 transkrip wawancara ke-2), sangat rasional (baris 165-167 transkrip wawancara ke-2), menganalisis secara mendalam (baris 169 transkrip wawancara ke-2), menanyakan alasan (baris 171 transkrip wawancara ke-2), menghitung manfaat dari diambilnya suatu peluang (baris 193 transkrip wawancara ke-2), membangun sistem yang harus bisa mengatasi kelemahan (baris 181 transkrip wawancara ke-3), menerapkan perubahan dengan memperhatikan budaya dan kondisi yang ada baik dari aspek proses maupun sumberdaya manusia (baris 183-185 transkrip wawancara ke-3), mempertanyakan manfaat dari dilakukannya perubahan (baris 219 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan menghitung untung-rugi (baris 135 transkrip wawancara ke-4), mempersiapkan bahan-bahan terkait materi rapat (baris 191 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: karyawan mengevaluasi program (baris 114 transkrip wawancara ke-5), memilih program yang menguntungkan (baris 116 transkrip wawancara ke-5), memberikan alasan yang logis karena menguasai bidang industri (baris 130, 144, 146 transkrip wawancara ke-5), beralasan dalam menolak ide (baris 154-172 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 21 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan cara pikir rasional tersebut dapat dilihat pada Lampiran 14.

Intuitive Thinking (cara pikir intuitif)

Individu yang memiliki gaya pengambilan keputusan intuitif membuat keputusan berdasarkan *inner feelings* atau *"gut instinct"* (McShane dan Von Glinow 2009). Menurut kamus referensi Oxford, intuisi diartikan sebagai kemampuan untuk memahami secara cepat situasi atau perasaan, tanpa harus mempelajarinya atau menemukan penjelasan secara sadar. Orang yang berpikir secara intuitif mengandalkan proses tidak sadar yang dihasilkan dari pengalaman yang sudah disarikan (Robbins dan Judge 2009). Pengalaman yang didapat secara

berulang membuat individu dengan cara pikir intuitif mampu dengan cepat melihat pola dari suatu situasi, menarik pengalaman lalu yang memiliki asosiasi dengan pola situasi tersebut, dan menetapkan pilihan keputusan dengan segera, walaupun informasi yang tersedia dinilai terbatas.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai cara pikir karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 10 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan cara pikir intuitif dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber dari TV A: karyawan memiliki indera keenam dan intuisi yang membuatnya cepat dalam mengambil keputusan (baris 95 transkrip wawancara ke-2), cepat dalam menghitung (baris 187 transkrip wawancara ke-2), cepat dalam menyampaikan pemikiran dan terbukti berhasil (baris 191 transkrip wawancara ke-2), intuitif (baris 181,189 transkrip wawancara ke-3), pengalaman dan kematangan (baris 191 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan memiliki *sense* yang tinggi (baris 117 transkrip wawancara ke-4), intuisi yang tajam tidak hanya saat melakukan peramalan tetapi juga saat membuat keputusan (baris 119 transkrip wawancara ke-4), intuisi yang tajam karena jam terbang atau pengalaman (baris 123 transkrip wawancara ke-4.
- Narasumber dari TV C: karyawan memiliki rasa (*feeling*) yang baik terkait bisnis yang dijalankan (baris 106 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 10 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan cara pikir intuitif tersebut dapat dilihat pada Lampiran 15.

2.3.2.5 Atribut Individu Kategori Komitmen Terhadap Organisasi (Organizational Commitment)

Pada saat suatu inisiatif perubahan diperkenalkan, komitmen terhadap organisasi menjadi penting karena dibutuhkan dukungan penuh dari karyawan untuk memastikan inisiatif tersebut diimplementasikan sesuai harapan. Madsen, Miller dan John (2005) mengemukakan walaupun belum terbukti ada hubungan kausal, tetapi komitmen terhadap organisasi diperkirakan dapat meningkatkan kesiapan berubah. Madsen, Miller dan John menemukan komitmen terhadap organisasi memiliki korelasi yang positif dengan kesiapan berubah, terutama bila karyawan merasa dilibatkan dalam perubahan tersebut. Pada saat karyawan berpartisipasi dalam aktivitas perubahan yang kemungkinan menggambarkan komitmen terhadap organisasi, tingkat kesiapan berubah terlihat makin tinggi (Eby *et al* 2000, Cunningham *et al* 2002, Smith 2005, Rafferty dan Simons 2006). Keterlibatan karyawan dalam organisasi dan usaha perubahan berhubungan dengan kesiapan organisasi untuk berubah.

Komitmen terhadap organisasi bisa dibedakan ke dalam tiga jenis, yaitu: *affective commitment* atau komitmen afektif, *normative commitment* atau komitmen normatif, dan *continuance commitment* atau komitmen kontinuans (Allen dan Meyer dalam Chen dan Francesco 2003, Robbins dan Judge 2009).

Affective Commitment (Komitmen secara afektif)

Atribut individu yang pertama dari kategori Komitmen terhadap Organisasi adalah *Affective Commitment*. *Affective Commitment* adalah komitmen terhadap organisasi yang lahir karena adanya perasaan terikat secara emosi pada suatu organisasi dan memiliki suatu keyakinan atas nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai cara pikir karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 36 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap organisasi yang didasari keterikatan emosi dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber Ahli: karyawan mandiri, inisiatif dan bertanggungjawab atas tugas/peran (baris 35,58,66 transkrip wawancara ke-1), setia dan rela berkorban untuk organisasi (baris 58 transkrip wawancara ke-1), komitmen atas kesepakatan atau janji yang telah dibuat (baris 58, 66 transkrip wawancara ke-1), menyelesaikan tugas dengan sungguh-sungguh dan semaksimal mungkin (baris 58 transkrip wawancara ke-1), tidak pamrih, tugas adalah pengabdian (baris transkrip 58 wawancara ke-1), jujur dan loyal (baris 66 transkrip wawancara ke-1).
- Narasumber dari TV A: karyawan mengikuti aturan (baris 131 transkrip wawancara ke-2), tidak ada kepentingan pribadi, semata untuk kepentingan organisasi (baris 131,337 transkrip wawancara ke-2), masa kerja lama, mendukung perubahan (baris 247 transkrip wawancara ke-2), menyukai pekerjaan (baris 265, 267, 283 transkrip wawancara ke-2), senang melayani orang lain (baris 271 transkrip wawancara ke-2), senang bisa mengembangkan orang lain (baris 289 transkrip wawancara ke-2), menyukai tantangan (baris 341 transkrip wawancara ke-2), adanya kebersamaan, kekeluargaan, menyatu (baris 33,57,63 transkrip wawancara ke-3), adanya *passion* atau gairah untuk berubah (baris 75 transkrip wawancara ke-3), diajak bicara oleh pimpinan (baris 127 transkrip wawancara ke-3), dipercaya untuk melakukan menurut cara sendiri (baris 131 transkrip wawancara ke-3), dilibatkan sehingga memahami persoalan (baris 133 transkrip wawancara ke-3), tersentuh secara emosi (baris 147 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan merasa berada di rumah yang sama, saling terikat, guyub (baris 49, 55 transkrip wawancara ke-4), mau berkorban dengan bekerja melebihi yang seharusnya (baris 53 transkrip wawancara ke-4), keberhasilan bersama membuat semakin menyatu (baris 77 transkrip wawancara ke-4), tidak pamrih, tidak ada kepentingan atau ambisi pribadi (baris 187, 193 transkrip wawancara ke-4), bangga bisa membesarkan organisasi bisnis (baris 191 transkrip wawancara ke-4), senang bisa bergaul dengan banyak dan beragam jenis orang (baris 197 transkrip wawancara ke-4), senang bisa berbuat baik (baris 197 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: karyawan menikmati dan menyukai pekerjaan (baris 190-196, 218-222, 304 transkrip wawancara ke-5), merasakan adanya kekeluargaan, guyub (baris 198-200 transkrip wawancara ke-5), memiliki passion atas profesi yang dijalankan (baris 302 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 36 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan komitmen terhadap organisasi yang didasari keterikatan emosi tersebut dapat dilihat pada Lampiran 16.

Normative Commitment (Komitmen secara normatif)

Atribut individu yang pertama dari kategori Komitmen terhadap organisasi adalah *Normative Commitment*. *Normative Commitment* lahir karena adanya perasaan terikat untuk memenuhi kewajiban dengan alasan moral dan etika.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai cara pikir karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 14 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap organisasi yang didasari perasaan terikat untuk memenuhi kewajiban moral dan etika dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber dari TV A: karyawan merasa sudah seharusnya mengikuti perubahan karena jaman sudah berbeda (baris 47 transkrip wawancara ke-3), harus semangat melakukan perubahan (baris 47 transkrip wawancara ke-3), menjadi mitra organisasi bisnis dalam implementasi perubahan (baris 51 transkrip wawancara ke-3), menghargai manajemen yang tidak terapkan tindakan yang merugikan karyawan (baris 49 transkrip wawancara ke-3), diperlakukan manusiawi (baris 53 transkrip wawancara ke-3), diajak membicarakan masalah (baris 53 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan mengikuti aturan dan menyadari manfaat keteraturan (baris 45 transkrip wawancara ke-4), memberikan usaha dalam bekerja karena organisasi bisnis sudah memberikan imbalan (baris 49 transkrip wawancara ke-4), bekerja baik dengan memberikan dukungan (baris 97 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: karyawan bertahan karena melihat ada pimpinan yang lama yang masih menduduki posisi puncak pada organisasi yang baru (baris 36 transkrip wawancara ke-5), diminta oleh pimpinan yang baru untuk bangkitkan semangat rekan-rekan yang lain (baris 36 transkrip wawancara ke-5), pimpinan yang baru sudah dikenal dan dinilai memiliki visi yang jelas (baris 60 transkrip wawancara ke-5), berharap bisa menimba pengalaman dari organisasi bisnis baru yang dinilai lebih baik daripada organisasi bisnis yang lama (baris 60 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 14 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan komitmen terhadap organisasi yang didasari perasaan terikat untuk memenuhi kewajiban moral dan etika tersebut dapat dilihat pada Lampiran 17.

Continuance Commitment (Komitmen secara kontinuans)

Atribut individu yang pertama dari kategori Komitmen terhadap organisasi adalah *Continuance Commitment*. *Continuance Commitment* adalah komitmen terhadap organisasi yang lahir karena adanya perasaan terikat karena tahu bahwa secara ekonomis biaya yang akan dikeluarkan bila keluar dari organisasi akan

sangat tinggi atau masalah yang akan dihadapi bila berpindah ke organisasi lain akan jauh lebih banyak.

Dari transkrip hasil wawancara mengenai cara pikir karyawan pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 22 pernyataan sikap dan perilaku yang mencerminkan komitmen terhadap organisasi yang didasari perasaan terikat karena mengetahui bahwa secara ekonomis akan lebih merugikan bila keluar dari organisasi dari individu karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Bentuk pernyataan sikap dan perilaku tersebut yang berhasil diidentifikasi adalah:

- Narasumber dari TV A: karyawan membandingkan kondisi kerja sebelum dan sesudah perubahan, merasa di masa lalu lebih menyenangkan (baris 75 transkrip wawancara ke-2), mengikuti perubahan dengan terpaksa karena secara usia sudah tua (baris 75 transkrip wawancara ke-2), sangat memperhatikan besaran imbal jasa seperti gaji dan bonus yang akan diterima (baris 239,241,245 transkrip wawancara ke-2; baris 81,83 transkrip wawancara ke-3), mementingkan karir atau posisi jabatan (baris 81 transkrip wawancara ke-3).
- Narasumber dari TV B: karyawan sangat memperhatikan besaran imbal jasa seperti gaji dan bonus yang akan diterima (baris 95,109 transkrip wawancara ke-4), berpolitik di kantor (baris 97 transkrip wawancara ke-4), harus memenuhi kebutuhan keluarga (baris 109 transkrip wawancara ke-4).
- Narasumber dari TV C: karyawan sangat memperhatikan besaran imbal jasa seperti gaji dan bonus yang akan diterima (baris 46,50,92 transkrip wawancara ke-5), mementingkan karir atau posisi jabatan (baris 36 transkrip wawancara ke-5), bekerja dengan baik karena takut imbalan yang didapat berkurang (baris 50 transkrip wawancara ke-5), harus memenuhi kebutuhan keluarga (baris 74 transkrip wawancara ke-5) dan juga kepentingan pribadi (baris 86 transkrip wawancara ke-5), tidak ada pilihan lain yang lebih baik (baris 88 transkrip wawancara ke-5).

Secara lengkap, 22 kutipan hasil wawancara yang terkait dengan komitmen terhadap organisasi yang didasari perasaan terikat karena mengetahui secara ekonomis akan lebih merugikan bila keluar dari organisasi tersebut dapat dilihat pada Lampiran 18.

2.3.2.6 Rekapitulasi Hasil Identifikasi Atribut Individu

Dari hasil identifikasi, tidak semua atribut individu muncul atau dikemukakan secara konsisten di semua organisasi yang menjadi obyek studi. Atribut individu *Encouraging The Heart* tidak muncul dikemukakan oleh kedua narasumber dari TV A. Sedangkan atribut individu *Resiliency, Presencing, Intuitive Thinking, Normative* dan *Continuance Commitment* tidak muncul dikemukakan oleh narasumber ahli. Atribut individu yang secara konsisten muncul dikemukakan oleh kelima narasumber adalah *Efficacy, Resiliency, Optimism, Inspiring a Shared Vision, Enabling Others to Act, Modeling The Way, Rational Thinking* dan *Affective Commitment*.

Tabel 1 Rekapitulasi frekuensi kemunculan kutipan/pernyataan yang mendukung keberadaan atribut individu yang menjadi anteseden dari kesiapan berubah (*change readiness*)

KATEGORI	ATRIBUT INDIVIDU	JUMLAH KUTIPAN (FREKUENSI MUNCULNYA PERNYATAAN PENDUKUNG)					
		NARA SUMBER 1 (AHLI)	NARA SUMBER 2 (TV A)	NARA SUMBER 3 (TV A)	NARA SUMBER 4 (TV B)	NARA SUMBER 5 (TV C)	KESELU-RUHAN
MODAL PSIKOLOGIS (PSYCHOLOGICAL CAPITAL)	HOP: Hope	2	-	10	3	7	22
	EFF: Efficacy	1	1	3	4	4	13
	RES: Resiliency	-	3	3	11	7	24
	OPT: Optimism	1	6	3	4	1	15
PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR)	CTP: challenging the process	2	10	-	6	2	20
	ISV: inspiring a shared vision	4	6	5	5	2	22
	EOA: enabling others to act	2	9	10	8	1	30
	MTW: modeling the way	8	6	12	25	16	67
	ETH: encouraging the heart	5	-	-	8	6	19
	PSC: presencing	-	6	-	1	2	9
CARA PIKIR (WAY OF THINKING)	RAT: Rational Thinking	4	6	3	2	6	21
	INT: Intuitive Thinking	-	3	3	3	1	10
KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)	AFC: Affective Commitment	6	9	8	8	5	36
	NOC: Normative Commitment	-	-	7	3	4	14
	COC: Continuance Commitment	-	5	3	4	10	22

Keterangan:
Diolah dari hasil identifikasi atribut individu berdasarkan transkrip wawancara lengkap.

Tabel 1 menunjukkan atribut individu yang berhasil diidentifikasi dari masing-masing narasumber beserta jumlah kutipan atau frekuensi munculnya pernyataan yang mendukung keberadaan atribut individu terkait. Meskipun atribut individu yang berhasil diidentifikasi hanya dimiliki atau ditunjukkan oleh salah satu narasumber (yang mewakili organisasi obyek studi yang diteliti), atribut individu tersebut tetap diikutkan pada penelitian tahap kedua untuk dikonfirmasi.

2.4 Simpulan

Berdasarkan hasil telaah pustaka yang mencakup analisis teori dan hasil penelitian sebelumnya yang dikombinasikan dengan hasil studi eksplorasi atribut individu, ditetapkan variabel laten dan variabel teramati yang menjadi obyek studi pada penelitian ini. Pada penelitian ini terdapat 23 variabel laten yang diteliti, terdiri dari 18 variabel laten tingkat satu (*first order latent variables*) dan 5 variabel laten tingkat dua (*second order latent variables*). Lima variabel laten tingkat dua yang diteliti terdiri dari dua variabel endogen atau variabel terikat yaitu *Change Readiness* dan *Organizational Commitment*, serta tiga variabel eksogen atau variabel bebas yaitu *Psychological Capital*, *Transformational Leadership Behavior* dan *Way of Thinking*.

Untuk variabel laten tingkat dua yang menjadi variabel endogen yaitu *change readiness*, terdapat tiga variabel laten tingkat satu yang akan dianalisis dan diukur untuk menentukan tingkat kesiapan berubah dari individu pada organisasi yang diteliti. Ketiga variabel laten tingkat satu tersebut adalah: *promoting change*, *participating in change*, dan *resisting change*. Dalam mempelajari variabel laten *change readiness* digunakan konsep teori dan hasil penelitian yang dikemukakan Hanpachern, Morgan dan Griego (1998) sebagai rujukan utama. Selain teori yang dikemukakan oleh Hanpachern, Morgan dan Griego (1998), juga digunakan teori dan hasil penelitian dari Armenakis, Harris dan Mossholder (1993), Madsen, John dan Miller (2005), Holt *et al* (2007), serta Palmer, Dunford dan Akin (2009) dalam mempelajari variabel kesiapan berubah.

Empat variabel laten tingkat dua lainnya merupakan atribut individu atau *individual attributes*. Mengacu pada kerangka empat perspektif anteseden dari kesiapan berubah yang dikemukakan Holt *et al* (2007), penelitian ini difokuskan pada perspektif yang keempat yaitu atribut individu. Agar penelitian dapat difokuskan pada meneliti pengaruh atribut individu terhadap kesiapan berubah, maka tiga perspektif anteseden lainnya yang terdiri dari *process*, *content* dan *context*, dapat dianggap tidak relevan (*extraneous*) dan diabaikan/dikecualikan dari penelitian (Cooper dan Emory1995). Penetapan fokus penelitian ini didasarkan pada keyakinan peneliti bahwa atribut individu, memiliki bobot peran yang lebih besar dibandingkan tiga perspektif lainnya. Alasan didukung kenyataan bahwa diimplementasikan tidaknya suatu inisiatif perubahan stratejik akan sangat tergantung pada kesediaan dan komitmen dari individu yang terlibat atau terkena dampak dari perubahan tersebut. Apalagi pada industri media, dimana perkembangan inovasi teknologi informasi yang berlangsung cepat menyebabkan diperlukannya perubahan yang juga cepat pada kebijakan program. Dengan

demikian faktor manusia sebagai aktor penggerak utama perubahan sekaligus pembuat kebijakan program menjadi semakin kritis. Alasan ini juga didukung oleh Smith (2005) yang mengemukakan peran kritis dan karakter dari faktor manusia dalam pembentukan kesiapan organisasi untuk berubah, serta Holt *et al* (2007) yang menyebutkan bahwa perubahan diinisiasi dan dijalankan oleh individu anggota organisasi.

Variabel laten tingkat dua lainnya yang juga menjadi variabel endogen pada penelitian ini adalah *organizational commitment*. Pada penelitian-penelitian sebelumnya, belum berhasil ditemukan adanya hubungan langsung yang signifikan antara komitmen terhadap organisasi dan kesiapan berubah. Selain itu juga diduga bahwa variabel laten *organizational commitment* merupakan variabel mediasi antara tiga variabel laten *psychological capital, transformational leadership behavior* dan *way of thinking* dengan variabel laten *change readiness*. Diduga bahwa variabel laten *psychological capital, transformational leadership behavior* dan *way of thinking* secara parsial maupun simultan berpengaruh langsung terhadap variabel laten *change readiness*, akan tetapi pengaruhnya lebih signifikan terutama bila variabel laten tingkat satu yang paling tinggi tingkat signifikansinya adalah variabel laten *affective commitment*. Untuk mempelajari variabel laten *organizational commitment,* digunakan konsep teori Madsen, John dan Miller (2005), Eby *et al* (2000), Cunningham *et al* (2002), Smith (2005), Rafferty dan Simons (2006), Cheng (2003), Liu (2005), Ekeland (2005), Chen (2005), Riley (2006), Cook dan Wall (1980) dan Allen dan Meyer (1996) sebagai acuan. Untuk variabel laten tingkat dua *organizational commitment*, ada tiga variabel laten tingkat satu yang dianalisis dan diukur untuk menentukan tingkat komitmen terhadap organisasi dari individu pada organisasi yang diteliti. Ketiga variabel laten tingkat satu tersebut adalah: *affective commitment, continuance commitment* dan *normative commitment*.

Variabel laten tingkat dua yang menjadi variabel eksogen yang pertama pada penelitian ini adalah *psychological capital*. Mengacu pada teori dan hasil penelitian dari Coleman (1973), Heath (1976), Carling (1992), Armenakis, Harris dan Mossholder (1993), Scott (2000), Cunningham *et al* (2002), Kahneman (2003), Smith (2005), Rafferty dan Simons (2006), Holt *et al* (2007), Self dan Schraeder (2009) dan Luthans (2010), *efficacy* ditemukan secara signifikan merupakan anteseden dari kesiapan berubah. *Change readiness* serta keberhasilan inisiatif perubahan sangat tergantung pada keyakinan sukses dari orang-orang yang terlibat. Bila orang-orang yang terlibat meragukan keberhasilan, dipastikan peluang untuk sukses tidak lagi 100%. Akan tetapi untuk mencapai sukses, *efficacy* saja tidak cukup. *Efficacy* itu sendiri merupakan salah satu variabel laten tingkat satu yang dipengaruhi oleh variabel laten tingkat dua *psychological capital*. Selain *efficacy*, ada tiga variabel laten tingkat satu lainnya yang juga dipengaruhi oleh variabel laten *psychological capital*, yaitu variabel laten *hope*, *resiliency* dan *optimism*. Agar berhasil menerapkan perubahan, individu pelaku perubahan harus mengetahui dan memahami apa tujuan perubahan yang mau dicapai serta memiliki cara untuk mencapainya. Luthans menyebutkan hal ini sebagai *hope (will and way)*. Selain itu, individu pelaku perubahan juga harus memiliki *resiliency*, yaitu karakter yang tidak mudah menyerah bila menghadapi tantangan/hambatan saat mencoba menerapkan perubahan dan mampu segera bangkit saat mengalami kegagalan, untuk kemudian terus mencoba hingga

mencapai keberhasilan. Karakter tidak mudah menyerah ini diduga terkait erat dengan karakter optimisme dari seseorang. Karena itu optimisme juga akan dimasukkan sebagai salah satu variabel yang akan diteliti. Dengan demikian, profil *psychological capital* dari individu pada organisasi yang menjadi obyek pada penelitian akan diukur atau diidentifikasi dengan menggunakan empat variabel tingkat satu dari variabel laten tingkat dua *psychological capital*, yaitu variabel laten *hope, efficacy, resiliency* dan *optimism*.

Variabel laten tingkat dua yang menjadi variabel eksogen kedua pada penelitian ini adalah *transformational leadership behavior*. Konsep teori dan hasil penelitian yang dikemukakan Kouzes dan Posner (1987) serta Scharmer (2004) dijadikan sebagai rujukan utama. Enam variabel laten tingkat satu yang akan digunakan untuk mengukur atau mengidentifikasi profil *transformational leadership behavior* dari individu pada organisasi yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah: lima dimensi kepemimpinan transformasional menurut Kouzes dan Posner (1987) yang terdiri dari *challenging the process, inspiring a shared vision, enabling others to act, modeling the way,* dan *encouraging the heart*, serta dimensi *presencing* menurut Scharmer (2004). Selain teori dan hasil penelitian tersebut di atas, juga digunakan teori dan hasil penelitian dari Robbins dan Judge (2007), Hughes, Ginnet dan Curphy (1999), Smith (2005), Grieve (2005) dan Rafferty dan Simmons (2006) dalam mempelajari sub variabel kepemimpinan dan enam dimensinya. Smith (2005) menjelaskan faktor ini dalam bentuk kemampuan pemimpin untuk melakukan personifikasi dan memberikan teladan terkait inisiatif perubahan yang dilakukan. Grieve (2005) mengukurnya melalui kemampuan pemimpin mengkomunikasikan dan menerapkan perubahan, dimulai dari diri si pemimpin itu terlebih dulu. Sedangkan Rafferty dan Simons (2006) menjelaskan faktor ini dalam bentuk keyakinan karyawan terhadap pemimpin senior dalam organisasi.

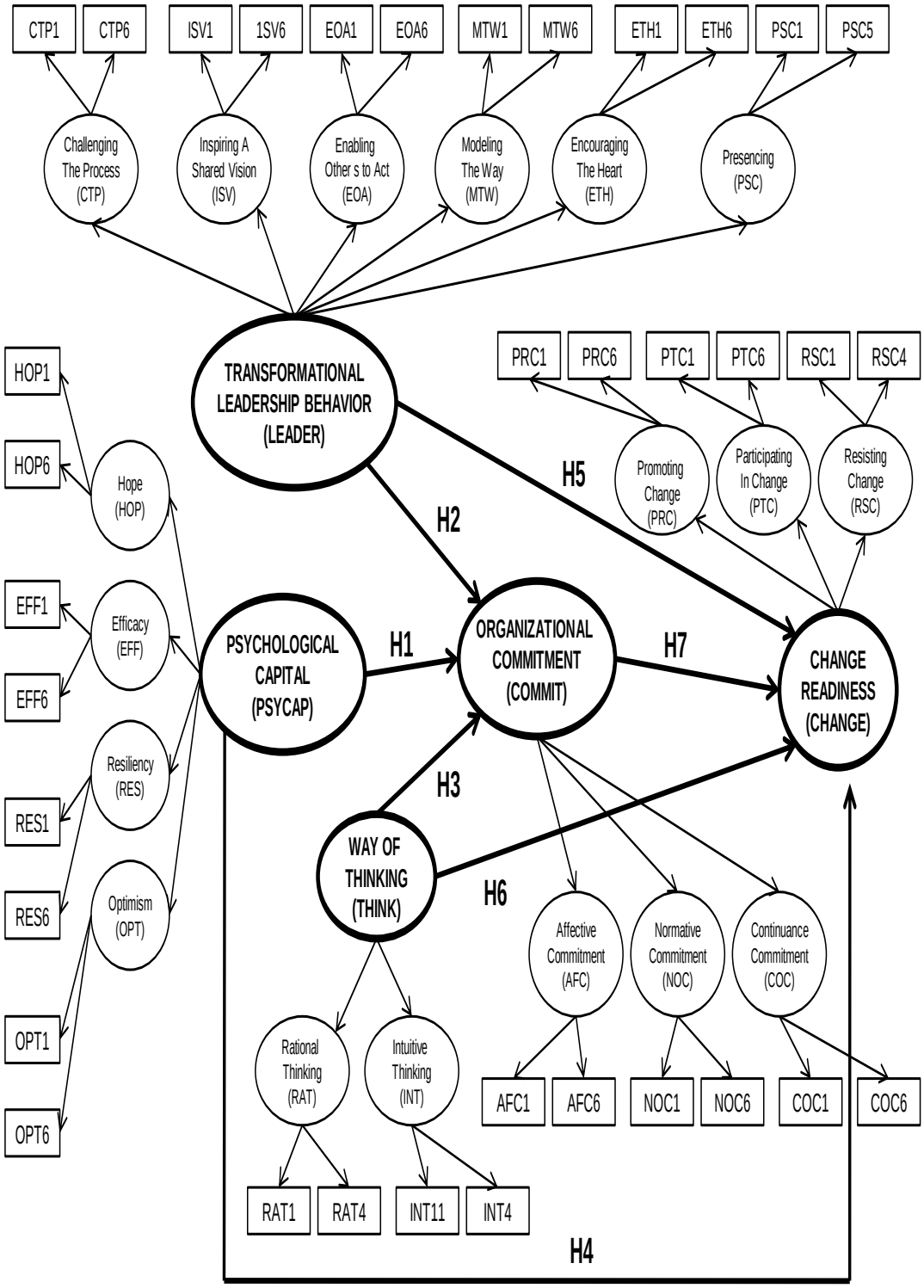
Variabel laten tingkat dua yang menjadi variabel eksogen ketiga pada penelitian ini adalah *way of thinking*. Sedangkan dua variabel laten tingkat satu yang digunakan untuk mengukur atau mengidentikasi *way of thinking* dari individu pada organisasi yang diteliti adalah variabel laten *rational thinking* dan *intuitive thinking*. Kedua variabel laten ini diukur dikarenakan kemampuan atau cara pikir seseorang menentukan bagaimana ia mengambil keputusan terkait dengan menerima atau menolak perubahan. Konsep teori yang dikemukakan McShane dan Von Glinow (2009) dan Robbins dan Judge (2009) dijadikan sebagai rujukan utama. Selain itu juga digunakan teori dan hasil penelitian dari Scott (2000), Coleman (1973), Heath (1976), Carling (1992) dan Kahneman (2003) dalam mempelajari sub variabel cara pikir dan dua dimensinya.

Pada penelitian ini perubahan jenis transformasional di tingkat korporat atau *corporate transformational change* dijadikan sebagai variabel kendali. Jenis perubahan radikal (Daft 2007) berupa transformasi pada tingkat korporat yang bersifat menyeluruh (Dunphy dan Stace 1993) ditetapkan sebagai variabel kendali pada penelitian ini dengan alasan belum banyak penelitian yang meneliti secara khusus anteseden dari kesiapan berubah pada jenis perubahan ini. Dari hasil penelitian sebelumnya, baru ditemukan tiga penelitian yang terkait (Cunningham *et al* 2002; Rafferty dan Simons 2006; Holt *et al* 2007), sehingga diperlukan penelitian lanjutan untuk generalisasi teori. Selain itu, perubahan jenis ini termasuk perubahan yang tingkat kesulitan untuk pencapaian keberhasilannya

sangat tinggi. Melalui penelitian ini diharapkan dapat ditarik pelajaran dari organisasi atau organisasi bisnis yang sukses menerapkan perubahan jenis ini. Teori yang dikemukakan Dunphy dan Stace (1993) dan Daft (2007), serta tiga hasil penelitian di atas digunakan sebagai rujukan utama.

Gambar 7 menunjukkan model penelitian yang memuat 23 variabel laten dan tujuh hipotesis yang akan diuji secara kuantitatif pada penelitian tahap kedua. Pada Gambar 7, variabel laten yang akan diteliti beserta variabel teramati untuk masing-masing variabel laten tingkat satu adalah:

- *Change Readiness* (CHANGE) dan *Organizational Commitment* (COMMIT) sebagai variabel laten tingkat dua yang menjadi variabel endogen atau variabel terikat.
- *Psychological Capital* (PSYCAP), *Transformational Leadership Behavior* (LEADER) dan *Way of Thinking* (THINK) sebagai variabel laten tingkat dua yang menjadi variabel eksogen atau variabel bebas.
- *Promoting Change* (PRC1 s.d. PRC4), *Participating in Change* (PTC1 s.d. PTC6), *Resisting Change* (RSC1 s.d. RSC4), *Affective Commitment* (AFC1 s.d. AFC6), *Continuance Commitment* (COC1 s.d. COC6) dan *Normative Commitment* (NOC1 s.d. NOC6), *Hope* (HOP1 s.d. HOP6), *Efficacy* (EFF1 s.d. EFF6), *Resiliency* (RES1 s.d. RES6), *Optimism* (OPT1 s.d. OPT6), *Challenging the Process* (CTP1 s.d. CTP6), *Inspiring a Shared Vision* (ISV1 s.d. ISV6), *Enabling Others to Act* (EOA1 s.d. EOA6), *Modeling the Way* (MTW1 s.d. MTW6), *Encouraging the Heart* (ETH1 s.d. ETH6), *Presencing* (PSC1 s.d. PSC5), *Rational Thinking* (RAT1 s.d. 4) dan *Intuitive Thinking* (INT1 s.d. INT4) sebagai variabel laten tingkat satu yang langsung mempengaruhi atau mendasari variabel-variabel teramati pada penelitian ini, berikut jumlah variabel teramati untuk masing-masing variabel laten tersebut.
- Jenis atau tipe perubahan organisasi yang bersifat transformasional pada tingkat korporat atau *Transformational Corporate Change* sebagai variabel kendali atau *control variable.*



Gambar 7 Model penelitian dengan variabel yang diuji pada penelitian tahap kedua (studi kuantitatif)

Tabel 2 Hipotesis yang diuji pada penelitian tahap kedua (studi kuantitatif)

Hipotesa 1 (H1+)	Variabel laten *Psychological Capital* (PSYCAP) berpengaruh positif terhadap variabel laten *Organizational Commitment* (COMMIT)
Hipotesa 2 (H2+)	Variabel laten *Transformational Leadership Behavior* (LEADER) berpengaruh positif terhadap variabel laten *Organizational Commitment* (COMMIT)
Hipotesa 3 (H3+)	Variabel laten *Way of Thinking* (THINK) berpengaruh positif terhadap variabel laten *Organizational Commitment* (COMMIT)
Hipotesa 4 (H4+)	Variabel laten *Psychological Capital* (PSYCAP) berpengaruh positif terhadap variabel laten *Change Readiness* (CHANGE)
Hipotesa 5 (H5+)	Variabel laten *Transformational Leadership Behavior* (LEADER) berpengaruh positif terhadap variabel laten *Change Readiness* (CHANGE)
Hipotesa 6 (H6+)	Variabel laten *Way of Thinking* (THINK) berpengaruh positif terhadap variabel laten *Change Readiness* (CHANGE)
Hipotesa 7 (H7+)	Variabel laten *Organizational Commitment* (COMMIT) berpengaruh positif terhadap variabel laten *Change Readiness* (CHANGE)

3 PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL HUBUNGAN ATRIBUT INDIVIDU DAN KESIAPAN BERUBAH – STUDI KUANTITATIF MENGGUNAKAN STRUCTURAL EQUATION MODELING

3.1 Pendahuluan

Pada bab ini dibahas metode yang digunakan, hasil dan pembahasan, serta simpulan yang didapat dari serangkaian tahapan studi kuantitatif dari penelitian ini yang terdiri dari analisis statistik deskriptif, uji kecocokan model pengukuran dan uji kecocokan model struktural (bagian kedua dari Gambar 2).

Pada tahap kedua penelitian ini, instrumen survei yang sudah dibangun kemudian diujicoba (*pre-testing*) untuk mendemonstrasikan reliabilitas dan validitas dari instrumen. Hasil ujicoba digunakan untuk penyempurnaan instrumen. Dengan menggunakan instrumen survei yang sudah disempurnakan, dilakukan studi konfirmatori yang bertujuan menentukan faktor-faktor yang secara signifikan memiliki korelasi positif dengan Kesiapan Berubah.

Pada tahap ini dilakukan uji korelasi secara kuantitatif untuk keseluruhan hipotesis yang bertujuan menganalisis dan menjelaskan bagaimana arah (positif atau negatif) dan besar (signifikansi) hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil studi kemudian dianalisis dan digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan teori dan model Kesiapan Berubah pada perspektif atribut individu.

3.2 Metode Penelitian

3.2.1 Populasi dan Pengambilan Contoh

Populasi yang menjadi target pada penelitian ini adalah seluruh individu karyawan yg bekerja lebih dari dua tahun di organisasi bisnis TV swasta yg menjadi obyek studi. Secara total, ada sekitar 3800 karyawan di tiga organisasi bisnis televisi swasta yang menjadi obyek studi yang terdiri dari:

- 1170 orang karyawan TV A, 553 orang bekerja di unit Produksi, Programming dan News[4]
- 1200 orang karyawan TV B, sekitar 450 diantaranya bekerja sebagai staf Redaksi[5]
- 1500 orang karyawan TV C[6]

Sedangkan sampel pada penelitian tahap kedua dengan metode survei adalah: karyawan dari seluruh unit kerja baik yang terkena dampak langsung maupun tidak langsung dari inisiatif perubahan yang diimplementasikan, dengan

[4] www.mnctv.com, data dari unit Learning & Development Grup MNCTV
[5] Majalah SWA, 30 April 2008, "Gebrakan Baru Erick, Menyulap Lativi menjadi tvOne"
[6] www.trans7.co.id; Majalah SWA 24 November 2010 "menyulap yang lesu jadi happening"

masa kerja minimal dua tahun atau sudah bekerja pada organisasi bisnis saat perubahan diperkenalkan, dan dipilih secara acak berstrata proporsional (*proportionate stratified random sampling*) berdasarkan kelompok bidang kerja. Pengambilan sampel probabilita bertingkat proporsional dilakukan dengan tujuan (Sanusi 2011):

- meningkatkan efisiensi statistis sampel, karena memiliki efisiensi statistik yang lebih tinggi daripada yang dihasilkan sampel acak sederhana;
- menyediakan data yang cukup bagi analisa berbagai sub populasi karena memiliki sampel tertimbang sendiri (rata-rata populasi dapat dengan mudah diestimasi dengan menghitung rata-rata seluruh sampel);
- memungkinkan metode dan prosedur penelitian yang berbeda digunakan dalam strata yang berbeda;
- lebih mudah untuk dilakukan, dibandingkan dengan metode stratifikasi lainnya.

Data diolah menggunakan metode SEM, sehingga secara keseluruhan ukuran sampel yang harus didapat ditetapkan berdasarkan kompleksitas model dan karakteristik ukuran-ukuran dasar yang meliputi jumlah konstruk yang akan diteliti dan jumlah item *observed variables* dari masing-masing konstruk. Perhitungannya adalah jumlah keseluruhan item pernyataan (*observed variable*) dari konstruk yang diteliti dikalikan dengan 5 poin (Hair *et al* 2010). Mengacu pada model penelitian dan kuesioner yang sudah diperbaiki berdasarkan hasil studi eksplorasi dan eksplanatori, terdapat 99 variabel teramati yang kemudian berdasarkan penyederhanaan model menggunakan perhitungan *Latent Variable Scores* (LVS) disederhanakan menjadi sejumlah 18 variabel laten. Idealnya didapatkan sejumlah 495 sampel yang berasal dari perhitungan 99 variabel teramati dikalikan 5 poin. Sedangkan minimum ukuran sampel yang harus didapat adalah 90 sampel yang perhitungannya diperoleh dari 18 variabel laten hasil penyederhanaan model dikalikan dengan 5 poin.

Jumlah sampel anggota untuk alokasi proporsional dilakukan dengan cara mengalokasikan sampel ke dalam setiap strata secara proporsional menurut jumlah elemen populasi di setiap strata menggunakan rumus $n_i = N_i/N \times n$. Dengan penjelasan, n_i adalah sampel strata I, N_i adalah populasi strata I, N adalah populasi total dan n adalah sampel total (Sekaran 2003). Dari data di atas terlihat bahwa rata-rata sekitar 40-50 persen karyawan pada organisasi bisnis televisi swasta yang menjadi obyek studi berada di unit kerja inti (pemberitaan, produksi dan pemrograman).

3.2.2 Metode Pengumpulan Data

Tahap kedua penelitian merupakan penelitian kuantitatif melalui survei menggunakan kuesioner. Kuesioner pada penelitian tahap kedua dibangun dengan mengacu pada beberapa kuesioner terkait yang sudah ada dan banyak digunakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, yaitu:

- *The Readiness for Change Questionnaire* yang dikembangkan oleh Hanpachern, Morgan dan Griego (1998) yang terdiri dari 14 item pernyataan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan 7 skala *likert* (1=sangat tidak demikian, 7=sangat demikian). Pernyataan-pernyataan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi tiga dimensi utama dari kesiapan berubah, yaitu: (1)

promoting change, (2) *participating in change*, dan (3) *resisting change*. Dimensi yang pertama terdiri dari empat item pernyataan, dimensi kedua enam item pernyataan, dan dimensi ketiga empat item pernyataan.

- *The Psychological Capital Questionnaire atau The PCQ-24* (Luthans, Youssef dan Avolio 2007). Terdiri dari 24 pernyataan yang mengukur empat dimensi modal psikologis, masing-masing diukur berdasarkan enam pernyataan menggunakan 6 skala *likert*, mulai dari 1 yang berarti 'sangat tidak setuju', hingga 6 yang berarti 'sangat setuju'. Pernyataan-pernyataan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi empat dimensi utama dari modal psikologis, yaitu: (1) *hope (will and way)*, (2) *efficacy*, (3) *resiliency* dan (4) *optimism*.
- *The Leadership Practices Inventory atau LPI* yang dibangun oleh Kouzes dan Posner (1987). Terdiri dari 30 pernyataan yang mengukur lima praktek perilaku kepemimpinan transformasional, masing-masing diukur berdasarkan enam pernyataan menggunakan 5 skala *likert*, mulai dari 1 yang berarti 'sangat jarang' hingga 5 yang berarti 'sangat rutin'. Pernyataan-pernyataan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi lima dimensi utama dari perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) *challenging the process*, (2) *inspiring a shared vision*, (3) *enabling others to act*, (4) *modeling the way*, dan (5) *encouraging the heart*.
- *The Organizational Commitment Questionnaire atau OCQ* yang dirancang oleh Allen dan Meyer (1996). Kuesioner Allen dan Meyer terdiri dari 18 pernyataan yang mengukur tiga dimensi komitmen terhadap organisasi, masing-masing diukur berdasarkan enam pernyataan menggunakan skala *likert* dengan alternatif respon mulai dari 1 yang artinya 'sangat tidak setuju', hingga 5 yang artinya 'sangat setuju'. Pernyataan-pernyataan tersebut digunakan untuk mengidentifikasi tiga dimensi utama dari komitmen terhadap organisasi, yaitu: (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, dan (3) *normative commitment*.
- *The Decision Making Style Inventory* yang dirancang oleh McShane dan Von Glinow (2009). Kuesioner ini terdiri dari 8 pernyataan yang mengukur dua dimensi cara pikir, masing-masing diukur berdasarkan empat pernyataan menggunakan skala *likert* dengan alternatif respon mulai dari 1 yang artinya 'sangat tidak setuju', hingga 5 yang artinya 'sangat setuju'.

Lampiran 19 memuat beberapa surat elektronik terkait permohonan izin penggunaan kuesioner dari para penulis asli di atas. Beberapa tidak memerlukan persetujuan penulis asli karena kuesioner sudah menjadi materi pembelajaran pada buku teks yang digunakan secara umum dan tujuan penggunaan adalah untuk kepentingan penelitian akademik. Perubahan terjadi pada bahasa yang digunakan, yang semula berbahasa Inggris menjadi berbahasa Indonesia.

Kuesioner yang digunakan pada penelitian tahap kedua terdiri dari enam bagian, yaitu: (1) *demography of participant*, (2) *psychological capital*, (3) *leadership behavior*, (4) *way of thinking*, (5) *organizational commitment*, dan (6) *change readiness*. Secara total ada 99 item pernyataan indikator atau *observed variable* untuk kelima variabel laten yang akan diukur. Bagian kedua hingga keenam dari kuesioner dibangun berdasarkan konsep teori yang terkait dengan topik penelitian, hasil penelitian sebelumnya dan hasil penelitian kualitatif yang telah dilakukan pada tahap pertama penelitian ini.

Seluruh item pernyataan pada kuesioner dikemukakan menggunakan skala pengukuran 6 poin skala *likert*, mulai dari skala 1 yang berarti sangat tidak setuju dengan isi pernyataan terkait, hingga skala 6 yang berarti sangat setuju dengan isi pernyataan terkait. Penggunaan skala genap dimaksudkan untuk menghindari jawaban yang bersifat bias karena pengaruh kecenderungan menjawab di tengah-tengah, jawaban rata-rata atau jawaban ragu-ragu (*central tendency bias*) pada skala ganjil. Selain itu, penggunaan skala 6 titik diharapkan bisa lebih sensitif dalam mengungkapkan respon yang tidak bias dibandingkan skala 5 titik (Barry dalam Sekaran 2003).

Sebelum dilakukan survei yang sesungguhnya, dilakukan uji coba terhadap kuesioner yang sudah dibuat. Uji coba kuesioner dilakukan dengan tujuan mendeteksi kelemahan dari rancangan dan instrumen penelitian. Ukuran dari pilot group berkisar antara 25 hingga 100 subyek tergantung pada metode yang akan diuji, tetapi responden tidak harus dipilih secara statistik (Cooper dan Emory 1995). Setelah dari hasil uji coba didapatkan bahwa kuesioner valid dan reliabel, barulah dilakukan survei yang sesungguhnya pada organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang menjadi obyek studi.

Pre-test kuesioner dilakukan pada PTS X, sebuah organisasi yang bergerak di bidang pendidikan bergelar jenjang Sarjana dan Pasca Sarjana yang berlokasi di Jakarta Pusat dan memiliki status Akreditasi A untuk program Sarjana Manajemen Bisnis dan Magister Manajemen yang dimiliki. Dari 51 kuesioner yang dibagikan, 49 dikembalikan kepada peneliti, 1 diantaranya tidak dapat digunakan karena pengisian tidak lengkap. Berikut ini adalah hasil pengolahan data pre-test kuesioner, yang mengemukakan tiga hal: profil demografi responden, hasil uji reliabilitas, dan hasil uji validitas.

Usia responden pada uji coba kuesioner paling banyak berada pada kelompok umur 31 hingga 40 tahun (68.8%). Di urutan berikutnya berada pada kelompok umur 41 hingga 50 tahun sebanyak 25% dan kurang dari 30 tahun sebanyak 6,2%. Sebanyak 27 orang (56,3%) responden adalah laki-laki dan 21 orang (43,7%) adalah perempuan. Sebanyak 55.4% responden memiliki masa kerja antara 11 hingga 20 tahun, dan di urutan kedua responden dengan masa kerja 6 hingga 10 tahun sebanyak 30,2%. Sedangkan responden yang masa kerjanya kurang dari lima tahun atau lebih dari 20 tahun, masing-masing sebanyak 8,2 dan 6,2 persen. Ada 20,2% responden yang masih merupakan karyawan non manajerial. Sisanya adalah para manajer yang terbagi menjadi manajer lini 27,3%, manajer menengah 39,8%, dan manajer puncak atau pemilik sebanyak 12,7%. Berdasarkan profil di atas, dapat disimpulkan bahwa responden uji coba kuesioner sudah cukup mewakili target responden untuk penelitian yang sesungguhnya pada disertasi ini, khususnya untuk kriteria masa kerja dan level pekerjaan.

Berdasarkan uji reliabilitas, seluruh item pernyataan pada kuesioner memenuhi kriteria reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,6 (Malhotra 2007). Seluruh item pernyataan pada variabel Modal Psikologis memenuhi kriteria reliabel dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,844 (> 0,6, menurut Malhotra 2007). Seluruh item pernyataan pada variabel Kepemimpinan memenuhi kriteria reliable, dengan keseluruhan nilai Cronbach's Alpha yang dicapai sebesar 0.984 (> 0,6, menurut Malhotra 2007). Seluruh item pernyataan pada variabel Cara Pikir memenuhi kriteria reliabel dengan Cronbach's Alpha sebesar 0,664 (> 0,6, menurut Malhotra 2007). Seluruh item pernyataan pada

Variabel Komitmen terhadap Organisasi memenuhi kriteria reliabel dengan Cronbach's alpha sebesar 0,743 (> 0,6, menurut Malhotra 2007). Sedangkan item pernyataan pada variabel Kesiapan Berubah, seluruhnya juga memenuhi kriteria reliabel karena memiliki nilai Cronbach's alpha sebesar 0,627 (> 0,6, menurut Malhotra 2007).

Item pernyataan yang sudah memenuhi kriteria reliabel kemudian diuji validitasnya. Berdasarkan hasil uji validitas menggunakan analisis faktor, terlihat bahwa seluruh item pernyataan untuk kelima variabel yang diteliti memenuhi kriteria validitas karena nilai KMO dan Bartletts Test dari seluruh faktor > 0,5 (Malhotra 2007). Nilai faktor untuk variabel modal psikologis adalah 0,649, variabel kepemimpinan 0,772, variabel cara pikir 0,558, variabel komitmen terhadap organisasi 0,696 dan variabel kesiapan berubah 0,667. Hasil pengolahan statistik selengkapnya dari kegiatan uji coba kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 20. Dari hasil uji coba kuesioner, beberapa perbaikan yang dilakukan terhadap kuesioner adalah:

- Perbaikan pada pernyataan yang bersifat *double-barreled*, yaitu pernyataan yang membuat respon yang diberikan kemungkinan beragam dikarenakan adanya dua atau lebih pilihan dalam satu pernyataan. Sebagai contoh adalah item pernyataan nom0r 9 pada bagian ketiga dari kuesioner. Sebelumnya item pernyataan berbunyi "Atasan saya memastikan saya dan rekan kerja melaksanakan standar yang sudah disepakati bersama". Terjadi *double-barreled* pada kata "saya dan rekan kerja", karena perilaku atasan terhadap "saya" bisa berbeda dengan perilaku atasan terhadap "rekan kerja". Setelah diperbaiki pernyataan menjadi berbunyi "Atasan saya memastikan setiap bawahannya melaksanakan standar yang sudah disepakati bersama".
- Pernyataan-pernyataan yang dikemukakan ditujukan untuk mendapatkan data sesuai target, bisa berupa tindakan nyata, sikap, preferensi, atau harapan terkait topik sentral yang ditanyakan. Pada awalnya, pada kuesioner tidak terjadi keseragaman sifat pernyataan, ada yang merupakan opini dan ada yang merupakan tindakan atau perilaku terkait topik sentral yang ditanyakan. Perbaikan dilakukan dengan menyeragamkan sifat pernyataan, sehingga seluruhnya dinyatakan dalam bentuk tindakan atau perilaku
- Pada bagian demografi, pilihan mengenai kepemilikan dan bidang usaha dihilangkan karena organisasi bisnis yang menjadi obyek studi seluruhnya berasal dari jenis kepemilikan yang sama, yaitu organisasi bisnis swasta nasional di Indonesia, dan bergerak pada bidang usaha yang sama yaitu industri media televisi. Pada level pekerjaan, pilihan "manajer puncak (termasuk pemilik)" dihilangkan. Kemudian dilakukan penambahan pilihan untuk tingkat pendidikan dan bidang/unit kerja.

Dengan menggunakan kuesioner yang telah diperbaiki sebagaimana dapat dilihat pada Lampiran 21, data kemudian dikumpulkan melalui survei menggunakan teknik *personally administered questionnaires*. Untuk meningkatkan *response rate*, dilakukan beberapa cara pengumpulan data:

- Cara pertama, kepada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional Indonesia yang menjadi obyek studi, ditawarkan pelaksanaan survei secara kolektif, seluruh responden dikumpulkan dalam satu ruangan pada waktu yang sama, dan pada akhir kegiatan survei yang memakan waktu sekitar setengah jam, kepada seluruh responden diberikan suatu pelatihan tanpa dikenakan biaya

sebagai bentuk apresiasi dari peneliti terhadap responden. Dari tiga organisasi bisnis televisi tersebut, TV A memberikan respon positif untuk cara pertama. Berdasarkan cara pertama ini, pada organisasi bisnis televisi TV A survei dan pelatihan dilaksanakan pada tanggal 22 Juni 2012 dan dihadiri oleh 165 peserta. Dari 165 peserta tersebut, *response rate* sangat tinggi yaitu 89.7% yang artinya 148 orang mengisi dan mengembalikan kuesioner. Dari 148 kuesioner tersebut, diperoleh 144 kuesioner yang dapat diolah (*usage rate* 97.2%).

- Pada organisasi bisnis televisi TV B dilakukan pengumpulan data dengan cara kedua yaitu dengan dibantu personil dari organisasi bisnis yang menjadi mitra peneliti, kuesioner didistribusikan sendiri oleh peneliti dalam bentuk cetakan yang dilengkapi lembar penjelasan mekanisme pengisian dan pengembalian. Suvenir berupa cangkir bertuliskan "*I am ready to CHANGE*" diberikan kepada setiap responden yang mengembalikan kuesioner yang telah diisi lengkap. Kuesioner disebarkan di kelas-kelas pelatihan internal yang diselenggarakan organisasi bisnis, dengan peserta pelatihan bervariasi antara 5 hingga 20 peserta per pertemuan dan rata-rata diperoleh 10 responden tiap minggu. Hal ini membuat pengumpulan data pada organisasi bisnis televisi TV B membutuhkan waktu cukup panjang untuk dapat memenuhi target minimal jumlah kuesioner yang harus didapat, yaitu dari akhir Mei 2012 sampai dengan pertengahan Agustus 2012. Dikarenakan program pelatihan internal lebih ditujukan kepada karyawan dari unit kerja inti (*news*, *programming* dan *production*), sedangkan target sampel secara proporsional harus ada yang berasal dari unit pendukung, maka untuk unit pendukung kuesioner disebarkan dengan bantuan mitra peneliti yaitu Human Capital Staff dari TV B. Dari 165 kuesioner yang disebarkan, *response rate* yang didapat adalah 64.8% yaitu 107 orang mengisi dan mengembalikan kuesioner. Dari 107 kuesioner tersebut, diperoleh 103 kuesioner yang dapat diolah (*usage rate* 96.3%).

Mengacu pada perhitungan jumlah sampel yang harus diperoleh, seharusnya disebarkan 495 kuesioner ke tiga organisasi bisnis televisi, masing-masing 165 kuesioner. Namun karena sampai dengan batas akhir rencana waktu pengumpulan data berakhir, obyek studi yang ketiga yaitu organisasi bisnis televisi TV C tidak memberikan tanggapan atas surat permohonan survei, maka survei hanya dapat dilaksanakan pada dua organisasi bisnis televisi. Dari dua organisasi bisnis televisi, secara total diperoleh 247 data. Dengan demikian, agar memenuhi persyaratan minimal jumlah data untuk analisis menggunakan metode SEM, maka digunakan *Latent Variable Scores* (LVS) berdasarkan penyederhanaan model.

3.2.3 Operasionalisasi Variabel

Variabel laten yang diteliti terdiri dari lima *second degree latent variables* dan 18 *first degree latent variables*. Lima variabel laten tingkat kedua adalah: Modal Psikologis atau *Psychological Capital*, Perilaku Kepemimpinan Transformasional atau *Transformational Leadership Behavior*, Cara Pikir atau *Way of Thinking*, Komitmen Terhadap Organisasi atau *Organizational Commitment* dan Kesiapan Berubah atau *Change Readiness*. Sedangkan 18

variabel laten tingkat kesatu adalah: *Promoting Change*, *Participating in Change*, *Resisting Change*, *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, *Normative Commitment*, *Hope*, *Efficacy*, *Resiliency*, *Optimism*, *Challenging the Process*, *Inspiring a Shared Vision*, *Enabling Others to Act*, *Modeling the Way*, *Encouraging the Heart*, *Presencing*, *Rational Thinking* dan *Intuitive Thinking*. Untuk mengukur variabel laten tersebut, digunakan 99 variabel teramati. Tabel 3 menjelaskan variabel laten tingkat dua dan satu yang akan diuji secara kuantitatif beserta definisi dan pengukurannya.

Tabel 3 Variabel laten tingkat dua dan satu, definisi serta pengukurannya

KONSTRUK (second degree latent variables)	**KONSTRUK (first degree latent variables)**	**DEFINISI**	**PENGUKURAN & REFERENSI**
MODAL PSIKOLOGIS (PSYCHOLOGICAL CAPITAL)	Hope (will and way)	Memiliki kemauan yang kuat serta cara yang jelas untuk mencapai suatu sasaran	skala interval (likert-type scale) Luthans, Youssef dan Avolio (2007)
	Efficacy	Memiliki keyakinan akan kemampuan seseorang untuk menggerakkan sumberdaya kognitif guna mencapai *outcomes* tertentu	
	Resiliency	Memiliki kapasitas untuk bangkit dari penderitaan atau kegagalan	
	Optimism	Memiliki suatu cara yang dapat dijelaskan yang mengkaitkan suatu keadaan/peristiwa positif dengan penyebab yang bersifat internal (personal), permanen dan berlaku di setiap situasi	
PERILAKU KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP BEHAVIOR)	Challenging the process	Pemimpin yang aktif, senang menciptakan tantangan dan perubahan terhadap proses yang bersifat perubahan atas *status quo*, bereksperimen dan berani mengambil resiko, sambil tetap menyadari dan menerima konsekuensi yang mungkin ditimbulkan	skala interval (likert-type scale) Kouzes dan Posner (1987) Scharmer (2004)
	Inspiring a shared vision	Pemimpin yang mencipta dan menginspirasi bawahan untuk bekerja mencapai misi atau sasaran bersama, memiliki pengetahuan yang mendalam tentang kebutuhan dan nilai-bilai yang dianut bawahan, memiliki semangat dan keyakinan yang tinggi terhadap visi atau sasaran yang ingin dicapai, dan mampu membentuk kerjasama serta memampudayakan bawahan	
	Enabling	Pemimpin yang berpikir dengan	

KONSTRUK (second degree latent variables)	KONSTRUK (first degree latent variables)	DEFINISI	PENGUKURAN & REFERENSI
	others to act	pendekatan 'kita' atau 'kami', dan bukannya 'saya', menyadari bahwa proses pelaksanaan proyek kerja merupakan suatu usaha tim dan pemimpin tidak bisa mencapai keberhasilan seorang diri, dan harus bisa membentuk suatu kerjasama dan memampudayakan bawahan sehingga menginspirasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik	
	Modeling the way	Pemimpin yang menetapkan standar kinerja yang istimewa dan kemudian memberi contoh bagaimana mencapainya, tidak hanya mengarahkan tetapi juga melakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari dengan tujuan mencapai sasaran dan nilai-nilai yang disepakati bersama	
	Encouraging the heart	Pemimpin yang mengetahui setiap kontribusi yang diberikan karyawan dan menyediakan penghargaan positif sebagai imbalan atas kontribusi yang telah diberikan, merayakan setiap pencapaian yang dihasilkan bawahan baik secara individu, kelompok maupun organisasi, dan memastikan bahwa seluruh karyawan terlibat dalam pencapaian tersebut, bukan hanya diri pemimpin itu sendiri	
	Presencing	Pemimpin yang mampu mengenali dan mewujudnyatakan potensi tertinggi dari seseorang ataupun sekelompok orang, menemukan *inner source* mereka dan memunculkannya sebagai kapabilitas untuk melakukan inovasi bisnis dan perubahan yang transformasional	
CARA PIKIR (WAY OF THINKING)	Rational Thinking	Cara pikir yang mengandalkan fakta serta analisis yang logis dan teratur	skala interval (likert-type scale) McShane dan Von Glinow (2009)
	Intuitive Thinking	Cara pikir yang mengandalkan *inner feelings* atau *"gut instinct"* atau proses tidak sadar yang dihasilkan dari	

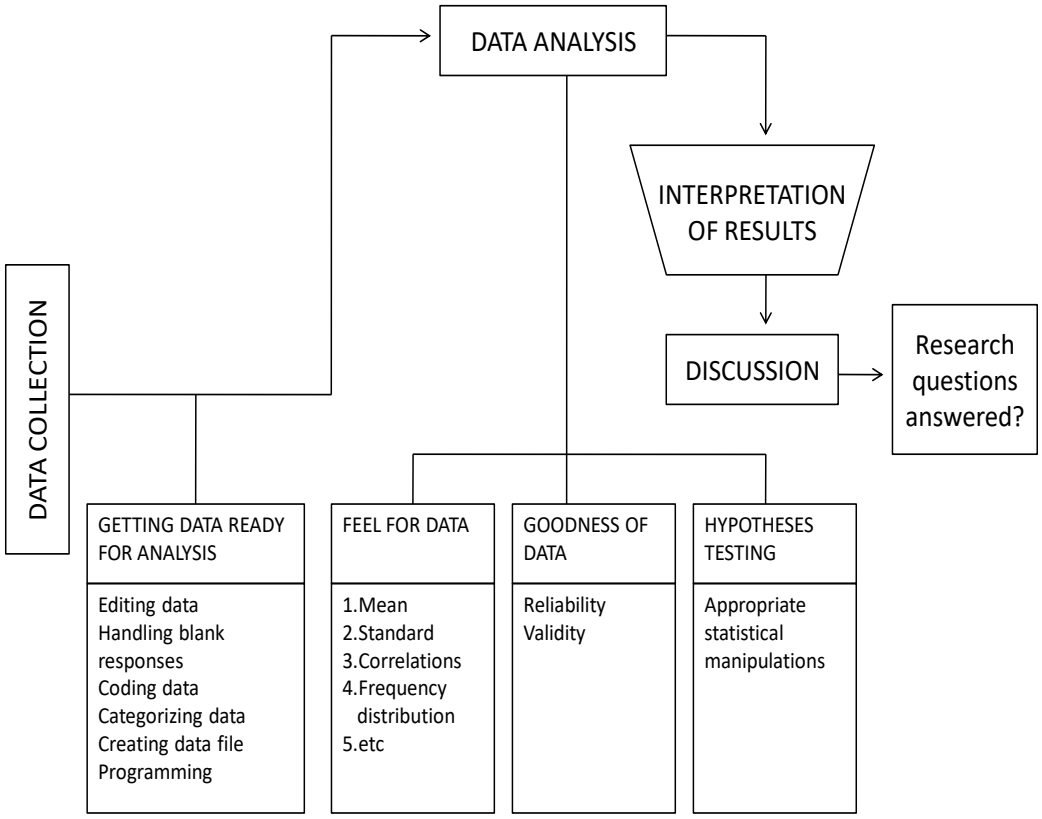
KONSTRUK (second degree latent variables)	KONSTRUK (first degree latent variables)	DEFINISI	PENGUKURAN & REFERENSI
		pengalaman yang sudah disarikan	
KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI (ORGANIZATIONAL COMMITMENT)	Affective Commitment	Komitmen terhadap organisasi yang lahir karena adanya perasaan terikat secara emosi pada suatu organisasi dan memiliki suatu keyakinan atas nilai-nilai yang dianut organisasi tersebut	skala interval (likert-type scale) Allen dan Meyer (1996)
	Normative Commitment	Komitmen terhadap organisasi yang lahir karena adanya perasaan terikat untuk memenuhi kewajiban dengan alasan moral dan etika	
	Continuance Commitment	Komitmen terhadap organisasi yang lahir karena adanya perasaan terikat karena tahu bahwa secara ekonomis biaya yang akan dikeluarkan bila keluar dari organisasi akan sangat tinggi atau masalah yang akan dihadapi bila berpindah ke organisasi lain akan jauh lebih banyak	
KESIAPAN BERUBAH (CHANGE READINESS)	Participating in change	Keyakinan, sikap dan intensi dari individu yang dinyatakan dalam bentuk dukungan terhadap perubahan, serta persepsi positif mereka terhadap kapasitas yang dimiliki individu dan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan	skala interval (likert-type scale) Hanpachern, Morgan dan Griego (1998)
	Promoting change	Keyakinan, sikap dan intensi dari individu yang dinyatakan dalam bentuk promosi aktif akan perlunya dilakukan perubahan, serta persepsi positif mereka terhadap kapasitas yang dimiliki individu dan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan	
	Resisting change	Keyakinan, sikap dan intensi dari individu yang dinyatakan dalam bentuk penolakan terhadap perubahan, serta persepsi negatif terhadap kapasitas yang dimiliki individu dan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan	

Dari setiap variabel laten tingkat satu ditetapkan tiga atau lebih item pernyataan atau *observed variable* untuk memenuhi persyaratan minimal jumlah

indikator dalam pengolahan dengan SEM (Hair *et al* 2006). Item pernyataan atau variabel teramati tersebut dapat dilihat pada kuesioner di Lampiran 21.

3.2.4 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Data yang memenuhi syarat kelayakan kemudian diolah dan dianalisis dengan mengikuti proses atau tahapan sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 8.



Gambar 8 Diagram alur proses analisis data (Sekaran 2003)

3.2.4.1. Memastikan data siap untuk dianalisis

Langkah pertama yang dilakukan dalam memastikan data siap untuk dianalisis adalah mengedit data. Pengeditan data secara langsung di lapangan memungkinkan untuk dilakukan pada TV B, dikarenakan proses pengumpulan data pada organisasi bisnis televisi ini berlangsung secara bertahap, dengan diikuti sekitar 5 hingga 20 responden setiap minggu. Saat ditemukan adanya kuesioner yang tidak lengkap, peneliti langsung mengembalikan kuesioner kepada responden untuk dilengkapi. Akan tetapi pada beberapa tahap pengumpulan data, dikarenakan pengisian kuesioner biasanya dilakukan sore hari pada akhir kelas pelatihan, sebagian responden langsung meninggalkan ruangan setelah pengisian kuesioner. Sehingga masih ditemukan adanya kuesioner tidak lengkap yang tidak bisa langsung dikoreksi. Sedangkan pengeditan data secara langsung di lapangan

sama sekali tidak bisa dilakukan pada TV A, dikarenakan pengumpulan data padaorganisasi bisnis televisi ini dilakukan serempak dalam satu hari pelatihan yang dihadiri sekitar 165 karyawan TV A yang memenuhi kriteria target responden. Temuan menunjukkan lebih banyak jumlah kuesioner yang tidak lengkap pada TV A dibandingkan pada TV B.

Dari hasil penyebaran kuesioner pada kedua organisasi bisnis TV, diperoleh 148 kuesioner yang kembali dari TV A dan 103 kuesioner dari TV B. Dari TV A, ditemukan 42 responden tidak memberikan responnya secara lengkap terhadap 99 pernyataan yang diajukan. Empat responden diantaranya tidak memberikan respon lebih dari 10 pernyataan, 26 responden hanya memiliki satu pernyataan yang tidak diberikan respon. Sisanya memiliki dua hingga enam pernyataan yang tidak memiliki respon. Sedangkan dari TV B, ditemukan 15 responden yang tidak memberikan respon secara lengkap, terdiri dari tiga orang tidak memberikan respon lebih dari 10 pernyataan, 10 orang tidak lengkap untuk satu pernyataan dan dua orang tidak lengkap untuk dua pernyataan.

Setelah data diedit, langkah berikutnya adalah menangani respon yang tidak lengkap. Menurut Sekaran (2003), ada lima cara mengatasi masalah kuesioner yang tidak diisi secara lengkap: 1) mengisikan angka tengah dari skala yang digunakan, 2) pada program komputer, buat pilihan agar mengabaikan item pernyataan yg tidak diisi (hal ini akan mengurangi jumlah sampel), 3) mengisikan rata-rata nilai jawaban dari seluruh respon yang diberikan untuk item pernyataan terkait, 4) menggunakan respon dari salah satu responden, atau 5) mengisikan secara sembarang angka pada skala yang digunakan. Umumnya cara yang digunakan adalah yang pertama atau kedua, sedangkan cara kedua digunakan bila jumlah sampel besar.

Pada penelitian ini dilakukan dua cara menangani respon yang tidak lengkap. Untuk kuesioner yang tidak lengkap dengan tingkat ketidaklengkapan respon sebesar kurang dari/sama dengan 10% dilakukan koreksi dengan menggunakan cara pertama yang disarankan Sekaran, yaitu mengisikan angka tengah dari skala yang digunakan, dalam hal ini ditetapkan untuk mengisikan angka 4. Berdasarkan kriteria ini, ada 32 kuesioner dari TV A dan 12 kuesioner dari TV B yang dikoreksi dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar data sampel yang dapat diolah dan dianalisis. Sedangkan untuk kuesioner yang tidak lengkap dengan tingkat ketidaklengkapan respon lebih dari 10% dilakukan koreksi dengan menggunakan cara kedua yang disarankan Sekaran. Berdasarkan kriteria ini, didapatkan empat kuesioner yang berasal dari TV A dan empat kuesioner dari TV B yang dinyatakan tidak layak dan dikeluarkan dari daftar data sampel yang dapat diolah dan dianalisis.

Setelah diperoleh data sampel yang dapat diolah dan dianalisis, langkah berikutnya adalah melakukan kodefikasi data. Menurut Wijanto (2008), kodefikasi bagi data yang akan diolah menggunakan metode metode SEM harus memenuhi syarat berikut: 1) penamaan untuk variabel-variabel yang diteliti tidak lebih dari delapan karakter, 2) karakter spasi, koma, *dash* dan *enter/return* tidak boleh digunakan, kecuali jika karakter tersebut diletakkan di dalam sebuah *quotes* tunggal, 3) untuk variable teramati/*observed variables* biasanya menggunakan huruf besar semua, sedangkan variable laten/latent variables menggunakan huruf kapital (huruf pertama adalah huruf besar, dan huruf-huruf berikutnya adalah huruf kecil), dan 4) nama *observed variables* tidak boleh persis sama dengan

nama dari *latent variables*. Kodefikasi atau penamaan variabel laten dan variabel teramati pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 Kodefikasi variabel laten dan variabel teramati, serta pengelompokan variabel teramati berdasarkan variabel laten yang diteliti

VARIABEL LATEN TINGKAT DUA	VARIABEL LATEN TINGKAT SATU	VARIABEL TERAMATI & NO PERNYATAAN
Psychological Capital (PSYCAP – 24 items)	Hope (HOP – 6 items)	HOP1-HOP6 7,8,9,10,11,12
	Efficacy (EFF – 6 items)	EFF1-EFF6 1,2,3,4,5,6
	Resiliency (RES – 6 items)	RES1-RES6 13,14,15,16,17,18 (no 13 reverse)
	Optimism (OPT – 6 items)	OPT1-OPT6 19,20,21,22,23,24 (no 20 dan 23 reverse)
Transformational Leadership Behavior (LEADER – 35 items)	Challenging The Process (CTP – 6 items)	CTP1-CTP6 1,6,11,16,21,26
	Inspiring a Shared Vision (ISV – 6 items)	ISV1-ISV6 2,7,12,17,22,27
	Enabling Others to Act (EOA – 6 items)	EOA1-EOA6 3,8,13,18,23,28
	Modeling the Way (MTW – 6 items)	MTW1-MTW6 4,9,14,19,24,29
	Encouraging the Heart (ETH – 6 items)	ETH1-ETH6 5,10,15,20,25,30
	Presencing (PSC – 5 items)	PSC1-PSC5 31,32,33,34,35
Way of Thinking (THINK – 8 items)	Rational Thinking (RAT – 4 items)	RAT1-RAT4 1,2,6,8
	Intuitive Thinking (INT – 4 items)	INT1-INT4 3,4,5,7
Organizational Commitment (COMMIT – 18 items)	Affective Commitment (AFF – 6 items)	AFC1-AFC6 1,7,10,12,13,16 (no 7,10 dan 16 reverse)
	Normative Commitment (NOC – 6 items)	NOC1-NOC6 3, 4, 6, 9, 15, 18 (no 3 reverse)
	Continuance Commitment (COC – 6 items)	COC1-COC6 2,5,8,11,14,17
Change Readiness (CHANGE – 14 items)	Promoting Change (PRC – 4 items)	PRC1-PRC4 2,4,6,14
	Participating in Change (PTC – 6 items)	PTC1-PTC6 1,3,7,9,10,12
	Resisting Change (RSC – 4 items)	RSC1-RSC4 5,8,11,13 (no 8 reverse)

Langkah berikutnya adalah melakukan kategorisasi data, yaitu mengelompokkan pernyataan-pernyataan atau variabel teramati (*observed variables*) yang mengukur suatu konsep yang sama berdasarkan *latent variables* yang diukur oleh pernyataan tersebut, baik variabel laten tingkat satu (*first order latent variables*) maupun variabel laten tingkat dua (*second order latent variables*). Pada tahap ini juga dilakukan pembalikan nilai dari pernyataan-pernyataan yang disusun secara negatif, agar semua jawaban berada dalam arah yang sama. Kategorisasi variabel pada penelitian ini dapat dilihat pada kolom pertama dari tabel di atas. Sedangkan pembalikan nilai dilakukan pada:

- item pernyataan (*observed variables*) nomor 13, 20 dan 23 dari variabel laten *Psychological Capital*
- item pernyataan (*observed variables*) nomor 3, 7, 10 dan 16 dari variabel laten *Organizational Commitment*
- item pernyataan (*observed variables*) nomor 8 dari variabel laten *Change Readiness*

3.2.4.2 Menganalisis dan Menginterpretasikan Data

Langkah selanjutnya adalah memasukkan data ke dalam komputer dengan menggunakan program peranti lunak. Pada penelitian ini, digunakan peranti lunak EXCEL, SPSS versi 15.0 dan Lisrel versi 8.8. Secara deskriptif, data akan dianalisis untuk mengetahui *mean*, *standard deviation* dan signifikansi berdasarkan demografi responden. Setelah itu dilakukan analisis hubungan antar variabel dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menguji hubungan struktural dari kerangka konseptual yang diajukan dalam model penelitian secara simultan dengan bantuan perangkat lunak Lisrel versi 8.80.

Wijanto (2008) menyebutkan SEM adalah metodologi yang memungkinkan untuk dilakukannya pengujian model pengukuran (*measurement*) dan model struktural yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang bisa diobservasi dan variabel-variabel laten yang tidak bisa diobservasi, terutama ilmu sosial dan perilaku (*social and behavioral science*). SEM memiliki kemampuan untuk mengakomodasikan hubungan saling ketergantungan yang banyak dalam satu model, dimana variabel tidak bebas (*dependent*) dalam satu persamaan bisa menjadi variabel bebas (*independent*) dalam persamaan lainnya, serta kemampuan untuk secara eksplisit memperkirakan dan mengkoreksi kesalahan pengukuran (*measurement error*).

SEM telah digunakan pada banyak disiplin ilmu (pendidikan, pemasaran, psikologi, sosiologi, manajemen, biologi, dan lain lain) untuk dua alasan utama yaitu, *pertama* merupakan metode yang secara langsung menguji serangkaian hubungan yang saling ada ketergantungan secara simultan dan, *kedua*, kemampuan untuk melakukan penilaian secara komprehensif serta transisi dari *exploratory* ke *confirmatory* (Hair *et al*., 2006). Dengan menggunakan SEM, secara simultan dapat dievaluasi ketergantungan antara variabel-variabel yang diteliti, dan memeriksa *confirmatory factor analysis* (CFA) dari masing-masing variabel. Selain itu juga, alat ini menyediakan informasi-informasi lainnya seperti *regression weights*, *modification indices*, estimasi korelasi, efek langsung dan tidak langsung, total efek, dan lainnya (Chen 2005).

Dengan menggunakan perangkat lunak SEM yaitu Lisrel versi 8.80 dilakukan pengujian hipotesis tentang asosiasi/korelasi antara variabel laten sesuai dengan yang disajikan dalam model penelitian melalui dua tahap: *pertama*, analisis dan pengujian terhadap *measurement model* dan *kedua*, analisis dan pengujian terhadap *structural model* (Wijanto 2008).

Confirmatory Factor Analysis dan Latent Variable Scores

Confirmatory factor analysis (CFA) merupakan model pengukuran dimana satu atau beberapa variabel teramati (indikator) merefleksikan satu variabel laten. CFA digunakan dengan dasar asumsi bahwa variabel-variabel teramati merupakan indikator dari variabel laten atau konstruk tertentu yang mendasarinya (Wijanto 2008). Untuk mendapatkan model terbaik, melalui CFA kemudian dilakukan pemilihan indikator variabel laten yang valid dengan nilai *standardized loading factor* $\geq$ 0.50.

Untuk efektivitas penggunaan metode SEM dalam penelitian ini, ukuran sampel yang dimiliki (n) diharapkan mendukung *rule of thumb* berupa rasio minimum 5 responden untuk setiap indikator untuk estimasi *Robust Maximum Likelihood* (Hair *et al*. 2006). Bila ukuran sampel yang diharapkan tidak terpenuhi, agar memenuhi syarat untuk diujikan dengan SEM, terhadap masing-masing variabel laten tingkat pertama (*first order*) dilakukan penghitungan nilai variabel latennya (*latent variable scores*). Nilai tersebut kemudian dijadikan sebagai nilai indikator dari konstruk (Wijanto 2008).

Uji Kecocokan

Uji kecocokan merupakan tahapan estimasi dalam proses analisis SEM, yang tujuan utamanya adalah memeriksa kecocokan antara data dengan model, validitas dan reliabilitas dari model pengukuran, dan signifikansi koefisiensi-koefisiensi dari model struktural. Pada dasarnya, uji kecocokan meliputi (1) kecocokan keseluruhan model atau *overall model fit*, (2) kecocokan model pengukuran atau *measurement model fit*, dan (3) kecocokan model struktural atau *structural model fit* (Wijanto 2008).

Kecocokan keseluruhan model atau *overall model fit*. Kecocokan keseluruhan model atau *Goodness of fit Index* (GOFI) merupakan pengukuran dari kecocokan antara data sebenarnya dengan yang diprediksikan. Apabila model mempunyai kecocokan yang dapat diterima, tidaklah berarti bahwa peneliti telah membuktikan modelnya, tetapi hanya mengkonfirmasikannya sebagai satu dari beberapa kemungkinan model lain yang dapat diterima (Hair *et al*. 2006; Wijanto 2008).

Menurut Wijanto (2008), pengukuran GOFI dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian yaitu *absolute fit measures* (*X2*, NCP, GFI, RMSEA, ECVI), *incremental fit measures* (AGFI, NFI, NNFI, RFI, IFI, CFI) *dan parsimonious fit measures* (PGFI, PNFI, *Normed X2*, AIC) dan lain sebagainya. Tidak semua model fit digunakan dalam penelitian ini, cukup diwakili oleh 9 (sembilan) indikator GOFI, yaitu RMSEA, NFI, NNFI, CFI, RFI, IFI, Standardized RMR GFI, dan AGFI, karena beberapa dari indeks kecocokan (*fit indices*) tersebut pada dasarnya memberikan informasi yang sama. *Goodness of Fit* dengan *Degrees of*

Freedom = 0; *Chi-Square* = 0.0 ; P = 1.00; dikatakan *The Model is Saturated, the Fit is Perfect*, dengan kata lain kecocokan sangat baik. Tabel 5 berisikan rincian GOFI berikut indikatornya.

Tabel 5 Indikator *Goodness of Fit Index* (GOFI)

Indikator GOFI	**Keterangan Indikator GOFI**	**Nilai Standar untuk Kecocokan Baik**
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	$\leq$ 0.08
NFI	Normed Fit Index	$\geq$ 0.90
NNFI	Non-Normed Fit Index	$\geq$ 0.90
CFI	Comparative Fit Index	$\geq$ 0.90
IFI	Incremental Fit Index	$\geq$ 0.90
RFI	Relative Fit Index	$\geq$ 0.90
Std. RMR	Standardized Root Mean Square Residuan	$\leq$ 0.05
GFI	Goodness of Fit Index	$\geq$ 0.90
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	$\geq$ 0.90

Sumber : Wijanto (2008)

Kecocokan Model Pengukuran atau *measurement model fit***.** Model pengukuran yang digunakan harus memenuhi kriteria valid dan reliabel. Suatu variabel dikatakan mempunyai validitas yang baik terhadap konstruk atau variabel laten jika nilai Standardized *Loading Factor (SLF)* $\geq$ 0.50. Sedangkan pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menghitung ukuran reliabilitas komposit/konstruk (*construct reliability measure*) dan ukuran ekstrak varian (*variance extracted measure*) dari output Lisrel (Wijanto, 2008). Reliabilitas konstruk yang baik adalah jika nilai *construct reliability* $\geq$ 0.70 dan nilai *variance extracted* $\geq$ 0.50 (Hair *et al*., 2006; Wijanto, 2008). Rumus untuk menghitung *construct reliability* dan *variance extracted* adalah:

$$CR = \frac{(\Sigma \text{Standardized Loading})^2}{(\Sigma \text{Standardized Loading})^2 + \Sigma \text{Error}}$$

$$VE = \frac{\Sigma \text{ Standardized Loading}^2}{N}$$

di mana N adalah banyaknya variabel teramati

Kecocokan model struktural atau *structural model fit*. Uji kecocokan ini dilakukan terhadap koefisien-koefisien persamaan struktural dengan menspesifikasikan tingkat signifikansi tertentu. Dalam hal tingkat signifikansi adalah 0.05, maka nilai *t* dari persamaan struktural harus $\geq$ 1.96 (Hair *et al*., 2006). Sehingga, hipotesa penelitian diterima jika nilai absolut dari t (*t-value*) $\geq$ 1.96, dan koefisien nilai t (baik positif atau negatif) sesuai hipotesa penelitian yang ada. Keseluruhan hasil analisis kemudian diinterpretasikan untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian.

3.3 Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini dikemukakan hasil pengolahan dan temuan penelitian secara kuantitatif. Dari hasil survei, diperoleh sampel sebanyak 247 data: 144 dari TV A (58.30%) dan 103 dari TV B (41.70%), yang memenuhi syarat untuk diolah dan dianalisis secara kuantitatif. Data kemudian diolah menggunakan SPSS versi 15.0 untuk mendapatkan hasil analisis statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak Lisrel versi 8.8 untuk mendapatkan hasil uji kecocokan model pengukuran, penyederhanaan model, uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dan uji kecocokan model struktural (uji hipotesis).

3.3.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Melalui analisis frekuensi, analisis deskriptif dan analisis *one-way* ANOVA dengan menggunakan SPSS versi 15.0, berikut ini dikemukakan gambaran umum profil demografi responden, *Mean Score* dan Standar Deviasi dari seluruh skala pengukuran dari masing-masing variabel laten yang diteliti, serta signifikansi perbedaan *Mean Score* berdasarkan demografi responden.

3.3.1.1 Profil Demografi Responden

Tabel 6 memuat profil responden dalam bentuk jumlah dan persentase berdasarkan kriteria jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, level pekerjaan dan bidang pekerjaan. Dari tabel terlihat bahwa pada TV A sebagian besar responden adalah laki-laki (70.8%), berada pada kisaran usia antara 31 hingga 50 tahun (83.3%), tingkat pendidikan Diploma/Sarjana (72.9%), dan pada level pekerjaan Staf (61.1%). Untuk kategori masa kerja, unit kerja serta kelompok pekerjaan relatif tersebar merata, dengan responden terbanyak berasal dari kelompok masa kerja 11 hingga 20 tahun (38.2%), unit kerja Production (26.4%) dan gabungan Finance, HR dan GA (26.4%), serta kelompok kerja pendukung (56.3%).

Hampir sama dengan TV A, pada TV B sebagian besar responden adalah laki-laki (76.7%), tingkat pendidikan Diploma/Sarjana (92.2%), dan pada level pekerjaan Staf (78.6%). Yang berbeda dengan TV A adalah pada TV B responden terbanyak berada di kisaran usia 40 tahun ke bawah (96.1%, duapertiganya berusia kurang dari 30 tahun), dengan masa kerja 2 hingga 5 tahun (72.8%), dan sebagian besar adalah karyawan dari unit kerja News (58.3%) atau dari kelompok pekerjaan inti (73.8%).

Berdasarkan data gabungan, sebagian besar responden adalah adalah laki-laki (73.3%), dengan usia tersebar merata mulai dari kelompok usia kurang dari 30 tahun hingga usia 50 tahun (96% responden berada pada kelompok usia ini), 81% responden memiliki tingkat pendidikan Diploma/Sarjana, 42.5% dengan masa kerja antara 2 hingga 5 tahun, sebagian besar (68.4%) berada pada level pekerjaan Staf. Untuk kategori unit kerja relatif tersebar merata, dengan responden terbanyak berasal dari unit kerja News (25.9%) dan gabungan Finance, HR dan GA (21.9%). Jumlah responden dari masing-masing kelompok pekerjaan

sudah memenuhi harapan stratifikasi yang proporsional yaitu 56.3% dari kelompok pekerjaan inti dan 43.7% dari kelompok pekerjaan pendukung.

Tabel 6 Profil demografi responden

KRITERIA	KATEGORI	TV A		TV B		GABUNGAN	
		n	%	n	%	n	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	102	70.8	79	76.7	181	73.3
	Perempuan	42	29.2	24	26.3	66	26.7
Usia	< 30 tahun	15	10.4	65	63.1	80	32.4
	31-40 tahun	53	36.8	34	33.0	87	35.2
	41-50 tahun	67	46.5	3	2.9	70	28.3
	> 50 tahun	9	6.3	1	1.0	10	4.0
Tingkat Pendidikan	SMA/setara	37	25.7	2	1.9	39	15.8
	Diploma/Sarjana	102	72.9	95	92.2	200	81.0
	Master/Doktor	2	1.4	6	5.8	8	3.2
Masa Kerja	2-5 tahun	30	20.8	75	72.8	105	42.5
	6-10 tahun	27	18.8	21	20.4	48	19.4
	11-20 tahun	55	38.2	7	6.8	62	25.1
	> 20 tahun	32	22.2	0	0	32	13.0
Level Pekerjaan	Staff	88	61.1	81	78.6	169	68.4
	Supervisor	55	38.2	14	13.6	69	27.9
	Manager	1	0.7	8	7.8	9	3.6
Unit Kerja	News	4	2.8	60	58.3	64	25.9
	Programming	21	14.6	12	11.7	33	13.4
	Production	38	26.4	4	3.9	42	17.0
	Technical Support/Services	20	13.9	10	9.7	30	12.1
	Sales & Marketing	23	16.0	1	1.0	24	9.7
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	26.4	16	15.5	54	21.9
Kelompok Pekerjaan	Inti (news, programming, production)	63	43.7	76	73.8	139	56.3
	Pendukung (technical services, sales&maketing, finance, HR & GA)	81	56.3	27	26.2	108	43.7
TOTAL		144	58.30	103	41.70	247	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian (2012)

3.3.1.2 Mean Score dan Standard Deviations

Penjelasan berikut ini membahas nilai rata-rata (means) dan standar deviasi (SD) dari variabel laten yang diteliti untuk data dari masing-masing organisasi bisnis televisi yaitu data TV A dan data TV B, serta data gabungan dari kedua organisasi bisnis televisi tersebut. Dengan menggunakan *rule of thumb* mengikuti hukum pareto 80:20, maka disepakati bila nilai rata-rata ≥ 4.8 menunjukkan secara perseptual umumnya responden menyetujui bahwa atribut individu atau variabel laten terkait sudah terkondisi atau sudah dimiliki oleh karyawan yang bekerja pada organisasi yang menjadi obyek studi. Hal ini berlaku sebaliknya untuk variabel laten *Continuance Commitment* dan *Resisting Change* yang merupakan atribut individu yang berorientasi negatif.

Dari kolom kelima data TV A pada Tabel 7, terlihat bahwa atribut individu yang memiliki nilai rata-rata ≥ 4.8 menurut persepsi umum responden di TV A adalah Efficacy ($MEAN_{EFF}$: 4.9572 dengan SD: 0.48511), *Rational Thinking* ($MEAN_{RAT}$: 4.9184 dengan SD: 0.61864) dan *Hope* ($MEAN_{HOP}$: 4.8183 dengan SD: 0.49743). Atribut individu yang memiliki nilai mendekati 4.8 adalah *Optimism* ($MEAN_{OPT}$: 4.7870 dengan SD: 0.53634) dan *Resiliency* ($MEAN_{RES}$: 4.6007 dengan SD: 0.57574). Secara kategorikal, atribut individu *Psychological Capital* memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan tiga kategori atribut individu lainnya (*Transformational Leadership Behavior*, *Way of Thinking* dan *Organizational Commitment*) dengan nilai $MEAN_{PSYCAP}$: 4.7908 dan SD: 0.37912. Pada kategori *Organizational Commitment*, walaupun atribut yang positif yaitu *affective commitment* memiliki nilai rata-rata cukup tinggi ($MEAN_{AFC}$: 4.4780, SD: 0.79167), akan tetapi nilai rata-rata atribut negatif yaitu *Continuance Commitment* cukup tinggi ($MEAN_{COC}$: 3.7512, SD: 0.83135).

Tabel 7 *Mean score* dan *standard deviations* untuk atribut individu berdasarkan data dari TV A

LATENT VARIABLES	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
HOP	144	3.17	6.00	4.8183	.49743
EFF	144	3.17	6.00	4.9572	.48511
RES	144	3.00	5.83	4.6007	.57574
OPT	144	3.00	6.00	4.7870	.53634
CTP	144	1.50	6.00	3.8681	1.03566
ISV	144	1.17	6.00	4.1713	.99395
EOA	144	1.67	6.00	4.1771	.95493
MTW	144	1.33	6.00	4.0949	.98958
ETH	144	1.50	6.00	3.9838	1.01165
PSC	144	1.20	6.00	3.9792	1.05186
RAT	144	2.25	6.00	4.9184	.61864
INT	144	1.50	5.75	3.9531	.78612
AFC	144	2.50	6.00	4.4780	.79167
NOC	144	1.67	5.83	3.8449	.85953
COC	144	1.00	5.33	3.7512	.83135
PTC	144	1.83	6.00	4.9398	.57587
PRC	144	2.00	6.00	4.6076	.63456
RSC	144	1.00	4.75	3.0278	.69722
PSYCAP	144	3.58	5.63	4.7908	.37912
LEADER	144	1.43	5.92	4.0457	.93451
THINK	144	1.88	5.88	4.4358	.56155
COMMIT	144	2.17	5.67	4.0247	.71800
Valid N (listwise)	144				

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui bahwa individu karyawan di TV A memiliki keyakinan sukses, berpikir secara rasional, memahami tujuan yang harus dicapai dan mengetahui

cara untuk mencapai tujuan tersebut, optimis dan mampu bangkit dari setiap persoalan yang dihadapi. Selain itu, komitmen karyawan terhadap organisasi cukup berimbang antara yang bekerja didasarkan atas rasa senang atau karena keterpaksaan.

Untuk variabel laten *Change Readiness*, nilai rata-rata atribut individu *Participating in Change* ≥ 4.8 yaitu $MEAN_{PTC}$: 4.9398 dengan SD: 0.57587, nilai rata-rata atribut individu *Promoting Change* mendekati 4.8 yaitu $MEAN_{PRC}$: 4.6076 dengan SD: 0.63456, sedangkan atribut individu *Resisting Change* memiliki nilai rata-rata $MEAN_{RSC}$: 3.0278 dengan SD: 0.69722. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui bahwa individu karyawan pada TV A mendukung dan mempromosikan inisiatif perubahan yang diimplementasikan organisasi, serta secara relatif tidak resisten terhadap perubahan tersebut.

Tabel 8 *Mean score* dan *standard deviations* untuk atribut individu berdasarkan data dari TV B

LATENT VARIABLES	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
HOP	103	3.00	5.83	4.6828	.54359
EFF	103	2.33	6.00	4.6586	.61763
RES	103	2.67	6.00	4.5809	.61873
OPT	103	3.50	6.00	4.5890	.57157
CTP	103	1.17	6.00	4.0890	1.01025
ISV	103	1.67	6.00	4.2880	.97048
EOA	103	1.33	6.00	4.3560	.97993
MTW	103	1.67	6.00	4.3010	.96988
ETH	103	1.17	6.00	4.0405	.96068
PSC	103	1.20	6.00	4.1534	1.18890
RAT	103	2.75	6.00	4.9223	.63885
INT	103	1.50	6.00	4.1820	.81213
AFC	103	1.83	6.00	4.1586	.80453
NOC	103	2.00	6.00	3.9110	.69851
COC	103	1.33	5.33	3.7848	.88489
PTC	103	3.00	6.00	4.9822	.67878
PRC	103	3.00	6.00	4.7184	.64519
RSC	103	1.00	5.50	3.4272	.72814
PSYCAP	103	3.21	5.79	4.6278	.45278
LEADER	103	1.37	5.89	4.2046	.92588
THINK	103	2.88	6.00	4.5522	.54753
COMMIT	103	3.08	5.58	4.3759	.47820
Valid N (listwise)	103				

Dari kolom kelima data TV B pada Tabel 8, terlihat bahwa atribut individu yang memiliki nilai rata-rata ≥ 4.8 menurut persepsi umum responden pada TV B adalah *Rational Thinking* ($MEAN_{RAT}$: 4.9223 dengan SD: 0.63885). Atribut individu yang memiliki nilai mendekati 4.8 adalah *Hope* ($MEAN_{HOP}$: 4.6828

dengan SD: 0.54359) dan *Efficacy* ($MEAN_{EFF}$: 4.6586 dengan SD: 0.61763). Secara kategorikal, pada TV B juga ditemukan bahwa atribut individu *Psychological Capital* memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan tiga kategori atribut individu lainnya (*Transformational Leadership Behavior*, *Way of Thinking* dan *Organizational Commitment*) dengan nilai $MEAN_{PSYCAP}$: 4.6278 dan SD: 0.45278. Pada kategori *Organizational Commitment*, atribut yang positif yaitu *Affective* dan *Normative Commitment* memiliki nilai rata-rata tidak terlalu tinggi ($MEAN_{AFC}$: 4.1586, SD: 0.80453; $MEAN_{NOC}$: 3.9110, SD: 0.69851), akan tetapi nilai rata-rata atribut negatif yaitu *Continuance Commitment* cukup tinggi ($MEAN_{COC}$: 3.7848, SD: 0.88489).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui bahwa individu karyawan pada TV B berpikir secara rasional, memahami tujuan yang harus dicapai dan mengetahui cara untuk mencapai tujuan tersebut, memiliki keyakinan sukses, dan memiliki komitmen terhadap organisasi berimbang baik karena senang, kewajiban maupun keterpaksaan.

Untuk variabel laten *Change Readiness*, nilai rata-rata atribut individu *Participating in Change* ≥ 4.8 yaitu $MEAN_{PTC}$: 4.9822 dengan SD: 0.67878. Nilai rata-rata atribut individu *Promoting Change* mendekati 4.8 yaitu $MEAN_{PRC}$: 4.7184 dengan SD: 0.64519. Sedangkan atribut individu *Resisting Change* memiliki nilai rata-rata $MEAN_{RSC}$: 3.4272 dengan SD: 0.72814. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui bahwa individu karyawan pada TV B mendukung dan mempromosikan insiatif perubahan yang diimplementasikan organisasi, dan relatif tidak resisten terhadap perubahan tersebut.

Dari data Gabungan yang dapat dilihat pada Tabel 9, terlihat bahwa atribut individu yang memiliki nilai rata-rata ≥ 4.8 menurut persepsi umum responden di kedua organisasi bisnis televisi adalah *Rational Thinking* ($MEAN_{RAT}$: 4.9200 dengan SD: 0.62586) dan *Efficacy* ($MEAN_{EFF}$: 4.8327 dengan SD: 0.56279). Atribut individu yang memiliki nilai mendekati 4.8 adalah *Hope* ($MEAN_{HOP}$: 4.7618 dengan SD: 0.52042). Secara kategorikal, atribut individu *Psychological Capital* memiliki nilai rata-rata lebih tinggi dibandingkan tiga kategori atribut individu lainnya (*Transformational Leadership Behavior*, *Way of Thinking* dan *Organizational Commitment*) dengan nilai $MEAN_{PSYCAP}$: 4.6623 dan SD: 0.38914. Seluruh atribut individu yang positif dari kategori *Organizational Commitment* memiliki nilai rata-rata relatif rendah yaitu di bawah skala 4 ($MEAN_{NOC}$: 3.8084 dengan SD: 0.72597; $MEAN_{AFC}$: 3.5776 dengan SD: 0.61112). Sedangkan atribut individu yang negatif dari *Organizational Commitment* yaitu *Continuance Commitment* memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi ($MEAN_{COC}$: 3.7652 dengan SD: 0.85247).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui bahwa individu karyawan pada kedua organisasi bisnis televisi berpikir secara rasional dan memiliki keyakinan sukses. Karyawan juga memahami tujuan yang harus dicapai dan mengetahui cara untuk mencapai tujuan tersebut. Komitmen terhadap organisasi yang dimiliki karyawan lebih didasarkan atas keterpaksaan dibandingkan karena afeksi atau kewajiban secara moral.

Untuk variabel laten *Change Readiness*, nilai rata-rata atribut individu *Participating in Change* ≥ 4.8 yaitu $MEAN_{PTC}$: 4.9575 dengan SD: 0.61988. Nilai rata-rata atribut individu *Promoting Change* mendekati 4.8 yaitu $MEAN_{PRC}$:

4.6538 dengan SD: 0.64005. Sedangkan atribut individu *Resisting Change* memiliki nilai rata-rata $MEAN_{RSC}$: 3.6063 dengan SD: 0.80116. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui bahwa individu karyawan pada kedua organisasi bisnis televisi mendukung dan mempromosikan insiatif perubahan yang diimplementasikan organisasi, serta secara relatif tidak resisten terhadap perubahan tersebut.

Tabel 9 *Mean score* dan *standard deviations* untuk atribut individu berdasarkan data Gabungan

LATENT VARIABLES	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
HOP	247	3.00	6.00	4.7618	.52042
EFF	247	2.33	6.00	4.8327	.56279
RES	247	2.83	5.83	4.4906	.49765
OPT	247	2.00	6.00	4.5641	.49254
CTP	247	1.17	6.00	3.9602	1.02888
ISV	247	1.17	6.00	4.2200	.98393
EOA	247	1.33	6.00	4.2517	.96750
MTW	247	1.33	6.00	4.1808	.98471
ETH	247	1.17	6.00	4.0074	.98913
PSC	247	1.20	6.00	4.0518	1.11205
RAT	247	2.25	6.00	4.9200	.62586
INT	247	1.50	6.00	4.0486	.80343
AFC	247	1.67	5.33	3.5776	.61112
NOC	247	1.50	5.33	3.8084	.72597
COC	247	1.00	5.33	3.7652	.85247
PTC	247	1.83	6.00	4.9575	.61988
PRC	247	2.00	6.00	4.6538	.64005
RSC	247	1.00	5.75	3.6063	.80116
PSYCAP	247	3.17	5.67	4.6623	.38914
LEADER	247	1.37	5.92	4.1120	.93235
THINK	247	1.88	6.00	4.4843	.55760
COMMIT	247	1.67	5.22	3.7170	.60890
Valid N (listwise)	247				

3.3.1.3 Signifikansi Perbedaan Mean Score Berdasarkan Demografi Responden

Pada sub bab ini, diukur signifikansi perbedaan Mean Score dari masing-masing variabel laten utama yang diuji berdasarkan demografi responden. Berdasarkan *rule of thumb*, nilai Signifikansi (Sig.) $\leq$ 0.05 menunjukkan terdapatnya perbedaan *Mean Score* yang signifikan antar kategori demografi responden. Berikut ini adalah penjelasan hasil analisis signifikansi yang dilakukan secara berurutan untuk data dari masing-masing organisasi bisnis televisi yaitu

data TV A dan data TV B, serta data gabungan dari kedua organisasi bisnis televisi tersebut.

Dari Lampiran 22, terlihat bahwa untuk variabel laten *Psychological Capital*, pada TV A terdapat perbedaan *Mean Scor*e yang signifikan pada kategori masa kerja (Sig. 0.015), pada TV B tidak ada perbedaan *Mean Score* yang signifikan di semua kategori demografi responden, sedangkan secara keseluruhan perbedaan *Mean Score* signifikan pada dua kategori yaitu usia (Sig. 0.043) dan level pekerjaan (Sig. 0.011). *Mean Score* tertinggi pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 4.9259) dan kelompok masa kerja 6-10 tahun (MEAN: 4.9244), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 4.8333), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 4.8292). Sedangkan *Mean Score* terendah pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 4.3750), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok unit kerja Sales dan Marketing (MEAN: 3.8333), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia < 30 tahun (MEAN: 4.5740).

Dari Lampiran 23, terlihat bahwa untuk variabel laten *Transformational Leadership Behavior*, pada TV A terdapat perbedaan *Mean Score* yang signifikan pada kategori Level Pekerjaan (Sig. 0.051), pada TV B ada perbedaan *Mean Score* yang signifikan pada kategori Usia (Sig. 0.047) dan Kelompok Pekerjaan (Sig. 0.022), sedangkan secara keseluruhan perbedaan *Mean Score* signifikan pada kategori Level Pekerjaan (Sig. 0.010). *Mean Score* tertinggi pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok unit kerja News (MEAN: 4.5417), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 4.7833), dan secara keseluruhan juga ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 4.7420). Sedangkan *Mean Score* terendah pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 3.7975), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok unit kerja Technical Support/Services (MEAN: 3.5233), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 3.7600).

Dari Lampiran 24, terlihat bahwa untuk variabel laten *Way of Thinking*, pada TV A tidak ada perbedaan *Mean Score* yang signifikan di semua kategori demografi responden, pada TV B ada perbedaan *Mean Score* yang signifikan pada kategori Pendidikan (Sig. 0.020), sedangkan secara keseluruhan perbedaan *Mean Score* signifikan pada dua kategori yaitu Jenis Kelamin (Sig. 0.034) dan Pendidikan (Sig. 0.012). *Mean Score* tertinggi pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 4.8472), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Supervisor (MEAN: 4.7946), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 4.7625). Sedangkan *Mean Score* terendah pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 3.7500), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok pendidikan SMA/setara (MEAN: 3.8750), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok pendidikan Master/Doktor (MEAN: 4.1406).

Dari Lampiran 25, terlihat bahwa untuk variabel laten *Organizational Commitment*, pada TV A terdapat perbedaan *Mean Score* yang signifikan pada kategori Usia (Sig. 0.004), pada TV B terdapat perbedaan *Mean Score* yang

signifikan pada kategori Jenis Kelamin (Sig. 0.017) dan Kelompok Pekerjaan (Sig. 0.021), sedangkan secara keseluruhan perbedaan *Mean Score* juga signifikan pada kategori Jenis Kelamin (Sig. 0.002). *Mean Score* tertinggi pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 4.3642), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia 41-50 tahun (MEAN: 4.5370) dan kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 4.5347), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 3.9667). Sedangkan *Mean Score* terendah pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok unit kerja News (MEAN: 3.4861), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 3.9722) dan kelompok pendidikan SMA/setara (MEAN: 3.9722), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok pendidikan Master/Doktor (MEAN: 3.3125).

Dari Lampiran 26, terlihat bahwa untuk dimensi *Participating in Change* dari variabel laten *Change Readiness*, pada TV A tidak terdapat perbedaan *Mean Score* yang signifikan untuk semua kategori, pada TV B terdapat perbedaan *Mean Score* yang signifikan pada kategori Unit Kerja (Sig. 0.003) dan Kelompok Pekerjaan (Sig. 0.012), dan secara keseluruhan perbedaan *Mean Score* signifikan pada kategori Kelompok Pekerjaan (Sig. 0.040). *Mean Score* tertinggi pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 5.1667) dan kelompok usia > 50 tahun (MEAN: 5.1481), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia 41-50 tahun (MEAN: 5.7778), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari level pekerjaan Manajer (MEAN: 5.3333). Sedangkan *Mean Score* terendah pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia < 30 tahun (MEAN: 4.6333), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok unit kerja Sales dan Marketing (MEAN: 3.5000), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok pendidikan SMA/setara (MEAN: 4.7863).

Dari Lampiran 27, terlihat bahwa untuk dimensi *Promoting Change* dari variabel laten *Change Readiness*, pada TV A terdapat perbedaan *Mean Score* yang signifikan pada kategori Usia (Sig. 0.034) dan Pendidikan (Sig. 0.047), pada TV B perbedaan *Mean Score* signifikan pada kategori Kelompok Pekerjaan (Sig. 0.016), sedangkan secara keseluruhan perbedaan *Mean Score* signifikan pada dua kategori yaitu Pendidikan (Sig. 0.028) dan Kelompok Pekerjaan (Sig. 0.013). *Mean Score* tertinggi pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 5.000), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia 41-50 tahun (MEAN: 5.0883), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 5.000). Sedangkan *Mean Score* terendah pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pendidikan Master/Doktor (MEAN: 4.0000), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok pendidikan SMA/setara (MEAN: 3.8750), dan secara keseluruhan juga ditunjukkan oleh responden dari kelompok pendidikan SMA/setara (MEAN: 4.4038).

Dari Lampiran 28, terlihat bahwa untuk dimensi *Resisting Change* dari variabel laten *Change Readiness*, baik pada TV A, TV B maupun secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan *Mean Score* yang signifikan di semua kategori demografi responden. *Mean Score* terendah pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok level pekerjaan Manajer (MEAN: 2.7500), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok usia 41-50 tahun (MEAN: 2.7500),

dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok masa kerja 6-10 tahun (MEAN: 3.3802). Sedangkan *Mean Score* tertinggi pada TV A ditunjukkan oleh responden dari kelompok unit kerja News (MEAN: 3.6250), pada TV B ditunjukkan oleh responden dari kelompok unit kerja Sales dan Marketing (MEAN: 4.0000), dan secara keseluruhan ditunjukkan oleh responden dari kelompok pendidikan SMA/setara (MEAN: 3.7756).

3.3.2 Uji Kecocokan

Lima variabel laten utama yang diuji secara kuantitatif pada penelitian tahap kedua adalah: (1) *Psychological Capital* (PSYCAP), (2) *Transformational Leadership Behavior* (LEADER), (3) *Way of Thinking* (THINK), (4) *Organizational Commitment* (COMMIT) dan (5) *Change Readiness* (CHANGE). Data dianalisis menggunakan SEM dengan perangkat lunak Lisrel versi 8.8. Pada analisis secara berurutan dilakukan uji kecocokan model pengukuran variabel laten penelitian dengan masing-masing indikator atau variabel teramati yang mewakilinya; dilanjutkan dengan uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA); dan uji kecocokan model struktural atau uji signifikansi hipotesa penelitian. Output SEM untuk hasil uji kecocokan model pengukuran, penyederhanaan model melalui perhitungan LVS dan uji CFA dapat dilihat pada Lampiran 29. Sedangkan output SEM untuk hasil uji kecocokan model struktural dapat dilihat pada Lampiran 30.

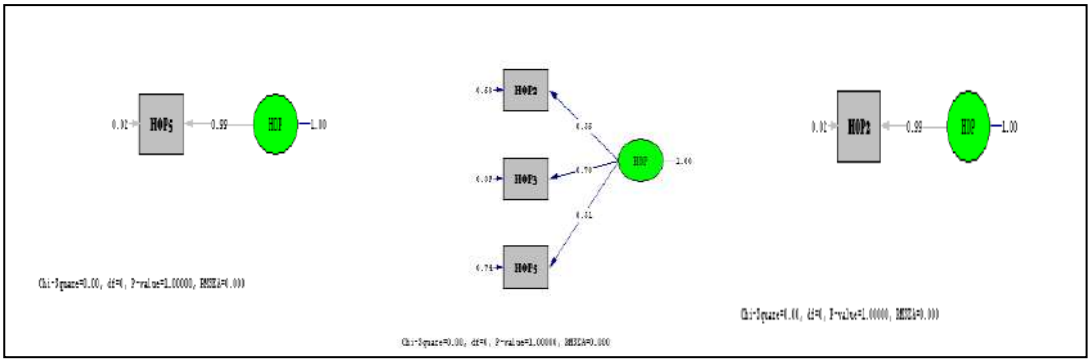
3.3.2.1 Hasil Uji Kecocokan Model Pengukuran

Pada uji model pengukuran variabel laten penelitian, dilakukan uji validitas dan reliabilitas data terhadap masing-masing variabel teramatinya sesuai model penelitian. Uji validitas ditetapkan berdasarkan nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) yang mencerminkan apakah variabel teramati tersebut sudah mengukur variabel laten penelitian dan dapat diandalkan, serta *Goodness of Fit Index* (GOFI) dari *output* Lisrel yang mencerminkan apakah data yang ada mendukung model penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Uji model pengukuran variabel laten ini dilakukan secara bertahap dengan menghilangkan variabel teramati yang tidak valid. Suatu variabel teramati dikatakan valid (validitas baik) atau mewakili persepsi responden jika nilai SLF $\geq$ 0.50. Variabel teramati dinyatakan reliabel (reliabilitas baik) jika nilai *Construct Reliability* (CR) $\geq$ 0.70 dan *Variance Extract* (VE) $\geq$ 0.50. Pada setiap tahapan, setelah diketahui variabel teramati yang valid dan reliabel, dilakukan penyederhanaan model dengan menghitung *Latent Variable Score* (LVS) dari masing-masing variabel laten *first order*.

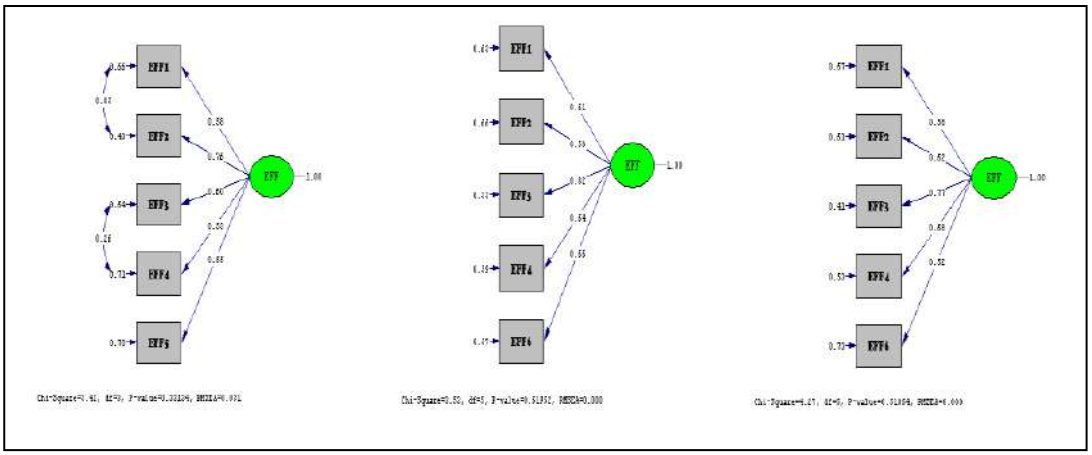
Psychological Capital (PSYCAP)

Variabel laten second order PSYCAP memuat 4 (empat) variabel laten *first order* lainnya yaitu: (1) *Hope* (HOP) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati HOP1 – HOP6; (2) *Efficacy* (EFF) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati EFF1 – EFF6; (3) *Resiliency* (RES) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati RES1 – RES6 dan (4) *Optimism* (OPT) yang terdiri dari 6 (enam)

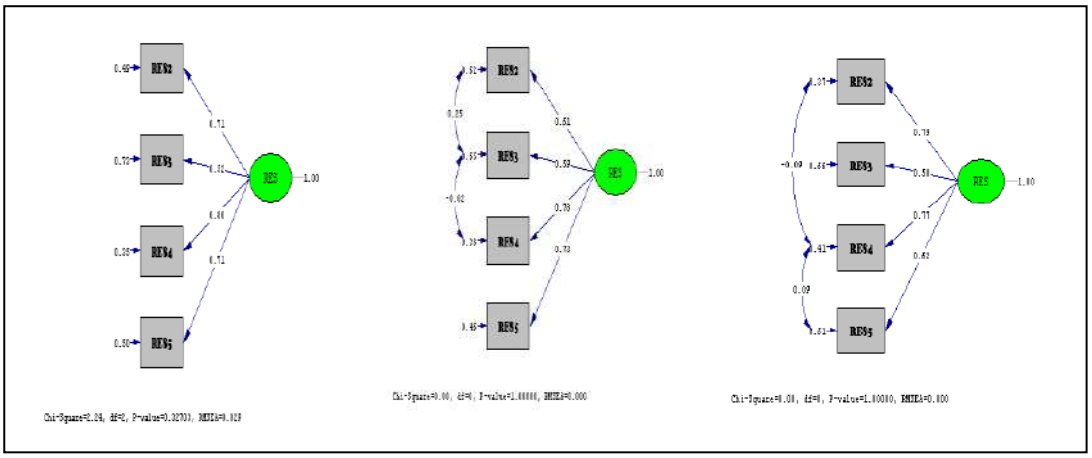
variabel teramati OPT1 – OPT6. Setelah melalui beberapa tahap iterasi, berikut ini adalah diagram jalur dan tabel Validitas, Reliabilitas, serta *Goodness Of Fit Indices* yang menunjukan hasil akhir uji model pengukuran variabel teramati dari variabel laten PSYCAP.



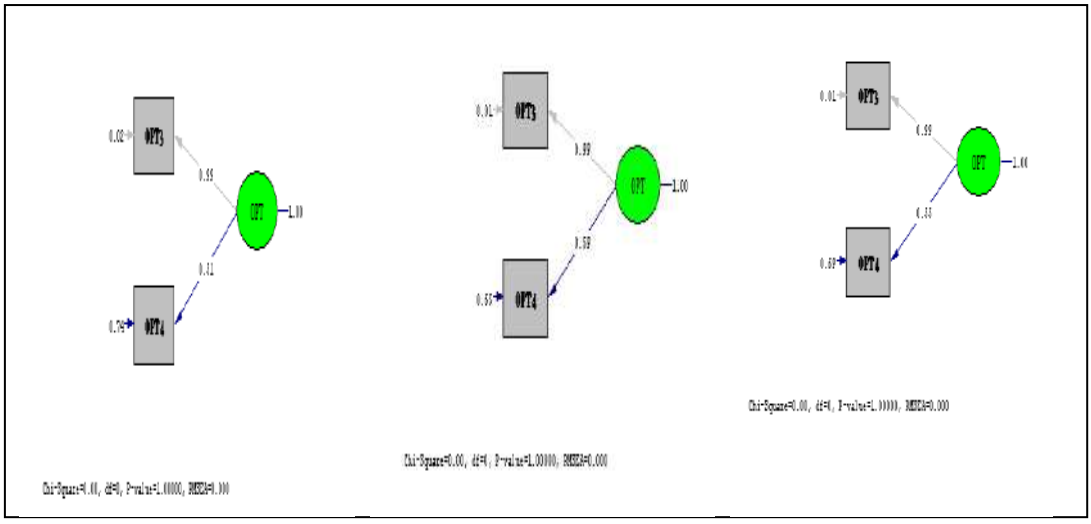
Gambar 9 Hasil uji model pengukuran variabel laten HOP (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



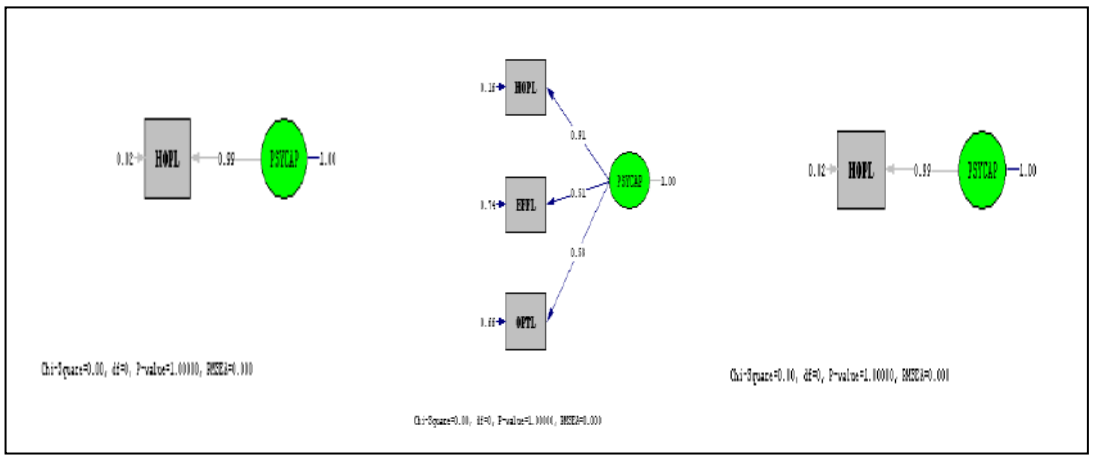
Gambar 10 Hasil uji model pengukuran variabel laten EFF (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 11 Hasil uji model pengukuran variabel laten RES (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 12 Hasil uji model pengukuran variabel laten OPT (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 13 Hasil uji model pengukuran variabel laten PSYCAP (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan

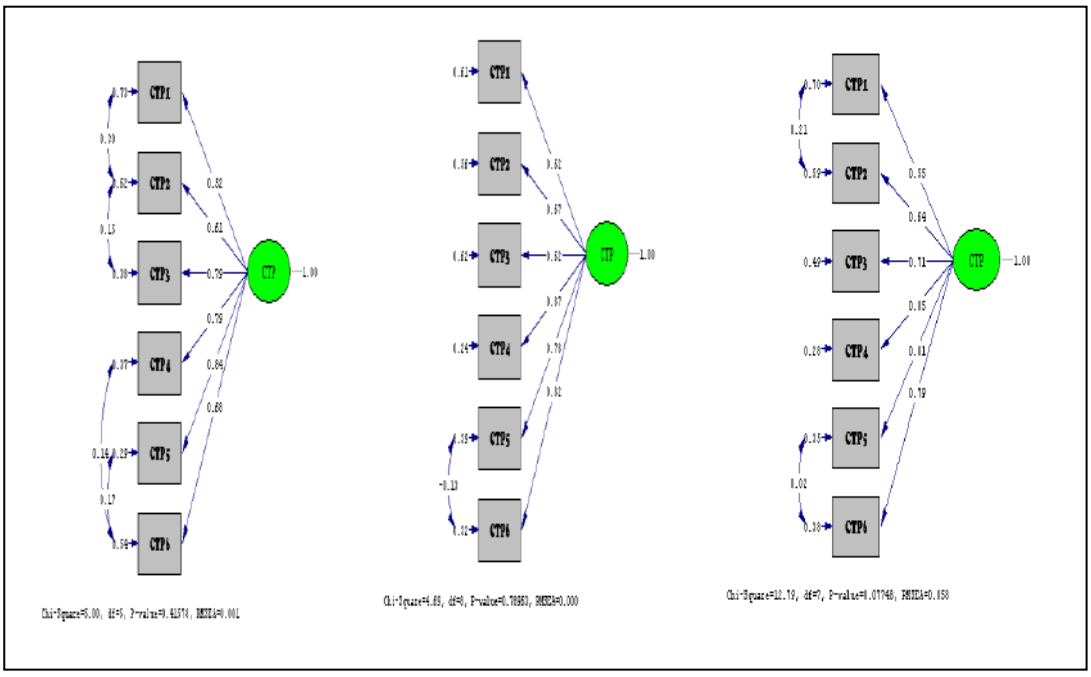
Diagram jalur pada Gambar 9 sampai dengan 13 dan tabel pada Lampiran 31 menunjukkan baik pada TV A, TV B maupun Gabungan, secara keseluruhan validitas dan reliabilitas variabel laten *second order* PSYCAP berikut variabel laten *first order* yang mewakilinya adalah baik, dengan indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) baik dan *perfect fit*. Hal ini menunjukkan bahwa data dari TV A, TV B dan data Gabungan mendukung model penelitian. Variabel teramati yang tidak terlihat pada diagram jalur merupakan variabel yang tidak mewakili persepsi responden baik pada masing-masing televisi maupun secara keseluruhan.

Pada TV A, persepsi responden diwakili oleh variabel teramati HOP5 untuk variabel laten HOP; EFF1 – EFF5 untuk variabel laten EFF; RES2 – RES5 untuk variabel laten RES; OPT3 – OPT4 untuk variabel laten OPT. Setelah dilakukan penyederhanaan model, variabel laten PSYCAP akhirnya diwakili oleh variabel laten HOPL berdasarkan data responden pada TV A. Pada TV B, persepsi responden diwakili oleh variabel teramati HOP2, HOP3 dan HOP5 untuk variabel laten HOP; EFF1 – EFF4 dan EFF6 untuk variabel laten EFF; RES2 – RES5

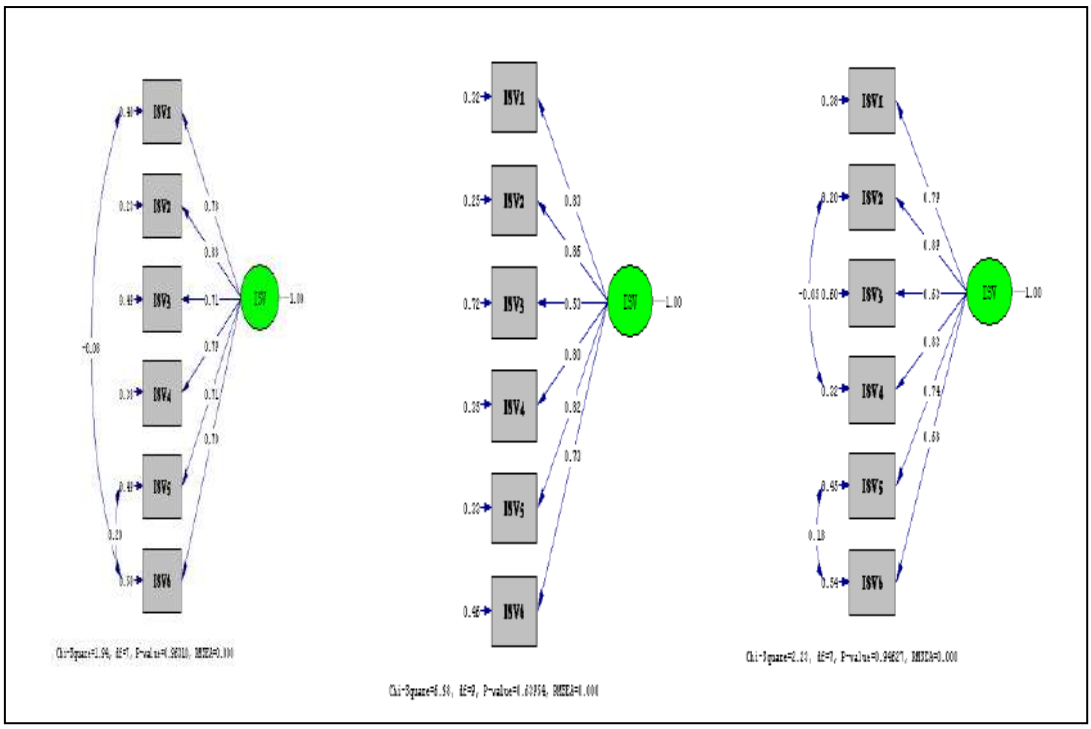
untuk variabel laten RES; OPT3 – OPT4 untuk variabel laten OPT. Setelah dilakukan penyederhanaan model, variabel laten PSYCAP diwakili oleh variabel laten HOPL, EFFL dan RESL berdasarkan data responden TV B. Secara Gabungan, persepsi responden diwakili oleh variabel teramati HOP2 untuk variabel laten HOP; EFF1 – EFF4 dan EFF6 untuk variabel laten EFF; RES2 – RES5 untuk variabel laten RES; OPT3 – OPT4 untuk variabel laten OPT. Setelah dilakukan penyederhanaan model, variabel laten PSYCAP akhirnya diwakili oleh variabel laten HOPL berdasarkan data responden Gabungan.

Transformational Leadership Behavior (LEADER)

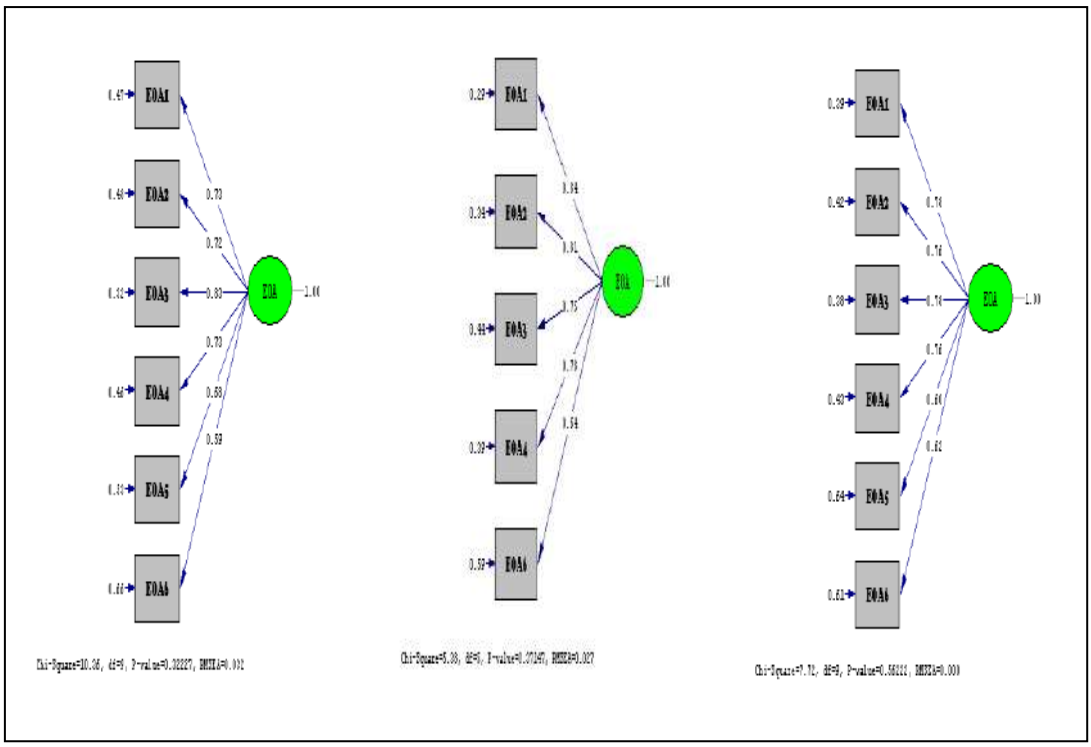
Variabel laten *second order* LEADER memuat 6 (enam) variabel laten *first order* lainnya yaitu : (1) *Challenging The Process* (CTP) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati CTP1 – CTP6; (2) *Inspiring A Shared Vision* (ISV) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati ISV1 – ISV6; (3) *Enabling Others To Act* (EOA) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati EOA1 – EOA6; (4) *Modeling The Way* (MTW) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati yaitu MTW1 – MTW6; (5) *Encouraging The Heart* (ETH) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati yaitu ETH1 – ETH6 dan (6) *Presencing* (PSC) yang terdiri dari 5 (lima) variabel teramati PSC1 – PSC5. Setelah melalui beberapa tahap iterasi, berikut ini adalah diagram jalur dan tabel Validitas, Reliabilitas, serta *Goodness Of Fit Indices* yang menunjukan hasil akhir uji model pengukuran variabel teramati dari variabel laten LEADER.



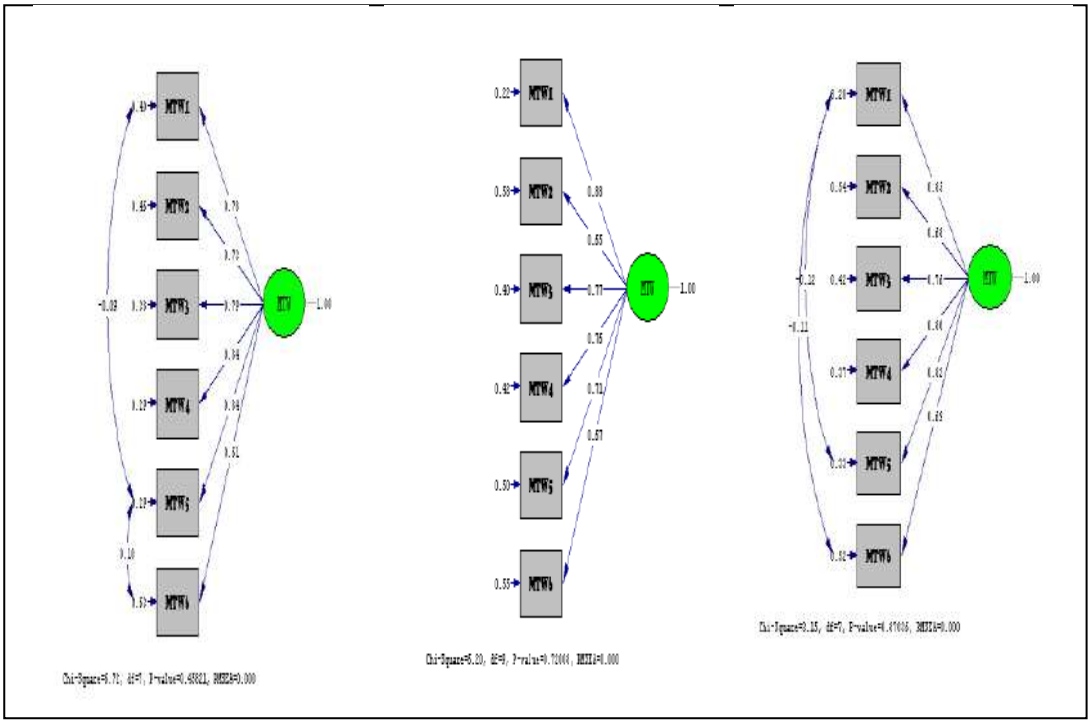
Gambar 14 Hasil uji model pengukuran variabel laten CTP (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



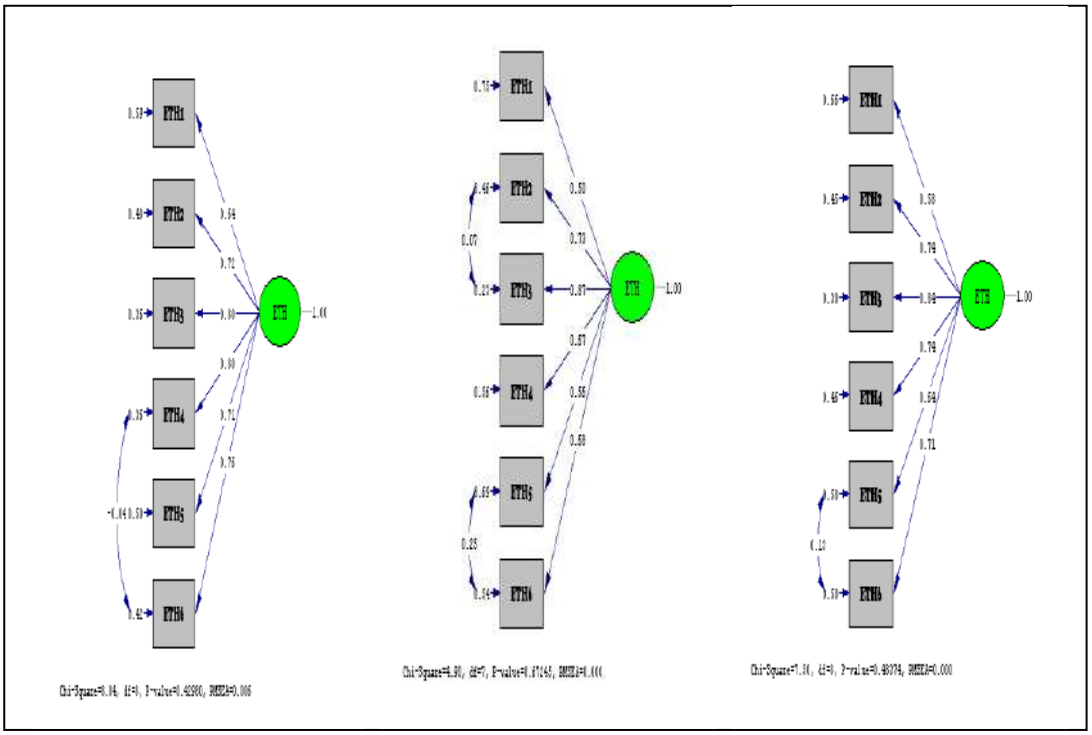
Gambar 15 Hasil uji model pengukuran variabel laten ISV (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



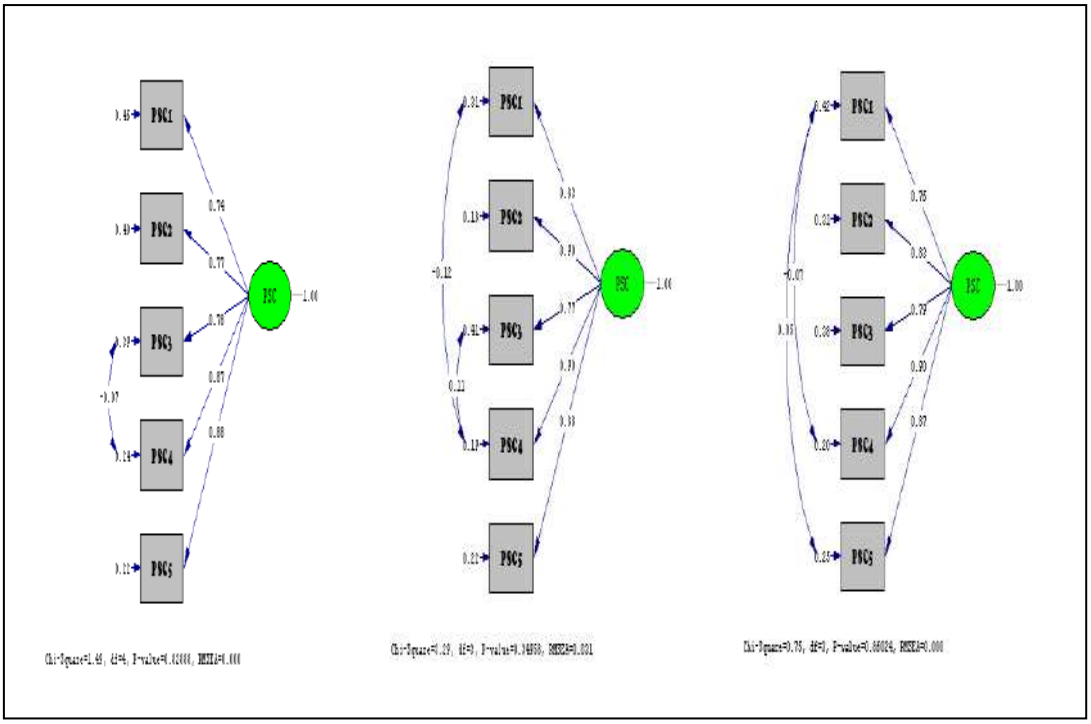
Gambar 16 Hasil uji model pengukuran variabel laten EOA (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



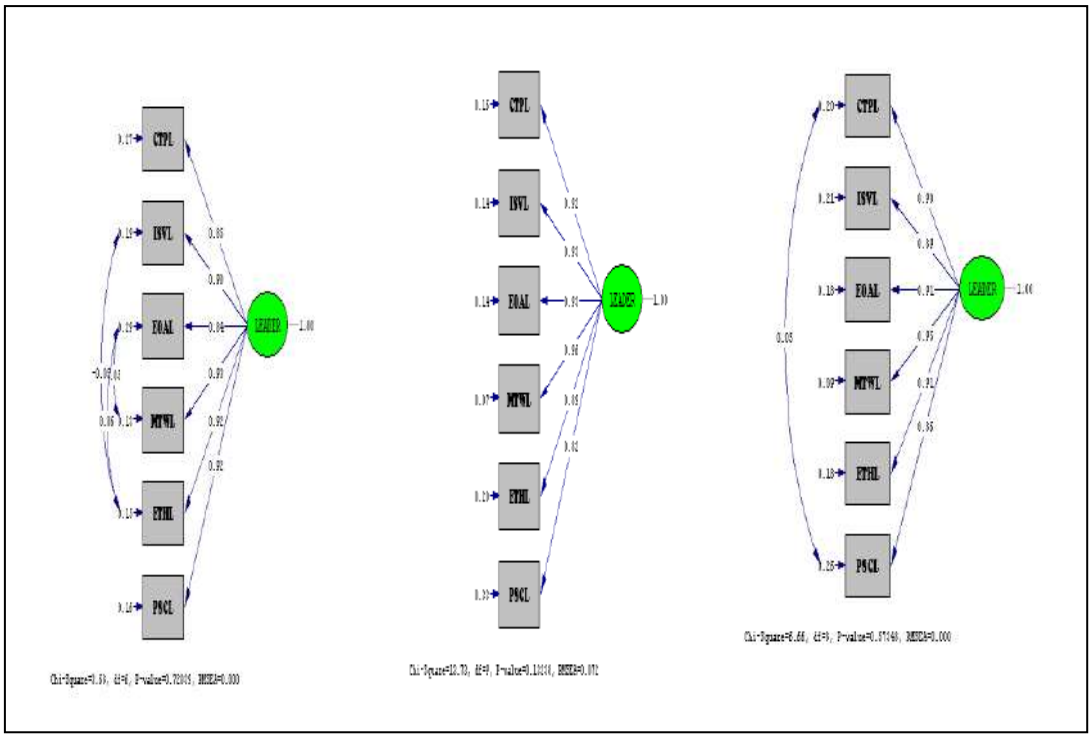
Gambar 17 Hasil uji model pengukuran variabel laten MTW (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 18 Hasil uji model pengukuran variabel laten ETH (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 19 Hasil uji model pengukuran variabel laten PSC (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



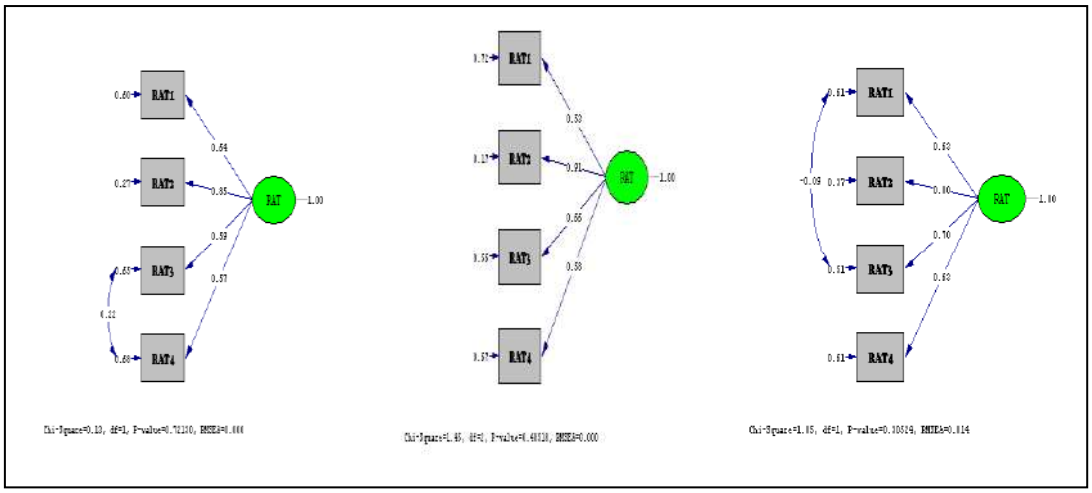
Gambar 20 Hasil uji model pengukuran variabel laten LEADER (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan

Diagram jalur pada Gambar 14 sampai dengan 20 dan tabel pada Lampiran 32 menunjukkan baik pada TV A, TV B maupun Gabungan, secara keseluruhan validitas dan reliabilitas variabel laten *second order* LEADER berikut variabel laten *first order* yang mewakilinya adalah baik, dengan indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) juga baik. Hal ini menunjukkan bahwa data dari TV A, TV B dan data Gabungan mendukung model penelitian. Variabel teramati yang tidak terlihat pada diagram jalur merupakan variabel yang tidak mewakili persepsi responden baik pada masing-masing televisi maupun secara keseluruhan.

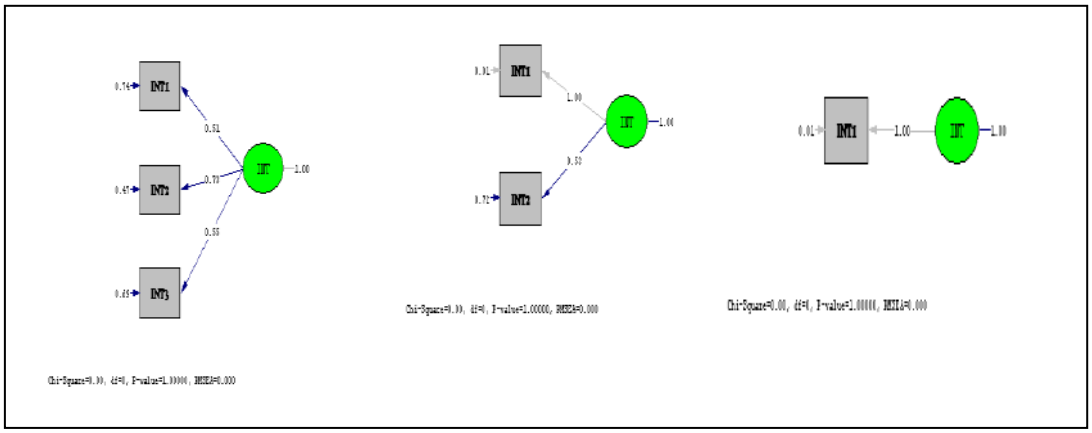
Dari hasil uji model pengukuran, yang mewakili persepsi responden TV A adalah variabel teramati CTP1 – CTP6 untuk variabel laten CTP; ISV1 – ISV6 untuk variabel laten ISV; EOA1 – EOA6 untuk variabel laten EOA; MTW1 – MTW6 untuk variabel laten MTW; ETH1 – ETH6 untuk variabel laten ETH; PSC1 – PSC5 untuk variabel laten PSC. Setelah penyederhanaan model akhirnya variabel laten LEADER diwakili oleh variabel laten CTPL, ISVL, EOAL, MTWL, ETHL dan PSCL berdasarkan data responden TV A. Persepsi responden pada TV B diwakili oleh variabel teramati CTP1 – CTP6 untuk variabel laten CTP; ISV1 – ISV6 untuk variabel laten ISV; EOA1 – EOA4 dan EOA6 untuk variabel laten EOA; MTW1 – MTW6 untuk variabel laten MTW; ETH1 – ETH6 untuk variabel laten ETH; PSC1 – PSC5 untuk variabel laten PSC. Setelah penyederhanaan model akhirnya variabel laten LEADER diwakili oleh variabel laten CTPL, ISVL, EOAL, MTWL, ETHL dan PSCL berdasarkan data responden TV B. Sedangkan untuk data Gabungan, yang mewakili persepsi responden Gabungan adalah variabel teramati CTP1 – CTP6 untuk variabel laten CTP; ISV1 – ISV6 untuk variabel laten ISV; EOA1 – EOA6 untuk variabel laten EOA; MTW1 – MTW6 untuk variabel laten MTW; ETH1 – ETH6 untuk variabel laten ETH; PSC1 – PSC5 untuk variabel laten PSC. Setelah dilakukan penyederhanaan model, variabel laten LEADER diwakili oleh variabel laten CTPL, ISVL, EOAL, MTWL, ETHL dan PSCL berdasarkan data responden Gabungan.

Way of Thinking (THINK)

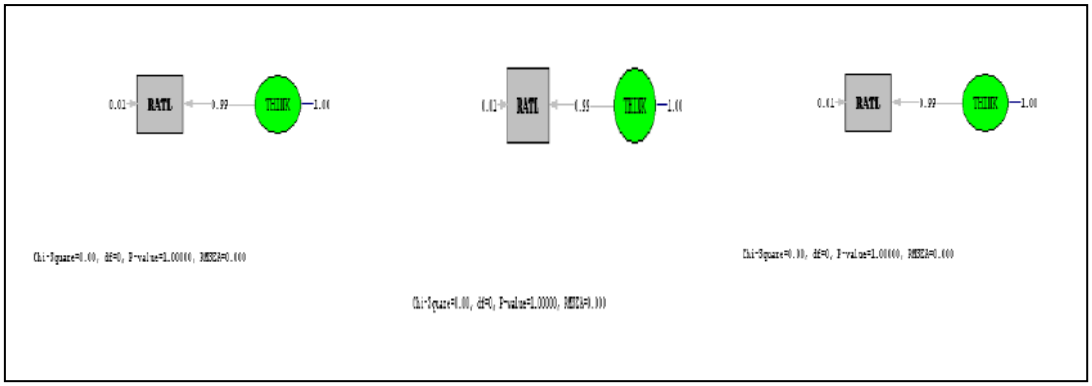
Variabel laten *second order* THINK memuat 2 (dua) variabel laten *first order* lainnya yaitu : (1) *Rational Thinking* (RAT) yang terdiri dari 4 (empat) variabel teramati RAT1 – RAT4; dan (2) *Intuitive Thinking* (INT) yang terdiri dari 4 (empat) variabel teramati INT1 – INT4. Setelah melalui beberapa tahap iterasi, berikut ini adalah diagram jalur dan tabel Validitas, Reliabilitas, serta *Goodness Of Fit Indices* yang menunjukan hasil akhir uji model pengukuran variabel teramati dari variabel laten THINK .



Gambar 21 Hasil uji model pengukuran variabel laten RAT (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 22 Hasil uji model pengukuran variabel laten INT (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 23 Hasil uji model pengukuran variabael laten THINK (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan

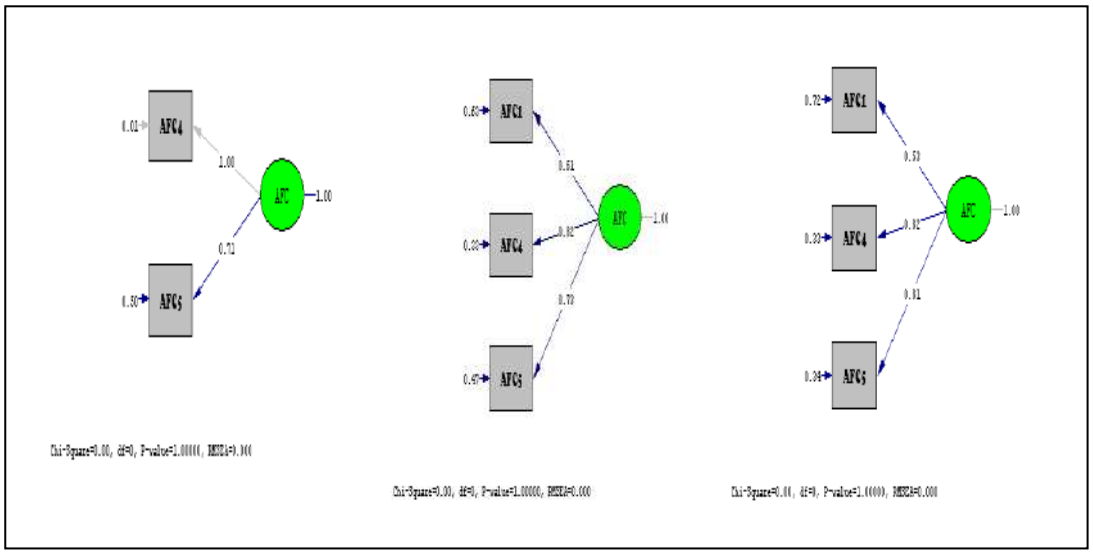
Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 21 sampai dengan 23 dan tabel pada Lampiran 33, terlihat bahwa baik pada TV A, TV B maupun secara Gabungan, validitas dan reliabilitas variabel laten *second order* THINK berikut

variabel laten *first order* yang mewakilinya adalah baik, begitu juga indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) baik, yang artinya data mendukung model penelitian. Untuk variabel teramati yang tidak terlihat pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel teramati tersebut tidak mewakili persepsi responden.

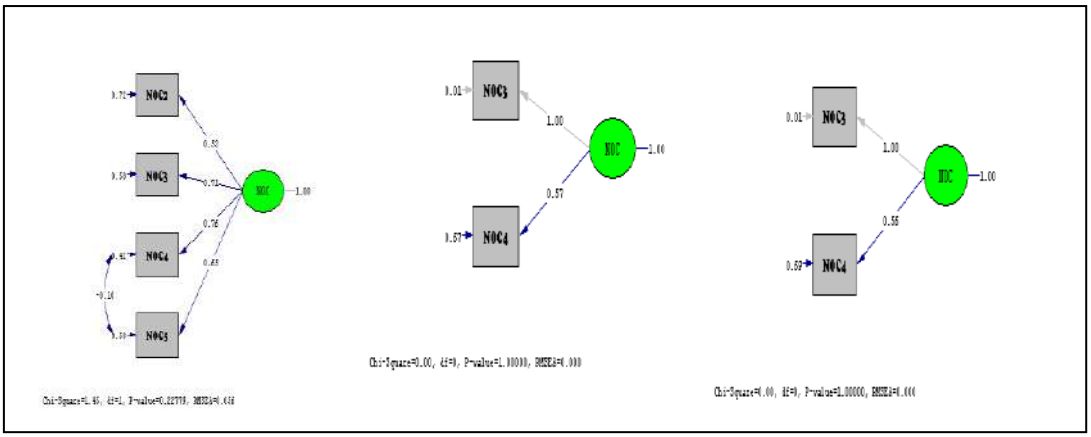
Berdasarkan hasil uji model pengukuran, yang mewakili persepsi responden TV A adalah variabel teramati RAT1 – RAT4 untuk variabel laten RAT; INT1 – INT3 untuk variabel laten INT dan akhirnya variabel laten RATL untuk mewakili variabel laten THINK berdasarkan hasil penyederhanaan model. Persepsi responden pada TV B diwakili oleh variabel teramati RAT1 – RAT4 untuk variabel laten RAT; INT1 – INT2 untuk variabel laten INT dan variabel laten RATL sebagai hasil penyederhanaan model untuk mewakili variabel laten THINK. Sedangkan untuk mewakili persepsi responden Gabungan adalah variabel teramati RAT1 – RAT4 untuk variabel laten RAT; INT1 untuk variabel laten INT dan akhirnya berdasarkan penyederhanaan model variabel laten THINK diwakili oleh variabel laten RATL.

Organizational Commitment (COMMIT)

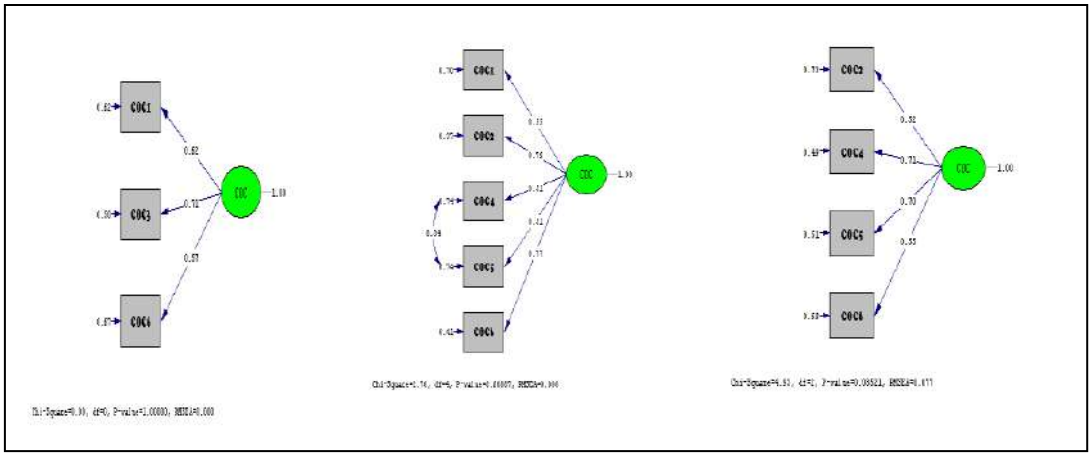
Variabel laten *second order* COMMIT memuat 3 (tiga) variabel laten lain *first order* lainnya yaitu : (1) *Affective Commitment* (AFC) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati AFC1 – AFC6; (2) *Normative Commitment* (NOC) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati NOC1 – NOC6; dan (3) *Continuance Commitment* (COC) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati COC1 – COC6. Setelah melalui beberapa tahap iterasi, berikut ini adalah diagram jalur dan tabel Validitas, Reliabilitas, serta *Goodness Of Fit Indices* yang menunjukan hasil akhir uji model pengukuran variabel teramati dari variabel laten COMMIT.



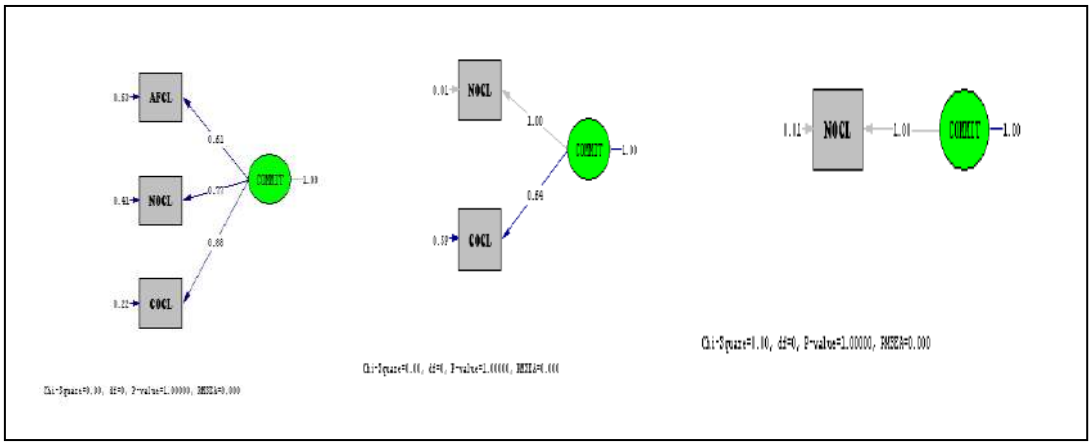
Gambar 24 Hasil uji model pengukuran variabel laten AFC (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 25 Hasil uji model pengukuran variabel laten NOC (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 26 Hasil uji model pengukuran variabel laten COC (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



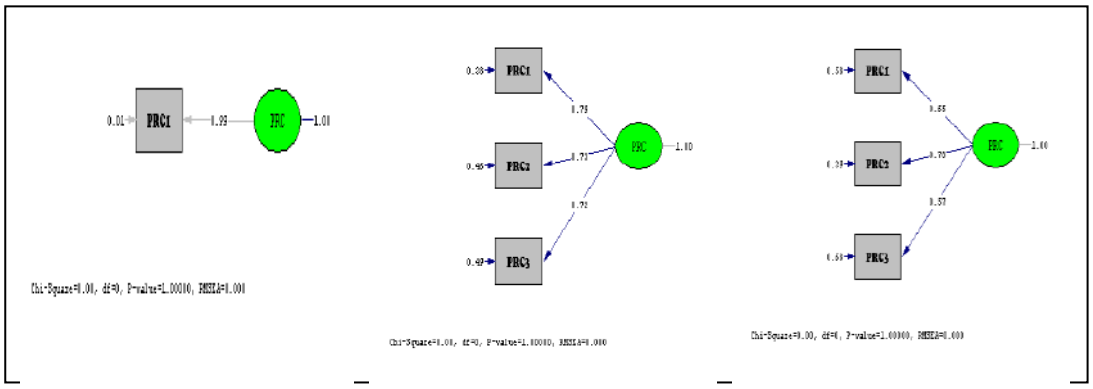
Gambar 27 Hasil uji model pengukuran variabel laten COMMIT (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 24 sampai dengan 27 dan tabel pada Lampiran 34, terlihat bahwa baik pada TV A, TV B maupun secara Gabungan, validitas dan reliabilitas variabel laten *second order* COMMIT berikut variabel laten *first order* yang mewakilinya adalah baik, dengan indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) baik dan *perfect fit*, yang artinya data mendukung model penelitian. Untuk variabel teramati yang tidak terlihat pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel teramati tersebut tidak mewakili persepsi responden.

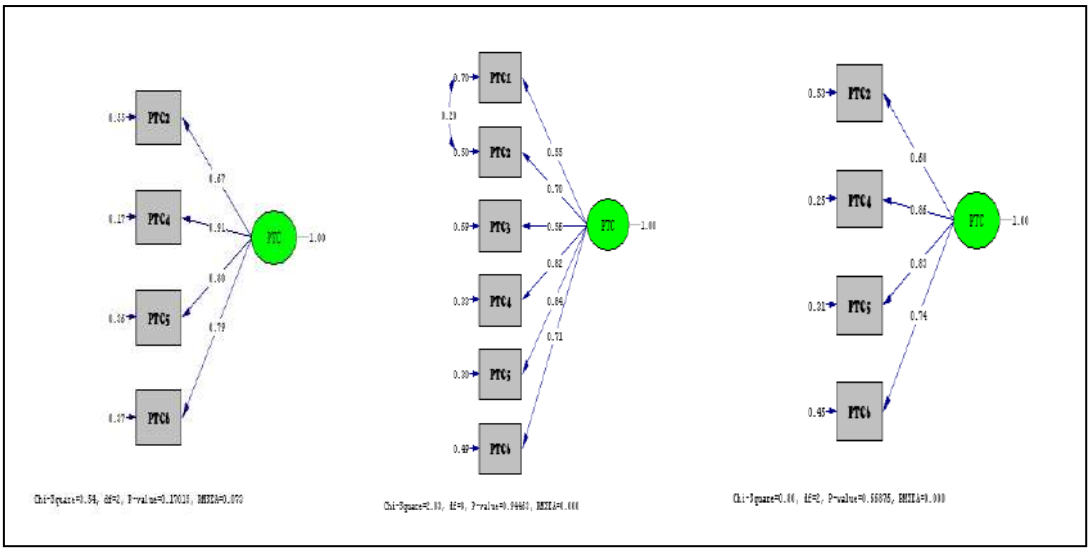
Berdasarkan hasil uji model pengukuran, yang mewakili persepsi responden TV A adalah variabel teramati AFC4 dan AFC5 untuk variabel laten AFC; NOC2 - NOC5 untuk variabel laten NOC; COC1, COC3 dan COC6 untuk variabel laten COC. Akhirnya variabel laten COMMIT diwakili oleh variabel laten AFCL, NOCL dan COCL berdasarkan hasil penyederhanaan model untuk data responden TV A. Persepsi responden di TV B diwakili oleh variabel teramati AFC1, AFC4 dan AFC5 untuk variabel laten AFC; NOC3 dan NOC4 untuk variabel laten NOC; COC1- COC2 dan COC4–COC6 untuk variabel laten COC. Berdasarkan hasil penyederhanaan model akhirnya variabel laten COMMIT diwakili oleh variabel laten NOCL dan COCL berdasarkan data responden TV B. Sedangkan yang mewakili persepsi responden Gabungan adalah variabel teramati AFC1, AFC4 dan AFC5 untuk variabel laten AFC; NOC3 dan NOC4 untuk variabel laten NOC; COC2, COC4 – COC6 untuk variabel laten COC. Berdasarkan hasil penyederhanaan model akhirnya variabel laten COMMIT diwakili oleh variabel laten NOCL berdasarkan data responden Gabungan.

Change Readiness (CHANGE)

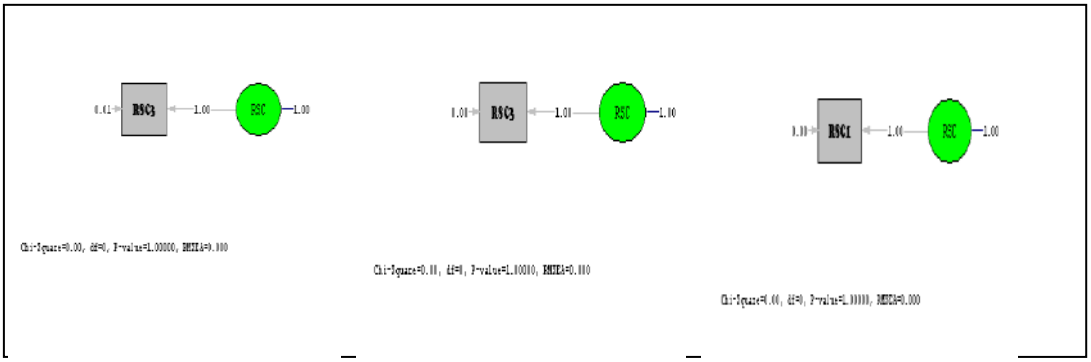
Variabel laten *second order* CHANGE memuat 3 (tiga) variabel laten *first order* lainnya yaitu : (1) *Promoting Change* (PRC) yang terdiri dari 4 (empat) variabel teramati PRC1 – PRC4; (2) *Participating in Change* (PTC) yang terdiri dari 6 (enam) variabel teramati PTC1 – PTC6; dan (3) *Resisting Change* (RSC) yang terdiri dari 4 (empat) variabel teramati RSC1 – RSC4. Setelah melalui beberapa tahap iterasi, berikut ini adalah diagram jalur dan tabel Validitas, Reliabilitas, serta *Goodness Of Fit Indices* yang menunjukan hasil akhir uji model pengukuran variabel teramati dari variabel laten CHANGE.



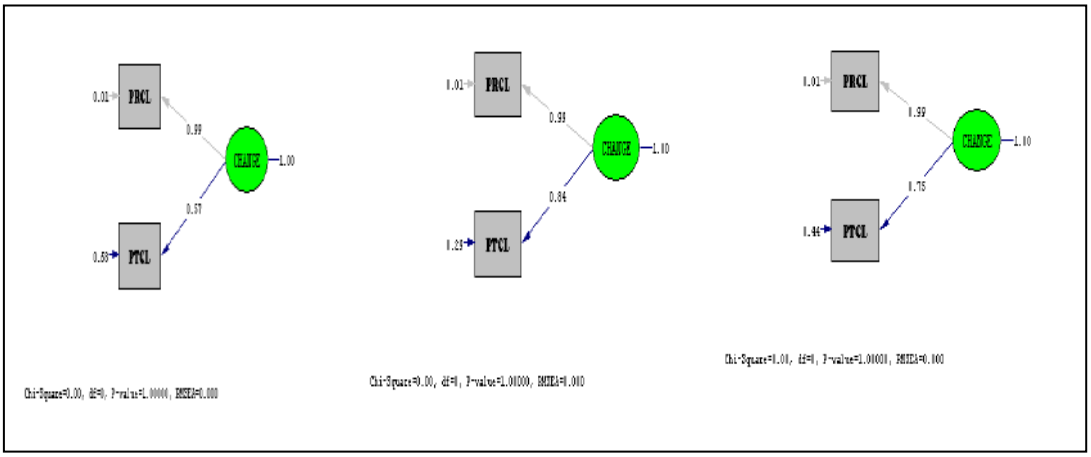
Gambar 28 Hasil uji model pengukuran variabel laten PRC (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 29 Hasil uji model pengukuran variabel laten PTC (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



Gambar 30 Hasil uji model pengukuran variabel laten RSC (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan



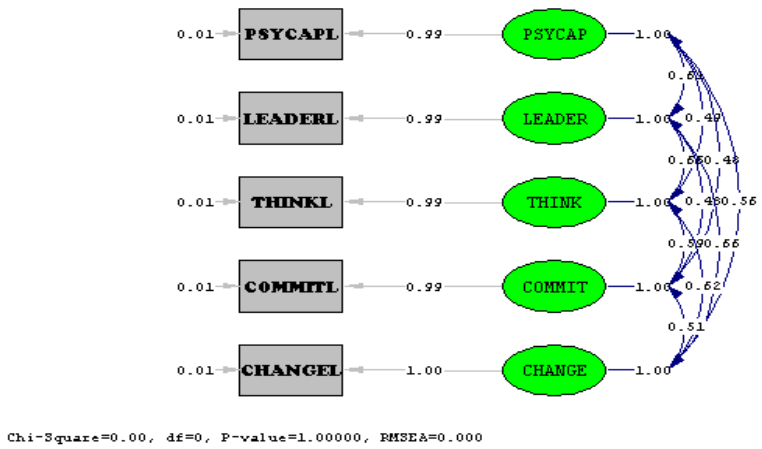
Gambar 31 Hasil uji model pengukuran variabel laten CHANGE (*standardized solution*) untuk data TV A, TV B, dan Gabungan

Berdasarkan diagram jalur pada Gambar 28 sampai dengan 31 dan tabel pada Lampiran 35, terlihat bahwa baik pada TV A, TV B maupun secara Gabungan, validitas dan reliabilitas variabel laten *second order* CHANGE berikut variabel laten *first order* yang mewakilinya adalah baik, begitu juga indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) baik dan *perfect fit* artinya data mendukung model penelitian. Untuk variabel teramati yang tidak terlihat pada tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa variabel teramati tersebut tidak mewakili persepsi responden.

Berdasarkan hasil uji model pengukuran, yang mewakili persepsi responden pada TV A adalah variabel teramati PRC1 untuk variabel laten PRC; PTC2, PTC4 – PTC6 untuk variabel laten PTC; RSC3 untuk variabel laten RSC. Setelah dilakukan penyederhanaan model, akhirnya variabel laten CHANGE diwakili oleh variabel laten PRCL dan PTCL berdasarkan data responden TV A. Persepsi responden pada TV B diwakili oleh variabel teramati PRC1 – PRC3 untuk variabel laten PRC; PTC1 – PTC6 untuk variabel laten PTC; RSC3 untuk variabel laten RSC. Berdasarkan hasil penyederhanaan model, variabel laten CHANGE diwakili oleh variabel laten PRCL dan PTCL berdasarkan data responden TV B. Sedangkan yang mewakili persepsi responden untuk data Gabungan adalah variabel teramati PRC1 – PRC3 untuk variabel laten PRC; PTC2 dan PTC4-PTC6 untuk variabel laten PTC; RSC1 untuk variabel laten RSC. Setelah dilakukan penyederhanaan model akhirnya variabel laten CHANGE diwakili oleh variabel laten PRCL dan PTCL berdasarkan data responden Gabungan.

3.3.2.2 Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Uji CFA model penelitian dilakukan untuk mengetahui variabel laten mana saja yang valid dan dapat diolah lebih lanjut untuk uji model struktural jika diolah secara simultan/bersamaan. Berikut ini adalah hasil uji CFA untuk data dari masing-masing perusahaan televisi dan data gabungan.

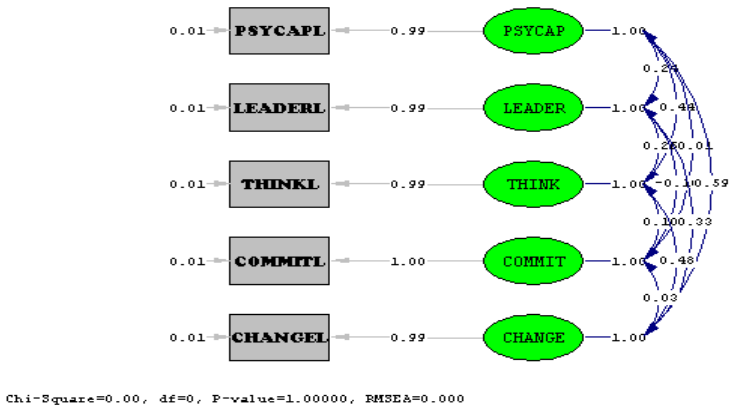


Gambar 32 Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) (*standardized solution*) Data TV A

Tabel 10 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data TV A Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Variabel Latent **Variabel Teramati**	**Validitas**		***Construct Reliability*** ****CR ≥ 0.70**	***Variance Extracted*** ****VE≥ 0.50**
	Nilai SLF*	***Error***		
Uji CFA Data TV A				
PSYCAP	**PSYCAPL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
LEADER	**LEADERL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
THINK	**THINKL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
COMMIT	**COMMITL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
CHANGE	**CHANGEL** **SLF = 1.00** **Error = 0.01**		**CR = 0.99** **VE = 0.99** **Reliabilitas Baik**	
GOFI : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				
Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0 **Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;** **Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;** **Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50**				

Hasil uji CFA untuk data TV A pada Gambar 32 dan Tabel 10 menunjukkan seluruh variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas baik berdasarkan hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan Indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) yang baik dan *perfect fit*. Hal ini berarti data TV A mendukung model penelitian dan seluruh variabel laten yang dinyatakan valid dan reliabel siap diolah lebih lanjut untuk Uji Model Struktural Penelitian.



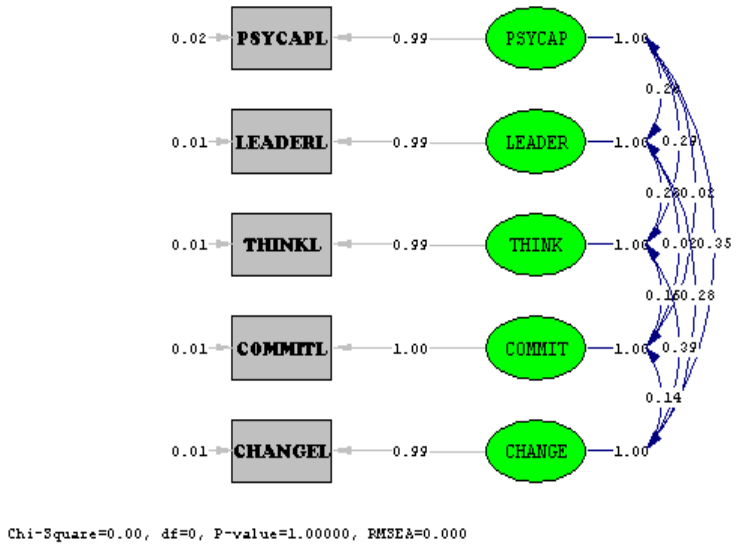
Gambar 33 Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) (*standardized solution*) Data TV B

Hasil uji CFA untuk data TV B pada Gambar 33 dan Tabel 11 juga menunjukkan bahwa secara keseluruhan validitas dan reliabilitas variabel laten berdasarkan hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah baik. Indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) baik dan *perfect fit*. Hal ini berarti data TV B mendukung model penelitian. Dengan demikian variabel laten yang dinyatakan valid dan reliabel, siap diolah lebih lanjut untuk Uji Model Struktural Penelitian.

Tabel 11 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data TV B Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Variabel Latent **Variabel Teramati**	**Validitas**		***Construct Reliability*** ****CR ≥ 0.70**	***Variance Extracted*** ****VE≥ 0.50**
	Nilai SLF*	***Error***		
Uji CFA Data TV B				
PSYCAP	**PSYCAPL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
LEADER	**LEADERL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
THINK	**THINKL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
COMMIT	**COMMITL** **SLF = 1.00** **Error = 0.01**		**CR = 0.99** **VE = 0.99** **Reliabilitas Baik**	
CHANGE	**CHANGEL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
GOFI : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				
Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0 **Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;** **Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;** **Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50**				

Berdasarkan hasil uji CFA untuk data Gabungan sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 34 dan Tabel 12, juga terlihat bahwa secara keseluruhan validitas dan reliabilitas variabel laten berdasarkan hasil Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah baik. Indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) baik dan *perfect fit*. Hal ini berarti data Gabungan mendukung model penelitian, seluruh variabel laten yang valid dan reliabel siap diolah lebih lanjut untuk Uji Model Struktural Penelitian.



Gambar 34 Hasil uji Confirmatory Factor Analysis (CFA) (*standardized solution*) Data GABUNGAN

Tabel 12 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data GABUNGAN Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Variabel Latent **Variabel Teramati**	**Validitas**		***Construct Reliability*** ****CR ≥ 0.70**	***Variance Extracted*** ****VE≥ 0.50**
	Nilai SLF*	***Error***		
Uji CFA Data GABUNGAN				
PSYCAP	**PSYCAPL** **SLF = 0.99** **Error = 0.02**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
LEADER	**LEADERL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
THINK	**THINKL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
COMMIT	**COMMITL** **SLF = 1.00** **Error = 0.01**		**CR = 0.99** **VE = 0.99** **Reliabilitas Baik**	
CHANGE	**CHANGEL** **SLF = 0.99** **Error = 0.01**		**CR = 0.98** **VE = 0.98** **Reliabilitas Baik**	
GOFI : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				
Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0 **Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;** **Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;** **Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50**				

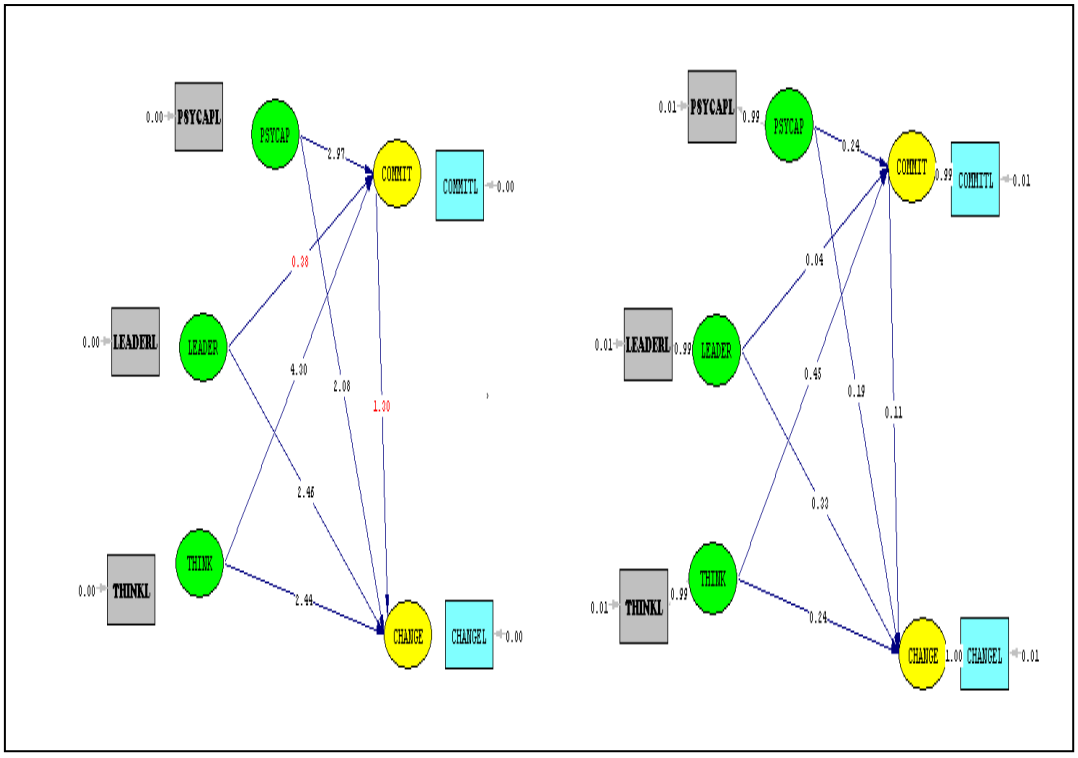
3.3.2.3 Hasil Uji Kecocokan Model Struktural (Uji Hipotesa Penelitian)

Uji kecocokan model struktural dilakukan untuk melihat apakah suatu hipotesa penelitian diterima atau tidak. Hal ini dilakukan dengan melakukan uji pengolahan *T-value* (nilai t) untuk uji signifikansi terhadap hipotesa model penelitian. Hipotesa diterima jika angka absolut nilai t $\geq$ 1.96 dengan tanda koefisien sesuai dengan hipotesa penelitian yang diajukan (positif atau negatif).

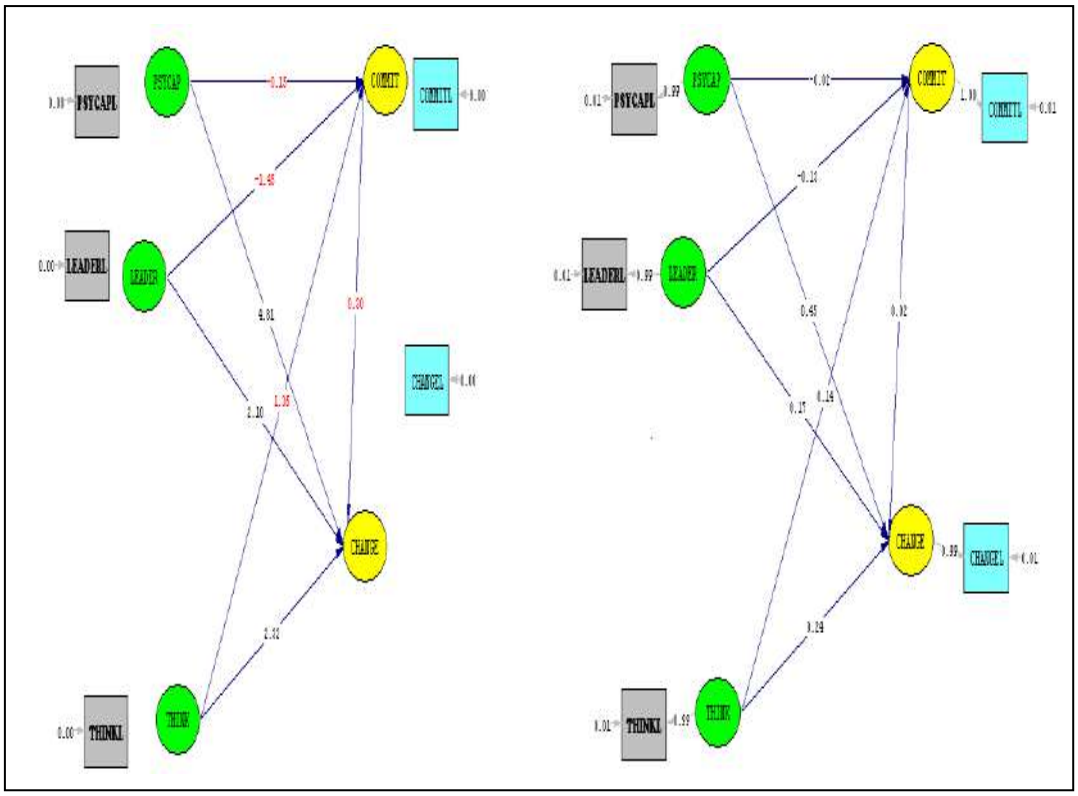
Berdasarkan data dari TV A yang ditunjukkan oleh Gambar 35 dan Tabel 13, diperoleh kesimpulan: lima hipotesa (H1, H3, H4, H5 dan H6) diterima dan dua hipotesa (H2 dan H7) ditolak. *Psychological Capital* dan *Way of Thinking* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*. Baik Psychological Capital, *Transformational Leadership Behavior* dan *Way of Thinking* terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Change Readiness*. Dari ketiganya, perilaku kepemimpinan paling dominan pengaruhnya terhadap kesiapan berubah. Tidak ada pengaruh positif *Transformational Leadership Behavior* terhadap *Organizational Commitment*, maupun *Organizational Commitment* terhadap *Change Readiness*.

Tabel 13 Hasil Uji Model Struktural (Uji Hipotesa Penelitian) Untuk Data TV A

Pengaruh Antar Variabel Laten	Nilai t hitung	Koefisien Standar	Kesimpulan Hasil Uji Signifikansi
H1 (+) PSYCAP berpengaruh positif terhadap COMMIT	**2.97**	**0.24**	**H1 terbukti diterima, t hitung $\geq$ 1.96; ada pengaruh positif antara PSYCAP terhadap COMMIT**
H2 (+) LEADER berpengaruh positif terhadap COMMIT	**0.38**	**0.04**	**H2 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh LEADER terhadap COMMIT**
H3 (+) THINK berpengaruh positif terhadap COMMIT	**4.30**	**0.45**	**H3 terbukti diterima, t hitung $\geq$ 1.96; ada pengaruh positif antara THINK terhadap COMMIT**
H4 (+) PSYCAP berpengaruh positif terhadap CHANGE	**2.08**	**0.19**	**H4 terbukti diterima, t hitung $\geq$ 1.96; ada pengaruh positif antara PSYCAP terhadap CHANGE**
H5 (+) LEADER berpengaruh positif terhadap CHANGE	**2.46**	**0.33**	**H5 terbukti diterima, t hitung $\geq$ 1.96; ada pengaruh positif antara LEADER terhadap CHANGE**
H6 (+) THINK berpengaruh positif terhadap CHANGE	**2.44**	**0.24**	**H6 terbukti diterima, t hitung $\geq$ 1.96; ada pengaruh positif antara THINK terhadap CHANGE**
H7 (+) COMMIT berpengaruh positif terhadap CHANGE	**1.30**	**0.11**	**H7 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh COMMIT terhadap CHANGE**
GOFI : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit Kesimpulan : dari 7 hipotesa penelitian yang ada, 5 hipotesa diterima dan 2 hipotesa ditolak berdasarkan data TV A			
Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0 Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA $\leq$ 0.08; NFI $\geq$ 0.90; NFI $\geq$ 0.90; CFI $\geq$ 0.90; IFI $\geq$ 0.90; RFI $\geq$ 0.90; Std RMR $\leq$ 0.05; GFI $\geq$ 0.90; AGFI $\geq$ 0.90;			



Gambar 35 Hasil uji model struktural / uji signifikansi hipotesa penelitian (T-Value dan *standardized solution*) Data TV A



Gambar 36 Hasil uji model struktural / uji signifikansi hipotesa penelitian (T-Value dan *standardized solution*) Data TV B

Berdasarkan data dari TV B yang ditunjukkan oleh Gambar 36 dan Tabel 14, diperoleh kesimpulan: tiga hipotesa (H4, H5 dan H6) diterima dan empat hipotesa (H1, H2, H3 dan H7) ditolak. Baik *Psychological Capital*, *Transformational Leadership Behavior* dan *Way of Thinking* terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Change Readiness*. Berbeda dengan TV A, pada TV B *Psychological Capital* ditemukan paling dominan pengaruhnya terhadap kesiapan berubah. Tidak ada pengaruh positif *Psychological Capital*, *Transformational Leadership Behavior* dan *Way of Thinking* terhadap *Organizational Commitment*, juga *Organizational Commitment* terhadap *Change Readiness*.

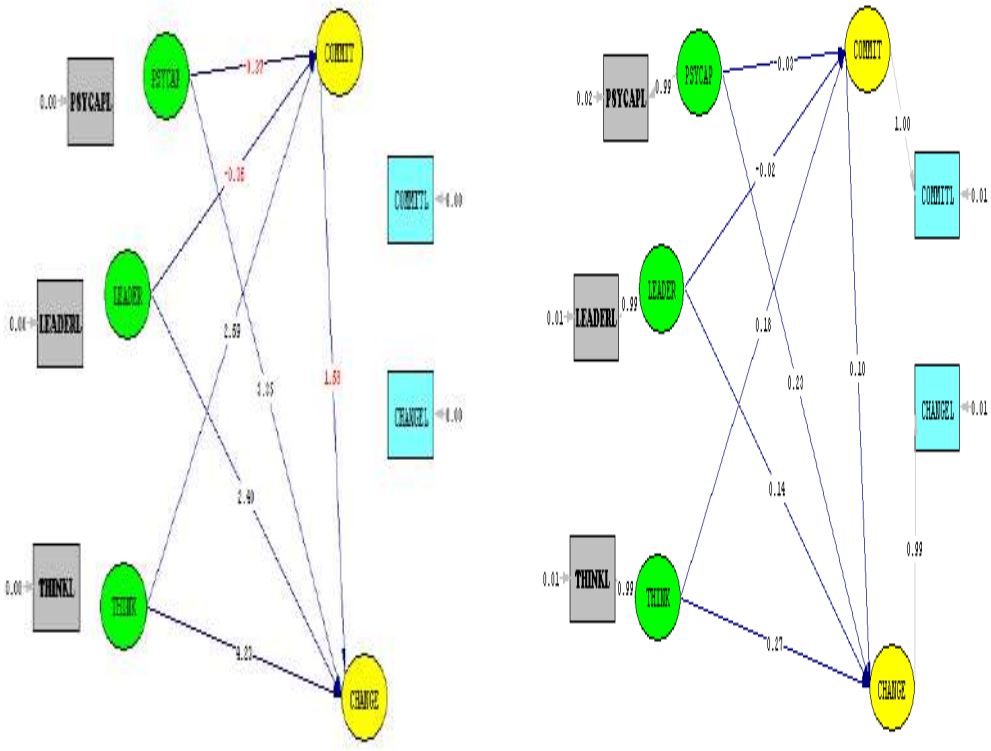
Tabel 14 Hasil Uji Model Struktural (Uji Hipotesa Penelitian) Untuk Data TV B

Pengaruh Antar Variabel Laten	Nilai t hitung	Koefisien Standar	Kesimpulan Hasil Uji Signifikansi
H1 (+) PSYCAP berpengaruh positif terhadap COMMIT	**-0.15**	**-0.02**	**H1 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh PSYCAP terhadap COMMIT**
H2 (+) LEADER berpengaruh positif terhadap COMMIT	**-1.45**	**-0.13**	**H2 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh LEADER terhadap COMMIT**
H3 (+) THINK berpengaruh positif terhadap COMMIT	**1.36**	**0.14**	**H3 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh THINK terhadap COMMIT**
H4 (+) PSYCAP berpengaruh positif terhadap CHANGE	**4.81**	**0.45**	**H4 terbukti diterima, t hitung ≥ 1.96; ada pengaruh positif antara PSYCAP terhadap CHANGE**
H5 (+) LEADER berpengaruh positif terhadap CHANGE	**2.10**	**0.17**	**H5 terbukti diterima, t hitung ≥ 1.96; ada pengaruh positif antara LEADER terhadap CHANGE**
H6 (+) THINK berpengaruh positif terhadap CHANGE	**2.32**	**0.24**	**H6 terbukti diterima, t hitung ≥ 1.96; ada pengaruh positif antara THINK terhadap CHANGE**
H7 (+) COMMIT berpengaruh positif terhadap CHANGE	**0.30**	**0.02**	**H7 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh COMMIT terhadap CHANGE**
GOFI : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit Kesimpulan : dari 7 hipotesa penelitian yang ada, 3 hipotesa diterima dan 4 hipotesa ditolak berdasarkan data TV B			
Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0 Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;			

Sedangkan berdasarkan data gabungan, diperoleh kesimpulan: empat hipotesa (H3, H4, H5 dan H6) diterima dan tiga hipotesa (H1, H2 dan H7) ditolak. *Way of Thinking* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *Organizational Commitment*. Baik *Psychological Capital*, *Transformational Leadership Behavior* dan *Way of Thinking* terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesiapan berubah. Berbeda dengan pada TV A dan TV B, berdasarkan data gabungan justru *Way of Thinking* yang ditemukan paling dominan pengaruhnya terhadap Change Readiness. Tidak ada pengaruh positif *Psychological Capital* dan *Transformational Leadership Behavior* terhadap *Organizational Commitment*, demikian juga *Organizational Commitment* terhadap *Change Readiness.*

Tabel 15 Hasil Uji Model Struktural Untuk Uji Hipotesa Penelitian Untuk Data GABUNGAN

Pengaruh Antar Variabel Laten	Nilai t hitung	Koefisien Standar	Kesimpulan Hasil Uji Signifikansi
H1 (+) PSYCAP berpengaruh positif terhadap COMMIT	**-0.37**	**-0.03**	**H1 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh PSYCAP terhadap COMMIT**
H2 (+) LEADER berpengaruh positif terhadap COMMIT	**-0.36**	**-0.02**	**H2 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh LEADER terhadap COMMIT**
H3 (+) THINK berpengaruh positif terhadap COMMIT	**2.69**	**0.18**	**H3 terbukti diterima, t hitung ≥ 1.96; ada pengaruh positif antara THINK terhadap COMMIT**
H4 (+) PSYCAP berpengaruh positif terhadap CHANGE	**3.35**	**0.23**	**H4 terbukti diterima, t hitung ≥ 1.96; ada pengaruh positif antara PSYCAP terhadap CHANGE**
H5 (+) LEADER berpengaruh positif terhadap CHANGE	**2.40**	**0.14**	**H5 terbukti diterima, t hitung ≥ 1.96; ada pengaruh positif antara LEADER terhadap CHANGE**
H6 (+) THINK berpengaruh positif terhadap CHANGE	**4.23**	**0.27**	**H6 terbukti diterima, t hitung ≥ 1.96; ada pengaruh positif antara THINK terhadap CHANGE**
H7 (+) COMMIT berpengaruh positif terhadap CHANGE	**1.68**	**0.10**	**H7 ditolak, t hitung < 1.96 ; tidak ada pengaruh COMMIT terhadap CHANGE**
GOFI : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit **Kesimpulan : dari 7 hipotesa penelitian yang ada, 4 hipotesa diterima dan 3 hipotesa ditolak berdasarkan data GABUNGAN**			
Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0 **Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;**			



Gambar 37 Hasil uji model struktural / uji signifikansi hipotesa penelitian (T-Value dan *standardized solution*) Data GABUNGAN

3.4 Simpulan

Dari nilai rata-rata persepsi karyawan mengenai kondisi atribut individu dan kesiapan berubah pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat, ditemukan hasil yang hampir serupa baik di masing-masing organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi maupun secara keseluruhan. Secara umum, ditemukan atribut individu *Rational Thinking* (cara pikir rasional), *Hope* (kemampuan menetapkan tujuan dan cara mencapainya), *Efficacy* (keyakinan sukses) sebagai atribut yang dominan. Hal ini berarti secara umum disepakati bahwa individu karyawan pada dua organisasi bisnis televisi yang diteliti berpikir secara rasional, memahami dan mampu menetapkan tujuan yang harus dicapai berikut alternatif cara untuk mencapai tujuan tersebut, serta memiliki keyakinan sukses dalam pencapaian tujuan. Sedangkan untuk variabel laten kesiapan berubah, secara umum ditemukan kondisi individu karyawan yang cukup tinggi dalam berpartisipasi pada implementasi perubahan maupun mempromosikan perubahan. Ditemukan perbedaan tingkat resistensi terhadap

perubahan, dengan tingkat resistensi sedikit lebih tinggi pada TV A dibandingkan pada TV B.

Berdasarkan hasil uji kecocokan model pengukuran yang didasarkan pada validitas, reliabilitas dan skor indikator *Goodness of Fit Indices* (GOFI) yang memenuhi standar dari masing-masing variabel laten, baik pada masing-masing organisasi bisnis televisi maupun secara gabungan, didapatkan bahwa: variabel laten PSYCAP diwakili oleh variabel laten *Hope*; variabel laten LEADER diwakili oleh variabel *Challenging the Process*, *Inspiring Shared Vision*, *Enabling Others to Act*, *Modeling the Way*, *Encouraging the Heart* dan *Presencing*; variabel laten THINK diwakili oleh variabel laten *Rational Thinking*; variabel laten COMMIT diwakili oleh variabel laten *Normative Commitment*; dan variabel laten CHANGE diwakili oleh variabel laten *Participating in Change* dan *Promoting Change*.

Baik berdasarkan data pada masing-masing organisasi bisnis televisi maupun data gabungan, secara umum hasil uji kecocokan model struktural menghasilkan temuan: *Psychological Capital*, *Transformational Leadership Behavior* dan *Way of Thinking* terbukti memiliki pengaruh yang signifikan positif secara langsung terhadap *Change Readiness*; *Transformational Leadership Behavior* ditemukan tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan positif secara langsung terhadap *Organizational Commitment*, demikian juga *Organizational Commitment* terhadap *Change Readiness*. Temuan yang berbeda pada kedua organisasi bisnis televisi adalah: pada TV A ditemukan *Psychological Capital* dan *Way of Thinking* memiliki pengaruh yang signifikan positif secara langsung terhadap *Organizational Commitment*, sedangkan pada TV B tidak.

4 PEMBAHASAN UMUM

Berdasarkan hasil studi kualitatif dan kuantitatif yang telah dikemukakan dan dibahas pada bab 2 dan 3, pada bab ini dibahas implikasi teoritis, implikasi manajerial-praktis dan keterbatasan dari penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara mendalam yang secara lengkap telah dipaparkan pada sub bab 2.3.2.1, ditemukan bahwa tiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang dalam lima tahun terakhir berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat, secara eksternal menghadapi faktor pendorong perubahan yang sama. Faktor pendorong perubahan yang pertama adalah reformasi dan perubahan regulasi pemerintah, yang menyebabkan terjadinya perubahan dari pasar monopoli menjadi pasar persaingan bebas, desentralisasi, dan terbukanya bagian kepemilikan oleh pihak asing. Perubahan regulasi tersebut menyebabkan terjadinya perubahan pada jumlah dan jenis pesaing. Saat ini terdapat sekitar 40 organisasi bisnis televisi nasional dan lokal, dengan kepemilikan beragam yaitu pemerintah, swasta nasional dan swasta asing. Perubahan lainnya ada pada selera dan kebutuhan pasar yang terjadi karena semakin beragamnya pasar, mulai dari pasar yang merupakan masyarakat atau pemirsa umum, pemasang iklan dari dunia bisnis, hingga pemasang iklan dari kalangan politisi dan kelompok-kelompok kepentingan lainnya. Selain itu juga yang tidak kalah penting adalah perubahan dalam hal teknologi informasi dan komunikasi yang tadinya bersifat analog menjadi digital, interaktif dan bergerak.

Sementara itu secara internal juga terdapat beberapa faktor yang mendorong terjadinya perubahan, seperti bergesernya kepentingan pemilik organisasi, yang tadinya murni idealisme jurnalis, kemudian menjadi bisnis, dan saat ini berkembang menjadi bisnis dan kekuasaan (politik) dengan terlibatnya pemilik dalam kegiatan politik praktis. Perubahan personil pada kelompok manajemen yang sebagian adalah eksekutif dari luar organisasi, perubahan komposisi karyawan sehingga menjadi lebih banyak karyawan baru yang muda usia dan berpendidikan tinggi, mobilitas karyawan berpengetahuan yang relatif tinggi, dan perubahan pada struktur serta sistem juga mengakibatkan terjadinya perubahan situasi politik di ketiga organisasi.

Pada tingkat global, industri televisi di negara Inggris dan Amerika Serikat dibangun dengan model industri yang berbeda secara radikal. Industri televisi di Inggris didominasi oleh korporasi penyiaran yang dibentuk oleh pemerintah, dengan sumber penghasilan utama berasal dari iuran lisensi wajib yang dibayar penonton dan sejumlah alokasi anggaran pemerintah. Sementara industri televisi di Amerika Serikat menerapkan model komersial, berbasiskan kepemilikan swasta atas stasiun dan jaringan, dengan sumber penghasilan utama melalui biaya waktu pemasangan iklan, dan sejumlah kecil porsi siaran yang berisikan layanan masyarakat. Sedangkan industri televisi di Australia, berdasarkan amendemen pemerintah terhadap *the Australian Broadcasting Act 1948*, sejak tahun 1953 menerapkan *dual system of TV ownership* yaitu kombinasi dari model yang diterapkan di Inggris dan Amerika Serikat (Curthoys 1991). Sementara itu di Indonesia hingga saat ini belum ada regulasi dari pemerintah terkait model industri yang seharusnya diterapkan pada industri media televisi di Indonesia.

4.1 Implikasi Teoritis

Kondisi eksternal dan internal yang demikian menyebabkan terjadinya persaingan yang tinggi dan berlangsung cepat (*hyper and short-lived competition*) pada industri media televisi di Indonesia. Dalam merespon dorongan untuk berubah tersebut, baik yang bersumber dari eksternal maupun internal organisasi, secara umum tiga organisasi bisnis televisi yang diteliti mengimplementasikan bentuk insiaitif perubahan yang relatif serupa, meliputi: perubahan kepemilikan, nama, *segmenting-targeting-positioning*, struktur dan sistem, kompetensi dan komposisi karyawan, yang berujung pada diskontinuitas budaya organisasi, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 17. Bentuk inisiatif perubahan yang dilakukan pada ketiga organisasi bisnis televisi telah mengakibatkan terjadinya gangguan atau diskontinuitas yang besar pada politik dan budaya ketiga organisasi. Perubahan pada ketiga organisasi bisnis televisi juga berlangsung sangat cepat dan dengan jangka waktu implementasi perubahan yang singkat. Pada kondisi ini terjadi apa yang dinamakan *hypercompetition*. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ansoff dan McDonnell (1990), kondisi perubahan yang demikian pasti menghasilkan tingkat resistensi yang tinggi.

Tabel 17 Bentuk inisiatif perubahan transformasional korporat di tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia

Bentuk inisiatif perubahan	TV A	TV B	TV C
Kepemilikan	√	√	√
Nama, logo, filosofi	√	√	√
Segmentation-targeting-positioning (STP)	√	√	√
Program *content*		√	√
Struktur & sistem		√	√
Paradigma		√	√
Jumlah, kompetensi dan komposisi karyawan	√	√	√
Budaya organisasi bisnis	√	√	√

Berdasarkan data hasil penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 31, secara kuantitatif tingkat resistensi secara keseluruhan pada organisasi bisnis-organisasi bisnis televisi yang diteliti memang cukup tinggi (3.6063 dari skala 6), dengan angka resistensi pada TV B (3.4272 dari skala 6) lebih tinggi daripada TV A (3.0278 dari skala 6). Perbedaan tingkat resistensi ini diperkirakan terjadi karena perubahan pada TV B berlangsung lebih radikal dibandingkan pada TV A. Isi program dan penetapan STP (*segmenting-targeting-positioning*) yang berubah total, dari televisi hiburan menjadi televisi berita dan olahraga, menyebabkan jumlah dan komposisi karyawan pada TV B juga berubah drastis. Jumlah karyawan baru yang direkrut setelah inisiatif perubahan diperkenalkan berjumlah satu setengah kali jumlah karyawan sebelum inisiatif perubahan diperkenalkan. Sebagian besar diantaranya adalah karyawan dengan rata-rata usia muda yaitu sekitar 30 tahun dan tingkat pendidikan sarjana. Hampir 40 persen dari karyawan merupakan staf redaksi.

Secara kualitatif, tingkat resistensi yang cukup tinggi tercermin dari pernyataan narasumber yang merupakan manajer lini di bagian redaksi TV C (sebelumnya adalah karyawan di bagian redaksi TV Q). Narasumber menyebutkan banyaknya karyawan yang keluar dari organisasi bisnis saat akuisisi terjadi. Narasumber sendiri pada awalnya sempat resisten, akan tetapi kemudian mencoba bertahan karena dijanjikan perbaikan keadaan. Berikut ini adalah sejumlah kutipan hasil wawancara dengan narasumber dari TV C, terkait resistensi karyawan terhadap inisiatif perubahan yang dilakukan oleh organisasi bisnis.

> "semua karyawan itu tidak tahu, akan adanya akuisisi...." (transkrip wawancara P5 baris 14)
>
> "kita baru tau seminggu sebelum" (transkrip wawancara P5 baris 16)
>
> "seminggu sebelum itu, datanglah manajemen TV R hampir semua, dari *midle management* sampai lengkap termasuk mba T... ujug-ujug datang ke Gedung D... wah, apa ini yang terjadi kan begitu?... baru kemudian sorenya baru kita tau, karena mba T langsung ngomong pada waktu itu, di depan kita... waktu itu mas T, bu A ya sebagai Direktur Utama, dan beberapa orang yang ditingkat *middle management* ngobrol... bahwa ini sudah diakusisi lah.... setelah itu, mereka pulang...mereka pulang... malamnya kita dikumpulin oleh pak AA... pak AA bilang begitu bahwa ini sudah dibeli, jadi semua karyawan dikumpulkan juga pada waktu itu... ee..pada saat itu.. ya seperti saya tidak tau kan mba... ada penolakan... ada penolakan... dan beberapa pertanyaan ketika pengumuman itu ... muncul, antara lain soal orang yang tidak mau bergabung dengan TV R, bagaimana?, terus kalo saya tidak bergabung apa konsekuensinya yang saya dapatkan?, waktu itu belum terjawab" (transkrip wawancara P5 baris 26-30)
>
> "nah dalam proses menuju ke dua bulan itu terjadilah apa yang disebut dengan eksodus, beberapa karyawan yang e..tidak mau bergabung, sebagian besar memang teman-teman di produksi, itu... berasal dari kurang setuju" (transkrip wawancara P5 baris 32)
>
> "analisa saya … ketika di… apa namanya … digabung itu mereka mulai apply kemana-mana, ada yang ke TV X, ada yang ke TV P, ada yang kemana-mana, sebagian besar teman-teman saya itu larinya ke TV Y dan TV P. Eksodus lagi …kekurangan orang lagi …kita paling yang bertahan itu sekitar 50 sampai 60 orang, di news ya…" (transkrip wawancara P5 baris 44)

Namun walaupun tingkat resistensi cukup tinggi, ketiga organisasi bisnis televisi berhasil mengimplementasikan perubahan yang ditunjukkan oleh ukuran-ukuran keberhasilan yang secara lengkap sudah dipaparkan pada sub bab 5.1. TV A berhasil meningkatkan *target revenue* dan beberapa kali berhasil menduduki ranking pertama *rating* mingguan. Pada tahun pertama implementasi perubahan, TV B secara fenomenal berhasil mencapai angka positif EBITDA, mandiri secara keuangan dan manajemen membagikan bonus kepada karyawan untuk pertama kalinya dalam sejarah organisasi bisnis. TV B juga berhasil mematahkan paradigma yang keliru tentang *news* dengan berhasil mendapatkan pemasukan

yang cukup besar dari *news* dikarenakan banyaknya organisasi bisnis memasang iklan khususnya pada berita-berita yang bersifat '*breaking news*'. Sedangkan di TV C, beberapa programnya berhasil menduduki peringkat atas dan mendapatkan penghargaan pada ajang bergengsi. Pertumbuhan pendapatan TV C terus mengalami peningkatan, padahal sebelum diakuisisi organisasi bisnis selalu pada posisi merugi. Karyawan TV C juga ikut merasakan manfaat perubahan melalui kebanggaan karena citra organisasi bisnis yang lebih baik dan adanya peningkatan baik dari segi penghasilan maupun karir.

Menurut Palmer, Dunford dan Akin (2009), hasil (*outcomes*) dari strategi manajemen perubahan ditentukan oleh adanya kesiapan berubah atau *change readiness* dari para pelaku perubahan. Tanpa kesiapan berubah dari pelaku perubahan, hasil dari strategi manajemen perubahan tidak akan pernah tercapai. Hal ini terutama sangat berlaku bagi industri media televisi yang merupakan industri berbasis pengetahuan dan teknologi informasi serta komunikasi. Pada latar belakang telah dikemukakan bahwa pada industri yang mengandalkan kerja otak atau *mentofacturing* (Lextrait 2008), sumber daya manusia atau *knowledge workers* menjadi pusat keunggulan dinamis (Pasaribu, 2007). Sementara itu di Indonesia pada saat ini tingkat mobilitas atau perpindahan sumber daya manusia berpengetahuan atau *knowledge workers* dari satu organisasi bisnis televisi ke organisasi bisnis televisi lainnya sangatlah tinggi. Jaringan informal yang kuat yang dimiliki para sumber daya manusia berpengetahuan yang ada juga semakin mempertinggi kemudahan berbagi informasi praktek sukses dan informasi bisnis maupun non bisnis lainnya (Pandin 2007). Keseluruhan hal ini menyebabkan daya tawar sumberdaya manusia berpengetahuan pada industri ini menjadi sangat kuat. Dengan demikian, bagaimana agar orang-orang kunci yang dimiliki organisasi bisnis, terutama dari kalangan sumber daya manusia berpengetahuan, siap dan berperilaku mendukung perubahan untuk keberlanjutan organisasi bisnis menjadi suatu hal yang harus mendapat perhatian mendalam.

Berdasarkan teori kesiapan berubah menurut Hanpachern, Morgan dan Griego (1998), resistensi atau penolakan (*resisting*) hanya merupakan salah satu dimensi pembentuk kesiapan berubah. Dua dimensi lainnya adalah *promoting* dan *participating*. Resistensi merupakan dimensi negatif dari kesiapan berubah, sedangkan dua dimensi yang disebutkan terakhir merupakan dimensi positif dari kesiapan berubah. Berdasarkan situasi perubahan pada tiga organisasi bisnis televisi, walaupun tingkat resistensi cukup tinggi, tetapi dari Tabel 7, 8 dan 9 terlihat bahwa tingkat partisipasi (TV A 4.9398, TV B 4.9822, Gabungan 4.9575; dari skala 6) dan tingkat promosi (TV A 4.6076, TV B 4.7184, Gabungan 4.6538; dari skala 6) jauh lebih tinggi. Bahkan untuk tingkat partisipasi mendekati skala 5, yang membuat secara keseluruhan tingkat kesiapan berubah menjadi positif. Sebagai hasilnya, individu pada organisasi bisnis secara kolektif tetap mempromosikan dan berpartisipasi dalam bentuk tindakan atau perilaku mengimplementasikan inisiatif perubahan sebagaimana yang telah direncanakan.

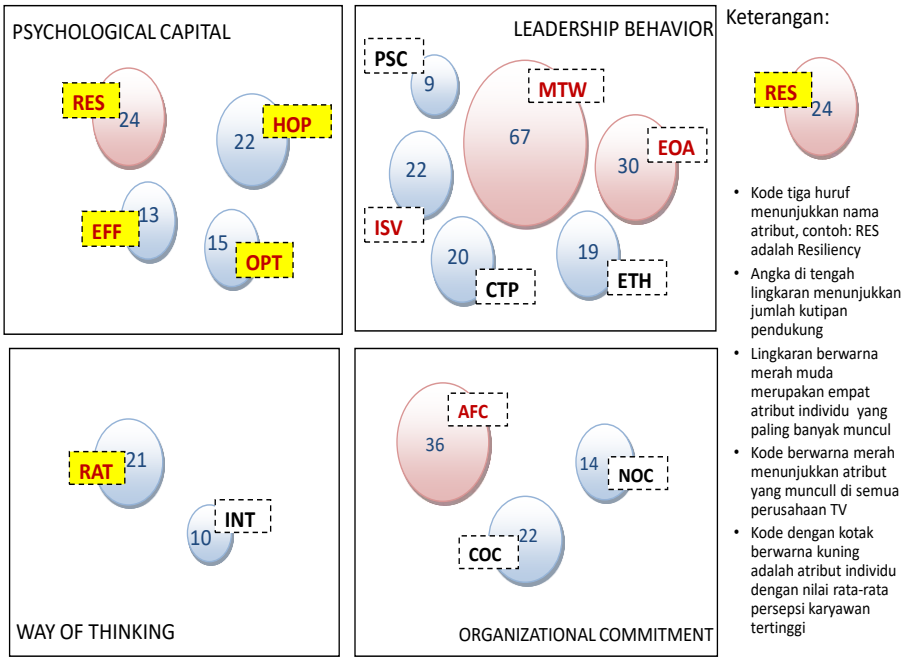
Mengacu pada model kesiapan berubah menurut Holt *et al* (2007), penelitian ini kemudian lebih difokuskan lagi pada menganalisis atribut individu yang dimiliki karyawan dari ketiga organisasi bisnis televisi tersebut, baik yang menjalankan peran sebagai pemimpin (*leader*) maupun pelaksana (*follower*), yang ditemukan sebagai faktor karakteristik sumberdaya manusia yang memampukan ketiga organisasi bisnis televisi tersebut sukses mengimplementasikan perubahan

transformasional pada tingkat korporat. Secara lebih mendalam dilakukan analisis untuk mendapatkan atribut individu yang signifikan berpengaruh positif terhadap kesiapan mereka untuk berubah. Kemudian dari sekian banyak atribut individu yang melalui penelitian ini ditemukan signifikan secara positif merupakan anteseden dari *change readiness*, diidentifikasi yang paling dominan. Hal ini akan menjadi masukan yang bermanfaat bagi penentuan prioritas intervensi manajemen dalam usaha mempertinggi tingkat kesiapan berubah dan keberhasilan perubahan. Terakhir, sebagai kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen bisnis, maka melalui penelitian ini dihasilkan penyempurnaan terhadap model kesiapan berubah menurut Holt *et al*, khususnya pada perspektif atribut individu untuk jenis perubahan yang bersifat *corporate transformational change*.

4.1.1 Atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif terhadap Kesiapan Berubah (*Change Readiness*) pada organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat.

Pada temuan penelitian sebelumnya, *efficacy* dan *leadership* ditemukan sebagai anteseden langsung dari *Change Readiness*. Pada penelitian ini, secara kualitatif *efficacy* dan beberapa aspek dari *transformational leadersip behavior* yang terdiri dari *challenging the process, inspiring shared vision, enabling others to act, modeling the way, encouraging the heart* dan *presencing* juga ditemukan merupakan atribut individu yang dimiliki karyawan pada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang menjadi obyek studi. Selain itu juga ditemukan atribut individu lainnya yaitu *hope, resiliency, optimism, rational* dan *intuitive thinking*, serta *affective, normative* dan *continuance commitment*.

Dengan demikian secara kualitatif ditemukan sejumlah 15 atribut individu (enam atribut individu dari *leader* dan sembilan atribut individu dari *follower*) termasuk *efficacy* dan *leadersip,* yang dimiliki karyawan pada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang menjadi obyek studi. Lima belas atribut individu tersebut kemudian dikelompokan ke dalam empat kategori yaitu: *Transformational Leadership Behavior* yang terdiri dari *Challenging the Process, Inspiring a Shared Vision, Enabling Others to Act*, *Modeling the Way, Encouraging the Heart, dan Presencing*; *Psychological Capital* yang terdiri dari *Hope, Efficacy, Resiliency,* dan *Optimism*; *Organizational Commitment* yang terdiri dari *Affective Commitment, Normative Commitment,* dan *Continuance Commitment;* dan *Way of Thinking* yang terdiri dari *Rational Thinking* dan *Intuitive Thinking*.



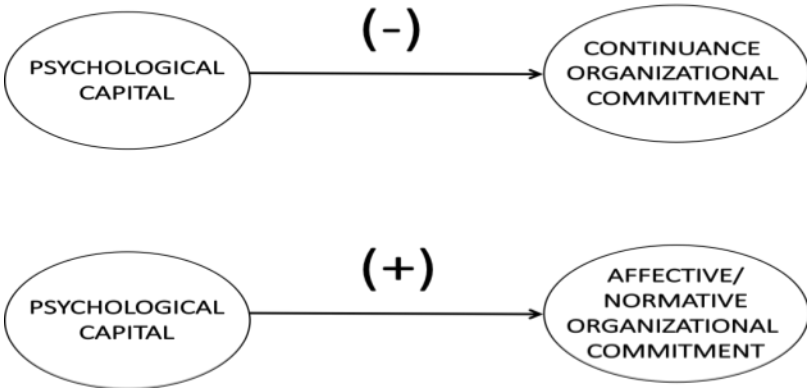
Gambar 38 Atribut individu hasil identifikasi secara kualitatif pada tiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami transformasi korporat

Dari hasil identifikasi yang ditunjukkan pada Gambar 38, atribut individu yang muncul dikemukakan oleh kelima narasumber adalah *Hope, Efficacy, Resiliency, Optimism, Inspiring a Shared Vision, Enabling Others to Act, Modeling the Way, Rational Thinking* dan *Affective Commitment*. Atribut individu *Encouraging the Heart* tidak muncul dikemukakan oleh kedua narasumber pada TV A. Atribut individu *Modeling the Way* adalah atribut yang paling sering dikemukakan oleh seluruh narasumber (76 kutipan), diikuti *Affective Commitment* (36 kutipan), *Enabling Others to Act* (30 kutipan) dan *Resiliency* (24 kutipan). Dari 15 atribut individu yang ditemukan melalui studi kualitatif, secara kuantitatif tidak semua atribut individu tersebut ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *Change Readiness*.

Dari hasil uji model struktural, Hipotesis 1 yang menyatakan *Psychological Capital* berpengaruh positif secara langsung terhadap *Organizational Commitment* ditolak untuk data TV B dan data Gabungan (t-value: TV B -0.15, Gabungan -0.37, <1.96). Sedangkan pada TV A hipotesis 1 diterima (t-value: TV A 2.97, >1.96). Hal ini dapat dijelaskan dengan mengacu pada penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa *Psychological Capital* (*hope, efficacy, resiliency* dan *optimism)* memiliki hubungan positif dengan sikap-sikap yang diinginkan dari karyawan, seperti: kepuasan kerja, komitmen, keterikatan, emosi positif, kepercayaan terhadap pemimpin, transparansi dan *citizenship*, dan berhubungan secara negatif dengan perilaku dan perasaan yang tidak diinginkan dari karyawan, seperti: *stress, turnover, abseentism, anxiety, deviance*, dan *cynicism* (Luthans, 2010).

Dari Tabel 7, didapatkan bahwa komitmen yang dimiliki karyawan pada TV A lebih dominan merupakan *affective commitment* (Mean score: 4.4780 dari skala 6) yang merupakan dimensi positif dari *organizational commitment*. Sedangkan pada Tabel 8, didapatkan bahwa sebaran jenis komitmen yang dimiliki karyawan pada TV B cenderung merata, antara *affective commitment* dan *normative commitment* (komitmen yang bersifat positif, mean score AFC: 4.1586, mean score NOC: 3.9110), serta *continuance commitment* (komitmen yang bersifat negatif, mean score COC: 3.7848). Bahkan secara Gabungan, data pada Tabel 9 menunjukkan *affective commitment* yang cenderung rendah (Mean score: 3.5776 dari skala 6), dengan *continuance commitment* yang cukup tinggi baik (Mean score: 3.7652 dari skala 6).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh *Psychological Capital* terhadap *Organizational Commitment* menjadi negatif pada saat komitmen terhadap organisasi adalah *Continuance Commitment* (dimensi negatif dari *organizational commitment*). *Psychological Capital* baru memiliki pengaruh positif dan langsung terhadap *Organizational Commitment* bila komitmen yang dominan terjadi adalah komitmen afektif dan normatif (dimensi positif dari *organizational commitment*). Gambar 39 di bawah ini menunjukkan kesimpulan yang didapat dari pengujian hipotesis yang pertama.

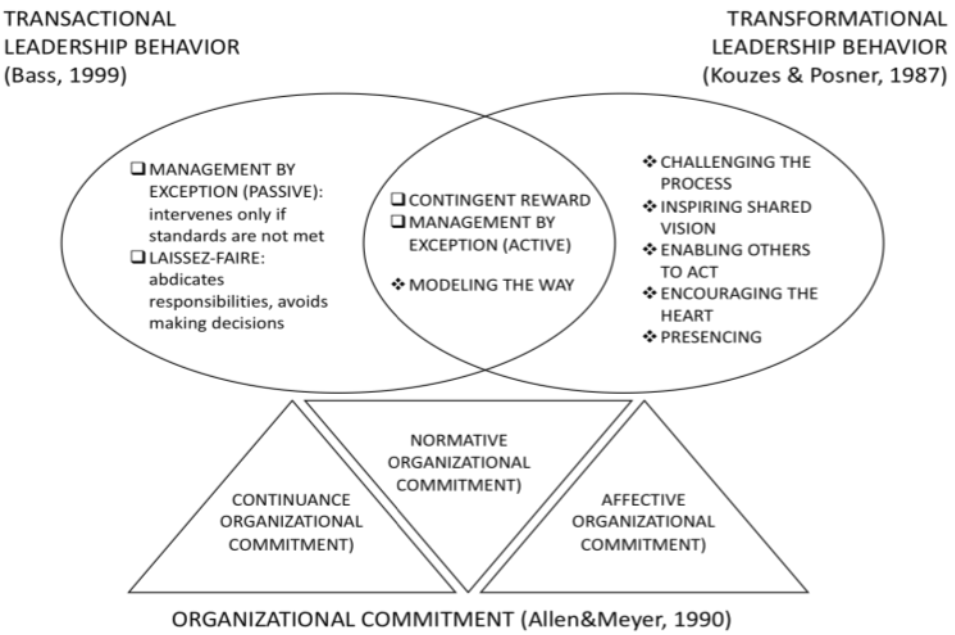


Gambar 39 Hubungan *Psychological Capital* dengan *Organizational Commitment*

Baik pada TV A, TV B maupun Gabungan, Hipotesis 2 yang menyatakan *Transformational Leadership Behavior* berpengaruh positif secara langsung terhadap *Organizational Commitment* ditolak, yang ditunjukkan oleh t-value < 1.96 (TV A 0.38, TV B -1.45, Gabungan -0.36). Secara substansi, sebelumnya sudah cukup banyak studi yang secara khusus meneliti hubungan antara *leadership* dan *organizational commitment*. Akan tetapi temuan yang didapatkan tidak selalu mencapai kesimpulan yang sama. Sejumlah hasil penelitian memang menemukan adanya hubungan langsung yang positif antara kedua variabel tersebut (Savery 1994; Zeffane 1994; Riley 2006). Tetapi penelitian lainnya menunjukkan tidak adanya hubungan antara keduanya (Hampton, Dubinsky dan Skinner 1986; McCroskey 2007; Soekidjan 2010). Bahkan beberapa penelitian menemukan hubungan menjadi negatif bila yang terjadi adalah *continuance commitment* (Viator 2001; Chen 2005). Dengan demikian penelitian ini

mengkonfirmasi apa yang ditemukan oleh Viator (2001) dan Chen (2005). Terkait dengan temuan ini, timbul pertanyaan yang cukup kontroversial: bila *Transformational Leadership Behavior* secara langsung berpengaruh negatif terhadap *Organizational Commitment*, mengapa kesiapan berubah tetap terbentuk dan perilaku mendukung perubahan tetap terjadi, bahkan dengan *change outcomes* yang sangat positif.

Dari hasil wawancara pada penelitian tahap kualitatif, salah satu atribut individu dari *Transformational Leadership Behavior* yaitu *Modeling the Way* (pemimpin yang menjadi contoh/teladan) merupakan atribut individu yang paling banyak dikemukakan oleh kelima narasumber yang diwawancara. Dari transkrip hasil wawancara mengenai perilaku pemimpin pada organisasi saat perubahan diimplementasikan, didapatkan sebanyak 67 pernyataan yang mencerminkan adanya sikap dan perilaku pemimpin yang menjadi contoh pada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional yang diteliti. Sedangkan dari hasil survey (penelitian tahap kuantitatif), seluruh atribut individu dari kategori *Transformational Leadership Behavior* memiliki tingkat *standard loading factor* (validitas) dan reliabilitas yang tinggi, dengan nilai rata-rata persepsi berkisar antara 3.9 hingga 4.3, dengan *Modeling the Way* sebagai atribut individu memiliki nilai *Standard Loading Factor* atau validitas tertinggi, reliabilitas tertinggi dan nilai *error* terendah (Lampiran 32). Jika dibandingkan dengan konsep *Transactional Leader* menurut Bass (1990), atribut individu *Modeling the Way* menurut Kouzes dan Posner (1987) ini memiliki kesamaan dengan sebagian karakteristik dari *Transactional Leader*, sebagaimana ditunjukkan oleh bagian irisan dari dua lingkaran pada Gambar 40.

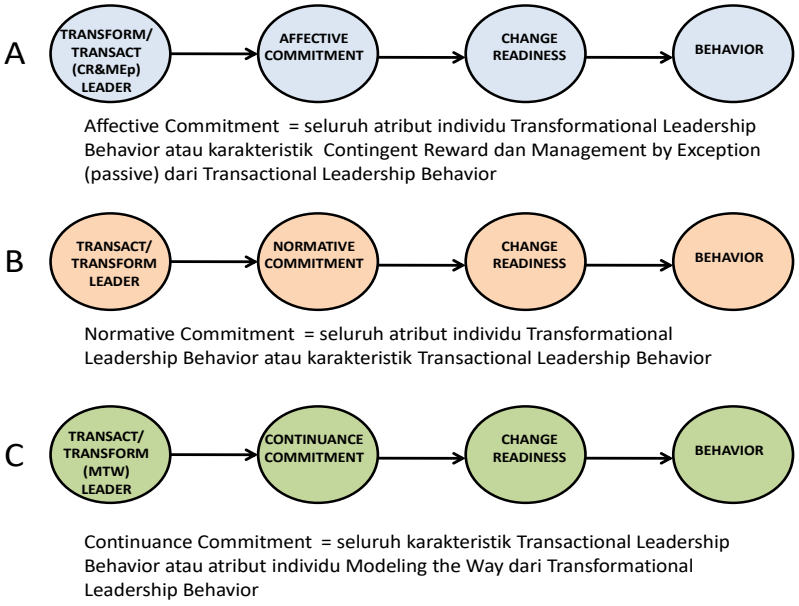


Gambar 40 Hubungan *Leadership* dengan *Organizational Commitment*

Irisan dua lingkaran pada gambar tersebut berisikan karakteristik *Contingent Reward* dan *Management by Exception (active)* dari pemimpin

transaksional menurut Bass (1990) yang dinilai memiliki kesamaan dengan atribut individu *Modeling the Way* dari pemimpin transformasional menurut Kouzes dan Posner (1987). Contoh ciri perilaku yang dinilai memiliki kesamaan itu diantaranya adalah: pemimpin menetapkan standar kinerja, menetapkan sistem penghargaan, memberikan penghargaan untuk usaha yang kuat dan kinerja yang baik, mengarahkan dan kemudian memberi contoh bagaimana mencapainya, tidak hanya mengarahkan tetapi juga melakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari dengan tujuan mencapai sasaran dan nilai-nilai yang disepakati bersama.

Di sisi lain, mengacu pada teori yang dikemukakan Allen & Meyer (1996), komitmen terhadap organisasi dibedakan menjadi tiga atribut yaitu: *affective*, *normative* dan *continuance commitment*. Kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan jenis komitmen terhadap organisasi yang dimiliki individu anggota organisasi, akan sangat menentukan terjadi tidaknya perilaku mendukung perubahan. Dari Gambar 40 terlihat bahwa gaya kepemimpinan transformasional sesuai diterapkan untuk individu dengan atribut *affective organizational commitment*. Untuk individu dengan atribut *normative organizational commitment*, kedua bentuk gaya kepemimpinan dapat digunakan. Sedangkan untuk individu dengan atribut *continuance organizational commitment*, gaya kepemimpinan yang sebaiknya diterapkan adalah kepemimpinan transaksional. Namun demikian, gaya kepemimpinan transformasional masih dapat digunakan untuk individu dengan atribut *continuance organizational commitment*, asalkan atribut individu yang dominan dimiliki pemimpin transformasional tersebut adalah *Modeling the Way*. Hal inilah yang diperkirakan menyebabkan terjadinya fenomena di atas, yaitu walaupun berdasarkan pengujian secara kuantitatif tidak terdapat pengaruh positif dan langsung dari *Transformational Leadership Behavior* dengan *Organizational Commitment*, namun perilaku mendukung perubahan tetap terbentuk.



Gambar 41 Alternatif hubungan *Leadership Behavior* dengan *Organizational Commitment* berdasarkan gaya kepemimpinan dan jenis komitmen

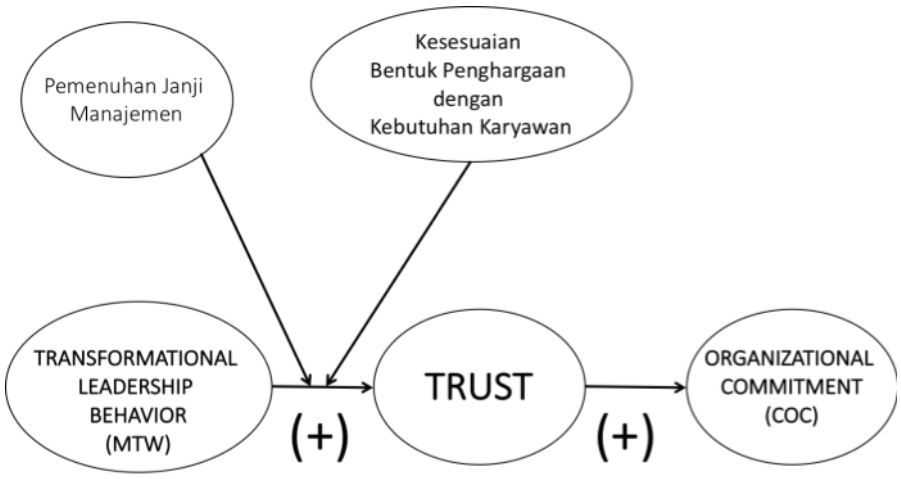
Diperkirakan kesiapan berubah tetap terbentuk dan perilaku tetap terjadi karena adanya kesesuaian atribut individu pemimpin dengan jenis komitmen terhadap organisasi yang dominan dimiliki karyawan pada organisasi bisnis-organisasi bisnis televisi yang diteliti. Gambar 41 menunjukkan alternatif bentuk hubungan antara *Leadership Behavior*, *Organizational Commitment* dan *Change Readiness*, berdasarkan berbagai bentuk gaya kepemimpinan dan jenis komitmen.

Beberapa peneliti lainnya menemukan pengaruh *Leadership* terhadap *Organizational Commitment* dimediasi oleh faktor *Trust* (Bass dan Avolio 1999; Liu 2005, Raffery dan Simons 2006). Pada penelitian ini hal tersebut diindikasikan terjadi berdasarkan pernyataan yang dikemukakan oleh salah satu narasumber:

> ”dikasih *challenges* gitu.. dikasih apa namanya semangat… ya mas terima kasih saya bilang begitu…nah jadi diangkatlah saya jadi kepala departemen” (transkrip wawancara P5 baris 36)
>
> ”kita diiming-imingi bonus…dan iming-iming itu ternyata bener” (transkrip wawancara P5 baris 50)
>
> ”saya merasakan keindahannya mbak… saya kalau ngga salah mendapatkan 13 atau 15xgaji dari kinerja saya. Itu perbedaannya” (transkrip wawancara P5 baris 50)
>
> ”ketika diputuskan untuk bergabung, diumumkan direktur utama kami adalah mas T…wah agak *safety* karena saya kenal orang ini, tahu visinya ke mana” (transkrip wawancara P5 baris 60.).

Pemenuhan janji oleh manajemen dalam bentuk pemberian apresiasi kinerja, bentuk penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan, dan dikenalnya pemimpin sebagai individu yang memiliki visi yang jelas, diduga menjadi faktor penyebab terbentuknya faktor *Trust*, yang kemudian mempengaruhi peningkatan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya membentuk kesiapan berubah yang positif dan perilaku mendukung perubahan. Pemimpin transformasional menekankan pada misi bersama yang menginspirasi dan menghasilkan komitmen yang lebih besar (Niehoff, Eng dan Grover 1990), yang dibangun melalui pembentukan ikatan emosi melalui penetapan visi bersama dan pemberian teladan perilaku yang diharapkan atau *role modeling* (Hughes, Ginnet dan Curphy 1999, Podsakoff et al 1990).

Dengan demikian disimpulkan kemungkinan terdapat pengaruh positif secara tidak langsung *Transformational Leadership Behavior* terhadap *Organizational Commitment*, dengan faktor *Trust* sebagai mediator serta pemenuhan janji manajemen dan kesesuaian bentuk penghargaan dengan kebutuhan sebagai moderator, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 42.



Gambar 42 Kemungkinan faktor mediasi dan moderasi pada hubungan *Transformational Leadership Behavior* dan *Organizational Commitment*

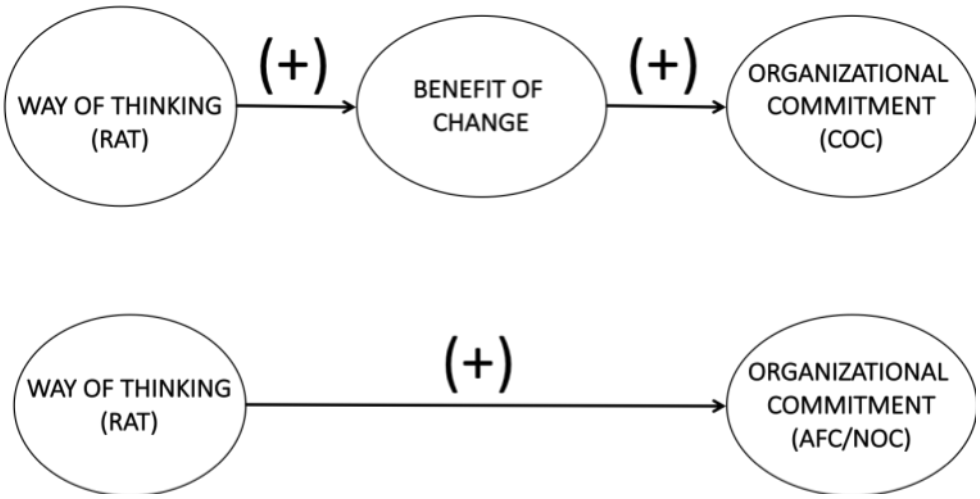
Hipotesis 3 yang menyatakan *Way of Thinking* berpengaruh positif secara langsung terhadap *Organizational Commitment* diterima baik untuk data TV A maupun data Gabungan (t-value: TV A 4.30, Gabungan 2.69, $\geq$ 1.96), akan tetapi ditolak untuk data TV B (t-value TV B 1.36). Berdasarkan Tabel 7 hingga Tabel 9, baik pada masing-masing televisi maupun secara keseluruhan, cara pikir karyawan pada organisasi yang menjadi obyek studi ditemukan dominan bersifat rasional (rata-rata *Mean score* > 4.9 dari skala 6). Secara kualitatif beberapa pernyataan narasumber yang menunjukkan cara pikir rasional diantaranya adalah:

> ”dalam mengkomunikasikan rencana perubahan itu, sudah harus diberikan gambaran sejelas mungkin dampak positif yang akan dirasakan individu dalam sebuah organisasi jika rencana perubahan itu dilaksanakan” (transkrip wawancara P1 baris 62)
>
> ”dia *review* semua program yang ada di TV Q...kemudian setelah direview sebagian besar dia buang itu program dan sebagian lagi dipertahankan” (transkrip wawancara P5 baris 114)
>
> ”kalo kita ngomong...ini alasannya tuh apa...kita harus bisa...oh ini dari sini nih, bu...gini nih... Nah kalo ini apa...oh ini dari sini.... jadi kita udah mesti siapkan...kalo dia nanya” (transkrip wawancara P2 baris 171)
>
> ”saya selalu berpikir setiap hari bahwa saya tidak akan masuk ke ruang rapat itu sebelum saya punya cerita-serita di balik semua peristiwa yang sedang berlangsung” (transkrip wawancara P4 baris 191)

Pada TV A dengan karyawan dominan memiliki komitmen yang bersifat afektif, terdapat pengaruh positif secara langsung dari cara pikir terhadap komitmen terhadap organisasi. Namun pada TV B dengan karyawan dominan memiliki komitmen yang cenderung bersifat kontinuans, cara pikir tidak berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen terhadap organisasi. Diduga pada organisasi dengan karyawan yang dominan memiliki komitmen

bersifat kontinuans, cara pikir yang bersifat rasional berpengaruh tidak secara langsung dengan komitmen terhadap organisasi, tetapi harus melalui faktor antara. Karyawan dengan komitmen organisasi kontinuans menunjukkan bahwa ia berpikir secara rasional saat memutuskan untuk bertahan pada organisasi bisnis dan mengikuti perubahan dikarenakan adanya konsekuensi positif yang akan diterimanya, yang lebih menguntungkan dibandingkan konsekuensi yang akan diterimanya bila meninggalkan organisasi bisnis. Contoh pernyataan narasumber yang menunjukkan hal tersebut adalah: ”*sekarang kalau saya mau berubah, apa bedanya? apa keuntungannya kita ke sana?*.” (transkrip wawancara P3 baris 219).

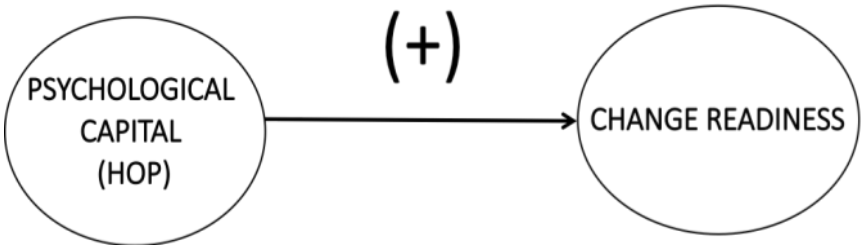
Dengan demikian disimpulkan bahwa cara pikir terutama *rational thinking* memiliki pengaruh positif secara langsung yang signifikan dalam pembentukan komitmen individu terhadap organisasi, khususnya yang bersifat afektif (*affective commitment*). Cara pikir rasional berhubungan secara tidak langsung dengan pembentukan COC melalui manfaat perubahan bagi karyawan (*benefit of change*) sebagai faktor antara atau mediator. Gambar 43 menunjukkan kedua bentuk hubungan tersebut.



Gambar 43 Hubungan antara *Way of Thinking* (*Rational Thinking*) dengan *Organizational Commitment*

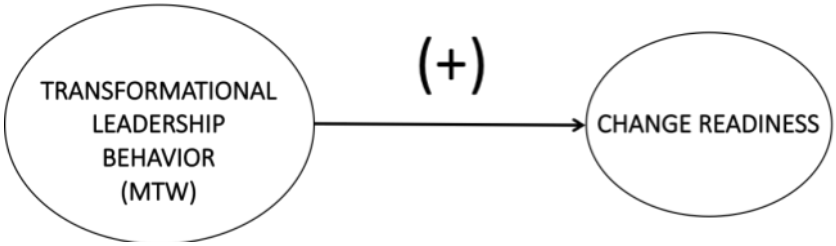
Baik berdasarkan data dari TV A, TV B maupun Gabungan, Hipotesis 4 yang menyatakan *Psychological Capital* berpengaruh positif secara langsung terhadap *Change Readiness* diterima dengan t-value $\geq$ 1.96 (TV A 2.08 , TV B 4.81, Gabungan 3.35). Secara keseluruhan, nilai rata-rata atribut individu kategori *Psychological Capital* yang dimiliki karyawan pada organisasi bisnis televisi yang diteliti cukup tinggi (TV A 4.7908, TV B 4.6278, Gabungan 4.6623). Akan tetapi berdasarkan hasil uji kecocokan model pengukuran pada tabel Lampiran 31, dari empat dimensi *Psychological Capital* ditemukan hanya atribut individu *Hope* yang memenuhi syarat *mean score* tinggi, valid, reliabel dan kecocokan baik untuk mewakili variabel laten *Psychological Capital*. Dari tabel 7 hingga 9 juga dapat dilihat bahwa nilai rata-rata atribut individu yang positif dari *Change Readiness* juga tinggi. *Mean score* > 4.6 untuk atribut individu *participating in*

change, dan mendekati 5.0 untuk atribut individu *promoting change*. Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa *Psychological Capital* (*hope, efficacy, resiliency* dan *optimism*) membantu karyawan menghadapi perubahan organisasi melalui keluasan wawasan berpikir, mendorong karyawan terbuka dan terlibat dalam pengambilan keputusan, serta membekali karyawan dengan vitalitas inti yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan (Avey, Luthans dan Wernsing 2008). Dengan demikian hasil penelitian ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Psychological Capital* khususnya atribut individu *Hope* secara langsung signifikan berpengaruh positif terhadap *Change Readiness* khususnya dimensi positif dari *Change Readiness*, yaitu *Participating* dan *Promoting Change*, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 44.



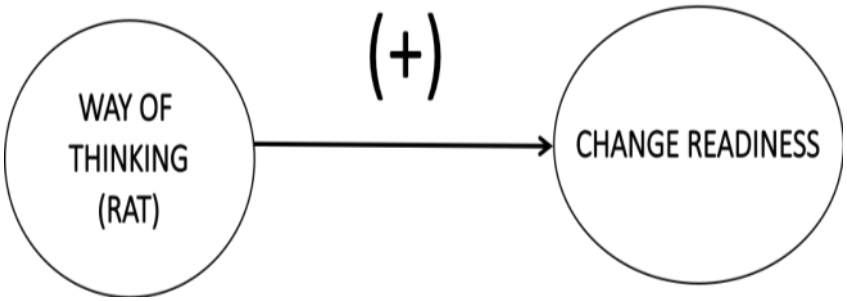
Gambar 44 Hubungan *Psychological Capital* (*Hope*) dengan *Change Readiness*

Hipotesis 5 yang menyatakan *Transformational Leadership Behavior* berpengaruh positif secara langsung terhadap *Change Readiness* juga diterima baik berdasarkan data TV A, TV B maupun Gabungan (t-value: TV A 2.46, TV B 4.81, Gabungan 2.40; $\geq$ 1.96). Berdasarkan teori, pada perubahan yang bersifat *emergent* (*radical and corporate level*), manajer harus menerapkan gaya kepemimpinan yang transformasional (Burnes 2004) dan menghadirkan potensi internal (*the inner source/blind spot)* dari tim yang ia pimpin sebagai suatu kapabilitas untuk melakukan inovasi dan transformasi (Scharmer 2004). Walaupun tidak sekuat *Psychological Capital* dan *Way of Thinking*, pada penelitian ini seluruh atribut individu pada kategori *Transformational Leadership Behavior* ditemukan signifikan, valid dan reliabel memiliki korelasi positif terhadap *Change Readiness*. Berdasarkan hasil uji hipotesis ini, dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership Behavior* secara langsung signifikan berpengaruh positif terhadap Change Readiness, dengan *Modeling the Way* sebagai atribut individu yang paling dominan pengaruhnya.



Gambar 45 Hubungan *Transformational Leadership Behavior* dengan *Change Readiness*

Hipotesis 6 yang menyatakan *Way of Thinking* secara langsung berpengaruh positif terhadap *Change Readiness* juga diterima baik untuk data TV A, TV B maupun Gabungan karena t-value $\geq$ 1.96 (TV A 2.44, TV B 2.32, Gabungan 4.23). Pada dasarnya, setiap orang berpikir (baik secara intuitif ataupun secara logis/rasional) terlebih dulu sebelum mereka bertindak. Mengacu pada konsep psikologi *behavioral economics* yang dikemukakan Kahneman (2003), perilaku ekonomi dari seseorang ditentukan berdasarkan bagaimana persepsi, intuisi, dan logika mereka mempengaruhi pengambilan keputusan dan pilihan yang diambil pada tingkat risiko tertentu. Terkait dengan intensi untuk berubah, Chin dan Benne (1976) dalam Palmer, Dunford dan Akin (2009) mengemukakan asumsi bahwa manusia berpikir rasional dan mengutamakan kepentingan pribadi mereka. Bila suatu perubahan sejalan dan mampu memenuhi kepentingan pribadi mereka, maka individu akan mendukung perubahan. Secara rasional, individu mengambil keputusan dengan tujuan mendapatkan keuntungan (Scott 2000), secara maksimum (McShane dan Von Glinow 2009; Robbins dan Judge 2009), yang paling mungkin menghasilkan kepuasan terbesar baginya (Coleman 1973, Heath 1976, Carling 1992). Data yang didapatkan menunjukkan bahwa karyawan pada organisasi bisnis televisi yang diteliti dominan berpikir rasional. Dengan demikian hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori yang sudah ada, yaitu bahwa secara langsung terdapat pengaruh positif yang signifikan dari *Way of Thinking* (dalam hal ini atribut individu *rational thinking*) terhadap *Change Readiness*.



Gambar 46 Hubungan *Way of Thinking* dengan *Change Readiness*

Hipotesis 7 yang menyatakan *Organizational Commitment* secara langsung berpengaruh positif terhadap *Change Readiness* ditolak baik untuk data TV A, TV B maupun Gabungan dengan t-value < 1.96 (TV A 1.30, TV B 0.30, Gabungan 1.68). Pada penelitian sebelumnya, Hallgrimsson (2008) tidak menemukan adanya hubungan yang linear antara komitmen dengan kesiapan berubah. Visagie (2010) menemukan tidak ada korelasi antara continuance commitment dengan change readiness. Korelasi yang signifikan positif baru terjadi antara *Organizational Commitment* dan *Change Readiness* bila komitmen yang terbentuk adalah *Affective Commitment* (Neves 2009, Visagie 2010, Visagie dan Steyn 2011) dan *Normative Commitment* (Visagie 2010, Visagie dan Steyn 2011). Pada penelitian ini memang ditemukan jenis komitmen terhadap organisasi yang tingi pada kedua organisasi bisnis televisi yang diteliti adalah *Continuance*

Commitment. Dengan demikian hasil penelitian ini mengkonfirmasi temuan penelitian sebelumnya. Berdasarkan dugaan adanya keterkaitan antara mean score atribut individu *Resisting Change* (dimensi negatif dari *Change Readiness*) yang cukup tinggi dengan *mean score Continuance Commitment* yang juga tinggi. Diperkirakan *Organizational Commitment* bukan berperan sebagai faktor mediasi, tetapi lebih sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara variabel laten lainnya dengan Kesiapan Berubah.

4.1.2 Usulan model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan Kesiapan Berubah (*Change Readiness*)

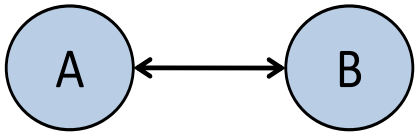
Berdasarkan hasil studi kualitatif dan kuantitatif, ditemukan bahwa pada industri televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat, atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif secara langsung terhadap kesiapan berubah adalah Cara Pikir *Rational Thinking*, Modal Psikologis *Hope,* dan Perilaku Kepemimpinan Transformasional yang Memberi Contoh. Sedangkan Komitmen terhadap Organisasi yang didominasi oleh Komitmen yang bersifat Kontinuans diduga juga berpengaruh tetapi tidak secara langsung. Mengacu pada ketujuh pembuktian hipotesis di atas, penelitian ini menghasilkan temuan yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan hasil uji kecocokan model struktural, sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya, *leadership* ditemukan sebagai atribut individu yang signifikan berpengaruh positif terhadap *Change Readiness*, tetapi bukan merupakan atribut individu yang dominan. Sedangkan *efficacy* tidak ditemukan sebagai atribut individu yang signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap *Change Readiness*.

Perbedaan temuan ini diduga karena adanya perbedaan *nature of industry* dari obyek penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada industri manufaktur, transportasi dan rumah sakit yang lebih mengandalkan kerja tangan, dimana sumberdaya manusia bukan sebagai faktor keunggulan dinamik, dengan tingkat persaingan dan mobilitas tenaga kerja relatif stabil (Hanpachern, Morgan dan Griego 1998, Cunningham *et al* 2003, Madsen, John dan Miller 2006, Rafferty dan Simons 2006, Abdolvand, Albadvi dan Ferdowsi 2008.). Sedangkan penelitian ini dilakukan pada industri yang volatil, berbasis pengetahuan sehingga lebih mengandalkan kerja otak (*mento-facturing*), daya tawar yang tinggi dari sumberdaya manusia sebagai faktor keunggulan dinamik dan mobilitas tenaga kerja yang sangat tinggi (Pandin 2007).

Industri media televisi di Indonesia merupakan industri yang dinamis. Lingkungan yang sangat volatil dan sifat dari industri ini yang berbasis pengetahuan, menuntut organisasi bisnis-organisasi bisnis yang bergerak pada industri ini untuk terus melakukan perubahan agar dapat hidup berkelanjutan dan memenangkan persaingan. Dalam kurun waktu dua dekade terakhir, telah terjadi perubahan yang cukup besar pada industri ini (Pandin 2007; Matasak 2009, INDOCOMMERCIAL 2011). Sebelumnya organisasi bisnis yang menentukan selera pasar, dimana pasar menerima saja apa yang disediakan organisasi bisnis karena hanya ada satu pemain di dalam industri. Dengan adanya reformasi regulasi, pemain menjadi bertambah banyak, sebagai akibatnya pasar jadi

memiliki banyak pilihan. Pasar penonton menjadi makin beragam, dari kelompok masyarakat umum, pemasang iklan, dan bahkan politisi. Kebutuhan, kepentingan dan selera pasar menjadi makin beragam dan mutakhir.

Dari sisi internal organisasi bisnis, sistem operasional dan pola hubungan kerja juga berubah. Sebagai industri yang berbasis pengetahuan, adanya perubahan yang cukup cepat pada teknologi informasi dan komunikasi, dari yang tadinya analog, menjadi digital, dan sekarang bahkan *mobile* dan interaktif, menuntut organisasi bisnis televisi untuk menerapkan strategi *media-mix*, tidak mengandalkan satu media saja dalam memproduksi program dan meraih penghasilan. Terkait dengan pola hubungan kerja, pada saat hanya sedikit organisasi bisnis yang bergerak pada industri ini, mobilitas tenaga kerja sangat rendah. Individu bekerja pada organisasi bisnis mengikuti pola hubungan kerja jangka panjang atau *long life career*. Dengan banyaknya pemain pada industri ini, mobilitas tenaga kerja menjadi tinggi. Perpindahan tenaga kerja terutama *knowledge workers* dari suatu organisasi bisnis televisi ke organisasi bisnis televisi lainnya menjadi hal yang umum. Bahkan perpindahan tenaga kerja pada posisi puncak, sebagaimana yang terjadi pada salah satu organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi penelitian ini. Dari temuan penelitian pada tabel Lampiran 22 hingga Lampiran 28, didapatkan adanya perbedaan atribut individu yang signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kesiapan berubah berdasarkan karakteristik karyawan, yang meliputi: masa kerja, usia, tingkat pendidikan dan jenis pekerjaan.



KARAKTERISTIK INDUSTRI & ORGANISASI		
Tingkat Volatilitas	Rendah (stabil)	Tinggi (turbulen)
Keragaman & Kecanggihan Preferensi Pasar	Rendah	Tinggi
Sifat Teknologi	Analog	Digital, Mobile, Interaktif
Faktor Keunggulan Dinamik	Non SDM	SDM berpengetahuan
Daya Tawar & Mobilitas SDM	Rendah	Tinggi
Jenis Perubahan	Fine-tuning	Corporate Transformational
Basis Pekerjaan	Kerja Tangan (manufacturing)	Kerja Pikiran (mentofacturing)

Gambar 47 Model hubungan antara *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah

Gambar 47 menunjukkan hubungan antara *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah. Lingkaran A pada bagian kiri menggambarkan organisasi bisnis yang berada pada lingkungan industri dengan tingkat volatilitas yang relatif rendah (stabil), keragaman dan kecanggihan preferensi pasar rendah, organisasi berbasiskan kerja tangan atau *manufacturing*, dengan teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat tradisional, keunggulan dinamik pada faktor non sumber daya manusia, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia rendah, dan perubahan organisasi yang bersifat *fine-tuning*. Sedangkan Lingkaran B pada bagian kanan menggambarkan organisasi bisnis yang berada pada lingkungan industri dengan tingkat volatilitas yang relatif tinggi (sangat turbulen), keragaman dan kecanggihan preferensi pasar tinggi, organisasi berbasiskan kerja pikiran atau *mentofacturing*, dengan teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat modern (*digital, mobile*, interaktif), keunggulan dinamik pada faktor sumber daya manusia khususnya para *knowledge workers*, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia tinggi, dan perubahan organisasi yang bersifat transformasional korporat. Diperkirakan pada organisasi bisnis dengan karakteristik industri dan organisasi yang berbeda, atribut individu yang signifikan berpengaruh terhadap kesiapan berubah juga berbeda. Tingkat Kesiapan Berubah dituntut semakin tinggi pada organisasi bisnis yang berada di Lingkaran B.

Secara umum, bila dinyatakan dalam bentuk rumus, maka hubungan tersebut dapat digambarkan melalui formulasi di bawah ini. Rumus menunjukkan bahwa atribut individu (IA) dan kesiapan berubah (CR) yang harus dimiliki individu agar secara kolektif memampukan organisasi memiliki kapabilitas dinamik dalam menghadapi perubahan, merupakan fungsi dari karakteristik industri dan karakteristik organisasi bisnis (CIO) tersebut.

IA,CR = f {CIO}
IA,CR = Individual Attributes dan Change Readiness
CIO = Characteristics of the Industry and the Organization

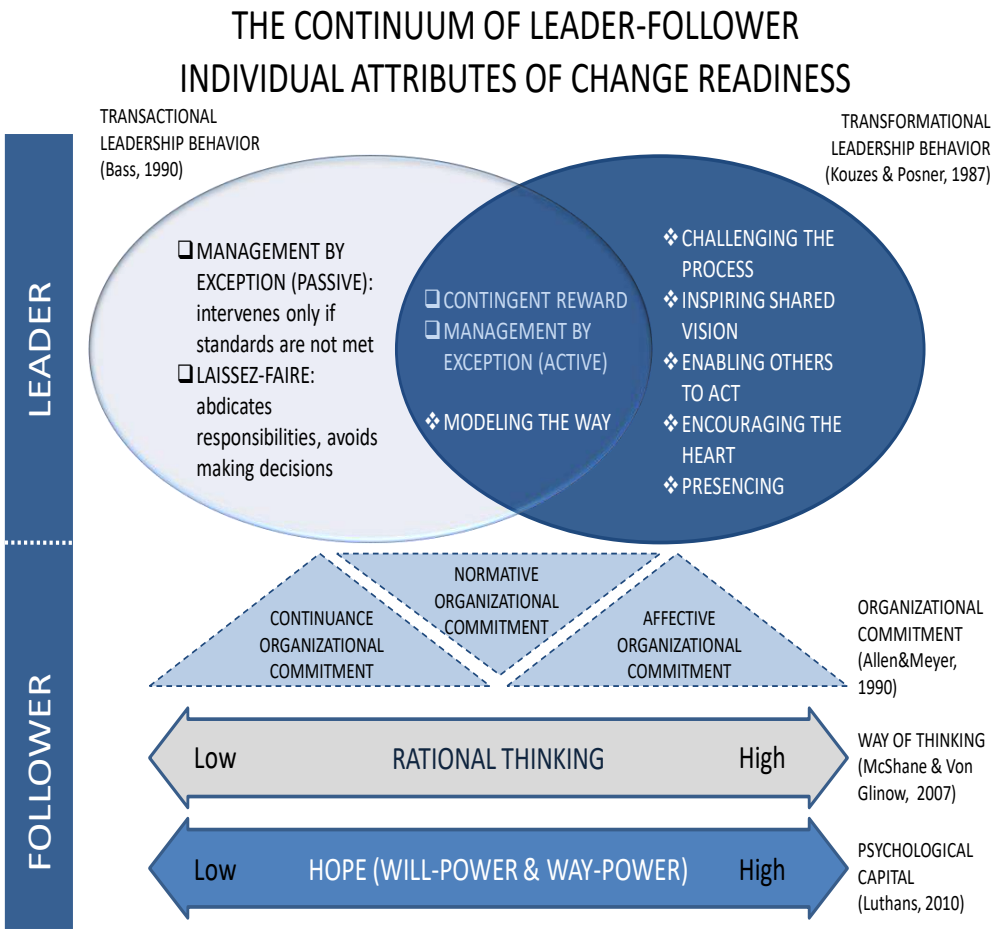
4.1.3 Rancangan model hubungan atribut individu pemimpin dan pelaksana dalam pembentukan Kesiapan Berubah, serta pengembangan Model Kesiapan Berubah Holt et al (2007) pada perspektif atribut individu

Dengan menggunakan temuan dan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini serta teori yang terkait, dihasilkan suatu rancangan model umum atribut individu *leader* dan *follower* dari kesiapan berubah, yang diberi nama *The Continuum of Leader-Follower (Individual) Attributes of Change Readiness*, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 48.

Pada model, atribut individu dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu atribut individu *leader* di bagian atas dan atribut individu *follower* di bagian bawah. Atribut individu *leader* ditunjukkan dalam bentuk dua lingkaran gaya kepemimpinan yang *overlap* pada bagian tertentu. Dua gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional. Pada gaya kepemimpinan transformasional terdapat enam atribut

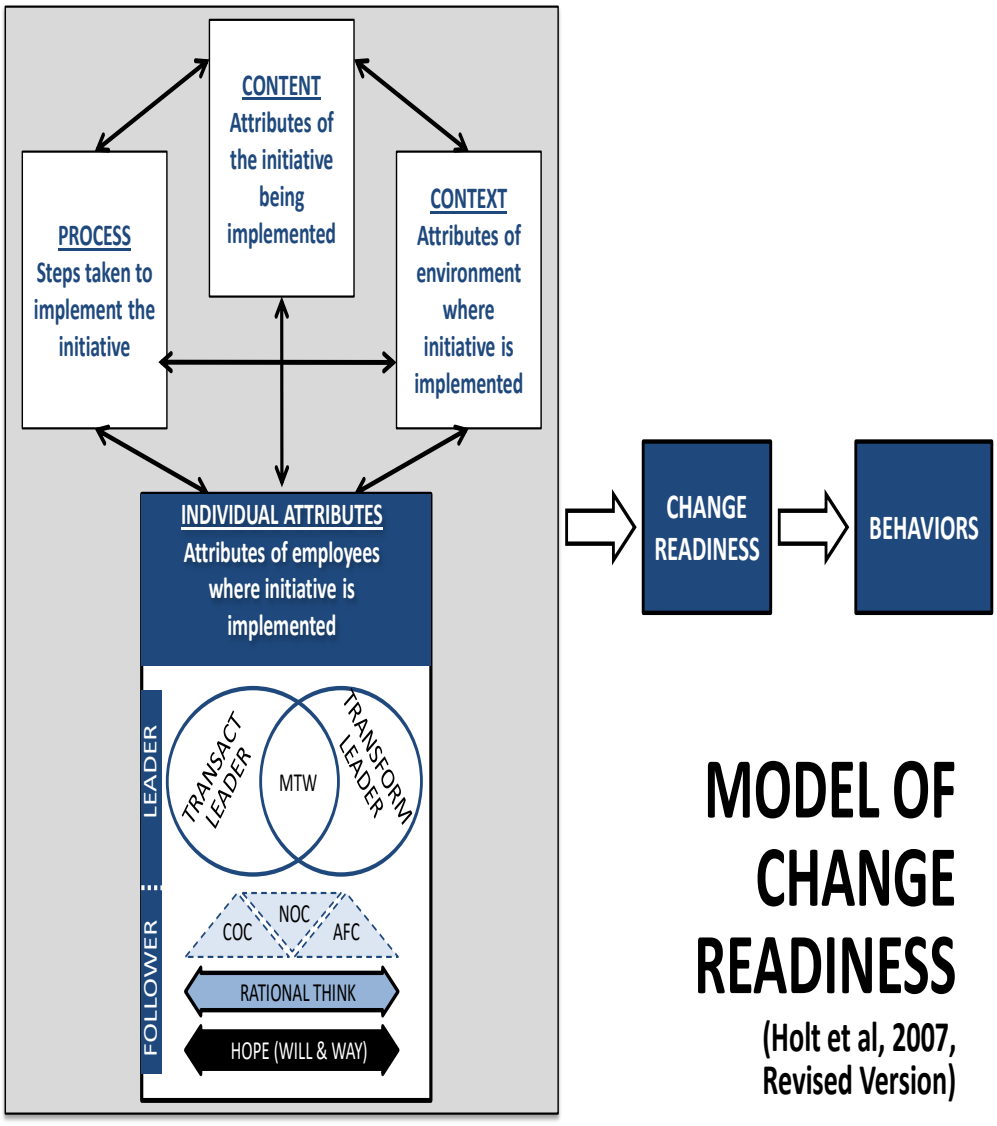
individu, sedangkan pada gaya kepemimpinan transaksional terdapat empat karakteristik atau atribut individu. Satu atribut individu dari *transformational leadership* dan dua karakteristik dari *transactional leadership* berada pada daerah *overlap*, karena berdasarkan pengertiannya ketiga atribut memiliki kesamaan.

Atribut individu *follower* terdiri dari tiga dimensi yaitu *organizational commitment*, *rational thinking* dan *hope*. Atribut individu *organizational commitment* ditampilkan dalam bentuk bangun segitiga dengan garis luar bangun yang terputus-putus, yang menggambarkan bahwa atribut individu tersebut berhubungan tetapi tidak secara langsung dengan *Change Readiness*. Ketiga atribut individu ditampilkan sebagai suatu kontinum yang bergerak dari kiri ke kanan, mulai dari atribut yang bersifat negatif atau dengan skala rendah hingga atribut yang bersifat positif atau dengan skala tinggi. Secara keseluruhan, semakin ke kanan kondisi atribut yang dimiliki oleh individu (atau kumpulan individu) pada suatu organisasi, maka semakin tinggi kesiapan berubah individu (atau kumpulan individu) dari organisasi tersebut dan pemimpin semakin dituntut untuk menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional.



Gambar 48 Model hubungan Atribut Individu *Leader* dan *Follower* dengan *Change Readiness*

Berdasarkan hasil penelitian ini, kondisi yang ideal yang sebaiknya dipenuhi agar kesiapan berubah tinggi adalah level *Hope* dan *Rational Thinking* yang tinggi serta komitmen organisasi yang bersifat afektif dari pelaksana, dan pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional. Gambar 49 adalah penggabungan model di atas dengan *Change Readiness Model* menurut teori Holt *et al* (2007).



Gambar 49 Pengembangan Model Kesiapan Berubah Menurut Teori Holt *et al* (2007) pada Perspektif Atribut Individu

Pada rancangan pengembangan model, perspektif atribut individu diletakkan di bawah dan dengan ukuran bangun yang lebih besar daripada tiga perspektif kesiapan berubah lainnya yaitu konten, konteks dan proses. Hal ini untuk menunjukkan bahwa atribut individu merupakan fondasi atau basis

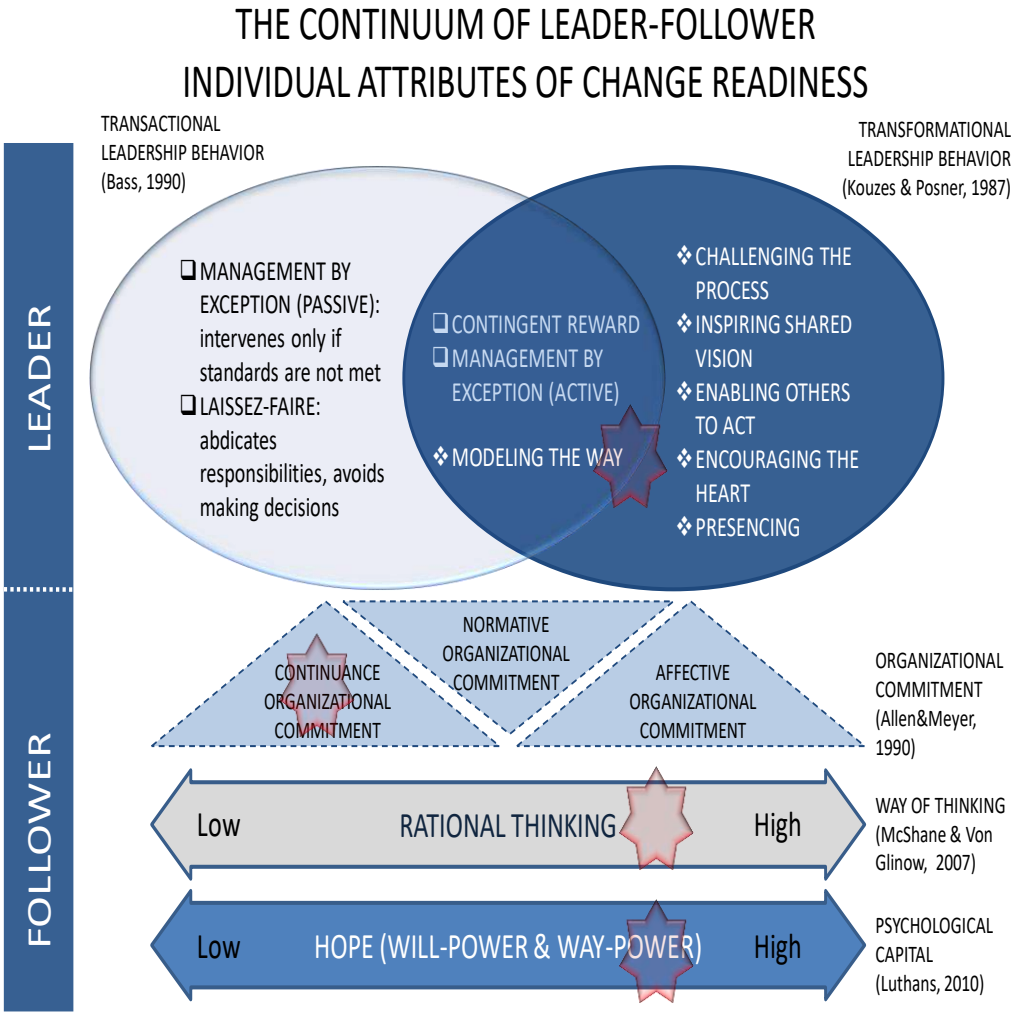
pembentukan kesiapan berubah, yang kekuatan atau perannya lebih besar dibandingkan tiga perspektif lainnya. Atribut individu merupakan faktor kritis yang harus ada. Ketidakhadiran atribut individu dapat meniadakan efektivitas fungsi dari tiga perspektif lainnya. Hal ini juga sejalan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan Kaplan & Norton (1996) yang menyebutkan bahwa faktor sumber daya manusia yang dinyatakan dengan istilah *Learn and Growth* merupakan faktor kunci bagi pembentukan proses internal yang berkualitas, yang pada akhirnya menghasilkan kepuasan pada pelanggan dan keuntungan finansial bagi organisasi bisnis.

4.2 Implikasi Manajerial-Praktis

Berdasarkan *contingency theories of leadership* (Hersey, Blanchard & Johnson 2001; House 1996; Fiedler 1967), keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan kondisi *follower* (*fitness of leadership-followership*). Sebagai contoh adalah kasus kesulitan yang dialami Sony untuk maju menghadapi persaingan melawan Samsung, yang terutama diakibatkan oleh kepemimpinan yang tidak sesuai dengan budaya yang mewarnai pola perilaku karyawan. Budaya atau pola perilaku karyawan Sony adalah "kebebasan dan pikiran terbuka". Sebelumnya, Sony dan seluruh unit bisnis bekerja dengan baik di bawah kepemimpinan Morita yang karismatik, mampu menengahi masalah dan meredakan keluhan serta ketidakpastian ketika terjadi konflik antar unit organisasi bisnis atau prospek usaha buram. Tetapi di bawah kepemimpinan Idei yang merupakan tenaga profesional terjadi ketidaksesuaian budaya dan gaya kepemimpinan dikarenakan Idei lebih mengemukakan pengelolaan organisasi secara sistematis yang tidak disertai karisma (Chang 2009).

Dari hasil penelitian baik secara kualitatif maupun kuantitatif, bila dipetakan pada model *The Continuum of Leader-Follower (Individual) Attributes of Change Readiness*, maka kondisi atribut individu *leader* maupun *follower* pada industri televisi di Indonesia ditunjukkan oleh tanda bintang, sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 50. Pada ketiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang mengalami perubahan transformasional korporat, secara umum individu pada kelompok *follower* memiliki atribut individu *Hope* dan *Rational Thinking* pada level relatif tinggi. Ketiga jenis atribut individu *Organizational Commitment* dimiliki oleh *follower* pada ketiga organisasi bisnis televisi, dengan atribut individu *Continuance Commitment* lebih dominan dibanding dua atribut *Organizational Commitment* lainnya. Untuk kelompok *leader*, seluruh atribut individu *Transformational Leadership Behavior* ada dimiliki, dengan atribut individu *Modeling the Way* lebih dominan dibanding lima atribut *Transformational Leadership Behavior* lainnya. Dari pemetaan tersebut, terlihat bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan selaras dengan kondisi pelaksana. Walaupun komitmen terhadap organisasi dominan bersifat kontinuans, tetapi dikarenakan pada gaya kepemimpinan transformasional yang digunakan terdapat atribut individu *modeling the way* yang cukup dominan dan memiliki kesamaan

dengan beberapa karakteristik kepemimpinan transaksional, maka kesiapan berubah tetap tinggi dan perilaku mendukung perubahan tetap terjadi.



Gambar 50 Kesesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi pelaksana (*fitness of leadership-followership*) pada organisasi bisnis televisi di Indonesia (✡)

Secara manajerial praktis hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk organisasi bisnis di Indonesia yang akan mengimplementasikan inisiatif perubahan yang bersifat transformasional pada tingkat korporat, gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Namun bila organisasi bisnis tersebut memiliki karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang dominan bersifat kontinuans, agar tingkat kesiapan berubah tinggi yang pada akhirnya diharapkan mempertinggi peluang keberhasilan organisasi mengimplementasikan inisiatif perubahan, maka *change champion/agent* yang menjalankan peran sebagai pemimpin haruslah individu yang memiliki atribut *Modeling the Way*. Pemimpin semacam ini memiliki ciri perilaku: menetapkan standar kinerja yang istimewa dan kemudian memberi contoh bagaimana mencapainya, menjadi teladan yaitu tidak hanya

mengarahkan tetapi juga melakukan dalam kehidupan kerja sehari-hari dengan tujuan mencapai sasaran dan nilai-nilai yang disepakati bersama. Ansoff dan McDonnell (1990) mengemukakan bahwa perubahan yang signifikan pada orientasi stratejik dari suatu organisasi bisnis, baik diperkenalkan secara informal maupun formal, pasti akan menghadapi resistensi secara organisasi. Resistensi terhadap perubahan terjadi pada saat perubahan organisasi menghasilkan diskontinuitas dari budaya dan struktur kekuasaan. Adanya dukungan dari manajemen puncak memiliki efek menekan yang bersifat sementara. Selama manajemen puncak memberlakukan tekanan yang kuat, maka orang-orang dalam organisasi akan mengikuti; tetapi saat dukungan tidak lagi diberikan atau perhatian manajemen puncak beralih pada prioritas lainnya, maka resistensi akan kembali muncul. Untuk itu, selama proses implementasi perubahan memberikan efek diskontinuitas budaya dan kekuasaan yang terasa, maka atribut individu *Modeling the Way* pada perilaku pemimpin harus tetap dipertahankan.

Untuk seluruh peran yang dijalankan, baik sebagai pemimpin maupun pelaksana, para *change champion/agent* diutamakan individu yang memiliki atribut *Rational Thinking* dan *Hope*. Ciri perilaku individu yang berpikir rasional adalah mengambil keputusan berdasarkan fakta serta analisis yang logis dan teratur, memilih sasaran prioritas dan sarana atau cara yang akan ia pilih untuk mencapai sasaran tersebut, mengantisipasi keluaran dari setiap alternatif tindakan dan menghitung pilihan mana yang akan memberikan hasil terbaik. Sedangkan ciri perilaku individu dengan atribut *Hope* adalah memiliki kemauan yang kuat serta cara yang jelas untuk mencapai suatu sasaran.

Terkait dengan tujuan penelitian yang keempat, dalam usaha manajemen perubahan yang efektif, atribut individu *Rational Thinking, Hope, Modeling the Way* dan *Organizational Commitment* dapat dibentuk dan dikembangkan melalui beberapa cara. Tiga bentuk intervensi yang disarankan untuk dilakukan adalah: (1) melibatkan pelaksana dalam proses penetapan sasaran yang menantang, (2) menyusun sistem penghargaan dan dukungan yang sesuai, dan (3) membangun kontrak kerja psikologis.

4.2.1 Melibatkan Pelaksana dalam Proses Penetapan Sasaran yang Menantang

Bentuk intervensi yang pertama adalah melibatkan karyawan dalam penetapan sasaran dan cara mencapainya. Pelibatan karyawan dalam penetapan sasaran, akan membuat sasaran terinternalisasi dalam diri si pelaksana, sehingga karyawan menjadi lebih berkomitmen dalam pencapaian sasaran tersebut. Hal ini diyakini akan mengembangkan *will-power* dari si karyawan (Luthans, Youssef dan Avolio, 2007). Sedangkan pemberian kebebasan kepada karyawan dalam menentukan cara pencapaian sasaran, diperkirakan akan mendorong individu untuk mempertinggi usaha mencapai sasaran yang ia terlibat dalam pembuatannya. Diharapkan karyawan akan berusaha secara persisten dan kreatif dalam menghasilkan dan mencoba berbagai cara untuk mencapai sasaran. Hal ini diyakini akan mengembangkan *way-power* dari individu karyawan (Luthans, Youssef dan Avolio 2007).

Selain dengan melibatkan karyawan dalam penetapan sasaran dan cara mencapainya, *will-power* juga dapat dikembangkan melalui penetapan sasaran yang menantang yaitu sasaran yang cukup sulit sehingga menstimulasi kegairahan dan semangat individu untuk melakukan eksplorasi, memaksa individu untuk mengeluarkan seluruh potensi diri, fokus dan mengerahkan seluruh energi untuk pencapaian sasaran, akan tetapi tetap secara realistis atau masih dalam batas kemampuan (Luthans, Youssef dan Avolio 2007, Robbins dan Judge 2009). Untuk mempertinggi keberhasilan proses pengembangan, tetapkan sasaran dengan tingkat kesulitan yang bertahap. Proses belajar yang bertahap dinilai menghasilkan pengalaman belajar yang lebih kaya dan hasilnya bertahan lama (Luthans dan Jensen 2002; Luthans, Youssef dan Avolio, 2007).

Dengan dilibatkannya pelaksana dalam proses penetapan sasaran yang menantang, diharapkan atribut *Hope* (baik *will* maupun *way power*) dan cara pikir yang rasional akan semakin berkembang ke arah yang positif, yaitu membantu perusahaan (organisasi) dalam menetapkan sasaran perubahan yang tepat dan mencapai sasaran tersebut dengan cara yang juga tepat.

4.2.2 Menyusun Sistem Penghargaan dan Dukungan yang Sesuai

Bentuk intervensi berikutnya adalah memberikan penghargaan ekstrinsik maupun intrinsik terhadap individu yang: (1) berkontribusi positif dalam penetapan sasaran yang tepat, dan (2) secara kreatif serta konsisten berperilaku mendukung pencapaian sasaran melalui berbagai alternatif cara. Dengan mengacu pada *expectancy theory of motivation*, harus dipastikan bahwa penghargaan yang diberikan sudah sesuai dengan harapan individu (Robbins dan Judge, 2009). Selain itu, manajemen juga diharapkan menyediakan sarana dan prasarana serta lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan yang mendukung individu untuk kreatif menemukan berbagai cara dalam mencapai sasaran.

Dengan disusunnya sistem penghargaan dan dukungan yang sesuai kebutuhan individu karyawan, diharapkan atribut *Hope* (khususnya *way-power*) dan komitmen terhadap organisasi dari individu karyawan akan semakin berkembang ke arah yang positif. Individu secara penuh komitmen akan berusaha semaksimal mungkin dalam mencari dan mengusahakan secara kreatif berbagai cara untuk mencapai sasaran perubahan organisasi.

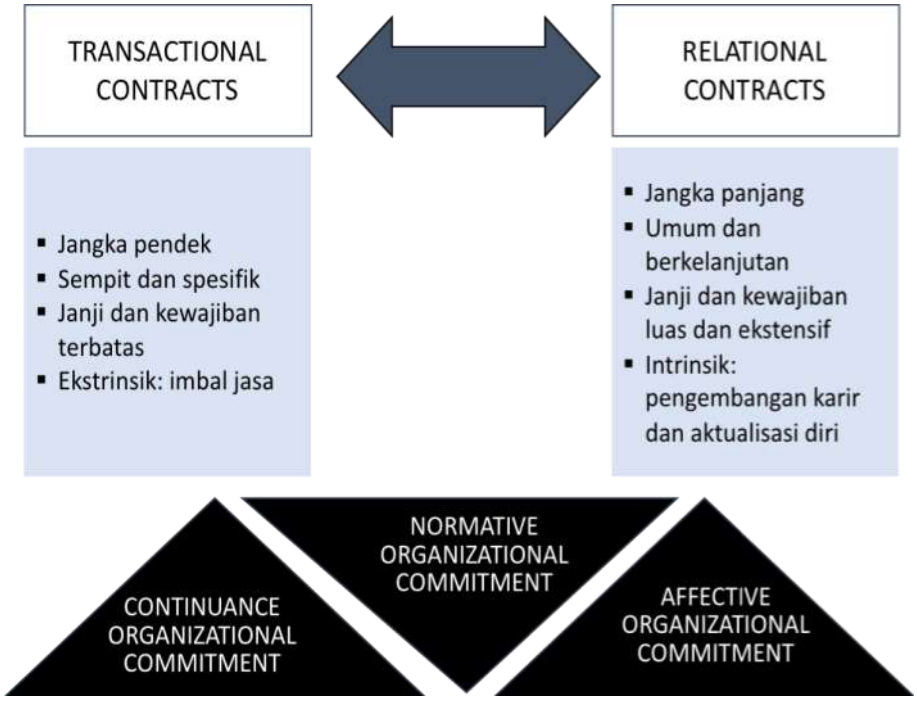
4.2.3 Membangun Kontrak Psikologis

Hubungan industrial dan ketenagakerjaan yang dikelola dengan baik diyakini akan memampukan karyawan dan organisasi menghadapi perubahan dengan baik (Bohlander dan Snell 2004). Hubungan industrial dinyatakan terkelola dengan baik bila ada terbentuk kesepakatan kerja antara karyawan (individu) dan perusahaan (organisasi). Agar efektif dan sesuai tujuan, kesepakatan kerja yang dibentuk tidak cukup hanya berupa pernyataan dalam dokumen tertulis atau kontrak kerja fisik. Secara lebih mendasar, kesepakatan kerja yang dibentuk harus dinyatakan dalam bentuk sikap psikologis atau biasa juga disebut sebagai kontrak psikologis.

Robbins dan Judge (2009) mengemukakan kontrak psikologis sebagai kesepakatan tidak tertulis yang menyebutkan hal-hal yang menjadi harapan manajemen dari karyawan, dan sebaliknya. Sedangkan Geoge dan Jones (2008) mendefinisikan kontrak psikologis sebagai persepsi karyawan mengenai hubungan timbal-balik yang ia miliki dengan organisasi, berupa hasil apa yang akan dijanjikan organisasi untuk diberikan kepadanya dan kontribusi apa yang menjadi kewajiban karyawan untuk organisasi. Bentuk kesepakatan tersebut bisa bermacam-macam. Dari sisi manajemen atau pemilik perusahaan diantaranya diharapkan memperlakukan karyawan dengan adil, menyediakan kondisi kerja yang mendukung, mengkomunikasikan perihal pekerjaan dengan jelas, memberikan penghargaan yang sesuai dan menjamin adanya ketenangan bekerja pada karyawan. Sedangkan dari sisi karyawan diantaranya diharapkan menunjukkan sikap kerja yang baik, mengikuti arahan, menghasilkan kinerja sesuai sasaran, menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi dan mendukung terbentuknya ketenangan berusaha bagi pemilik perusahaan. Intinya, melalui kesepakatan yang dibentuk secara bipartit dan bersifat simbiosis-mutualisme, secara psikologis akan terbentuk komitmen bersama dari kedua pihak untuk mewujudkan kesepakatan kerja yang telah dibuat.

Jenis atau bentuk kontrak psikologis yang sebaiknya dibangun ditergantung pada kondisi atribut individu khususnya komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Dengan mengacu pada jenis kontrak psikologis yang dikemukakan oleh George dan Jones (2008). Gambar 51 menunjukkan kontinum jenis kontrak psikologis berdasarkan jenis komitmen karyawan terhadap organisasi. Dari gambar dapat dijelaskan bahwa untuk karyawan dengan komitmen organisasi bersifat kontinuans, maka bentuk kontrak psikologis yang dibentuk sebaiknya bersifat transaksional (*transactional contracts*). Kontrak psikologis transaksional berisikan janji serta kewajiban yang bersifat jangka pendek, khusus, sangat spesifik, dan terbatas. Sedangkan untuk karyawan dengan komitmen organisasi bersifat afektif, maka bentuk kontrak psikologis yang sesuai adalah kontrak relasional (*relational contracts*). Kontrak psikologis relasional berisikan janji dan kewajiban yang bersifat jangka panjang, umum, berkembang, luas dan ekstensif.

Dengan terbentuknya kesepakatan atau kontrak kerja psikologis, diharapkan atribut *Hope* (*will* dan *way-power*) dan komitmen terhadap organisasi dari individu karyawan akan semakin berkembang ke arah yang positif, yaitu ke arah mendukung dan mempromosikan perubahan organisasi, yang pada akhirnya menghasilkan output perubahan berupa peningkatan kinerja individu dan organisasi.



Gambar 51 Kontinum jenis kontrak kerja psikologis berdasarkan jenis komitmen terhadap organisasi

4.3 Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian tahap pertama yang merupakan studi kualitatif pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara *face-to-face*, *one on one*, *in-person interview*. Beberapa keterbatasan penelitian yang muncul: (1) Dikarenakan penelitian dilakukan tidak pada saat inisiatif perubahan diimplementasikan, kemungkinan ada perasaan atau perilaku yang tidak teridentifikasi atau bahkan sudah termodifikasi karena pengaruh waktu atau proses, (2) adanya informasi tidak langsung (narasumber menceritakan ulang peristiwa lampau) yang mungkin sudah mengalami penyaringan atau evaluasi berdasarkan pandangan dari narasumber, (3) kehadiran peneliti sendiri juga kemungkinan menjadi salah satu penyebab terjadinya respon yang bias, narasumber cenderung menyembunyikan apa yang sesungguhnya terjadi dan menampilkan sesuatu yang terlihat baik atau tidak bermasalah, (4) tidak semua narasumber memiliki kemampuan yang sama dalam hal artikulasi saat berkomunikasi dan penyampaian pandangan. Selain itu, pada tahap studi kualitatif tidak berhasil dilakukan wawancara terhadap pelaku perubahan secara lengkap untuk dua peran yang ada (pemimpin dan pelaksana perubahan) pada masing-masing organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi. Sehingga kemungkinan ada fenomena atau persepsi dari peran yang berbeda yang tidak tertangkap.

Sedangkan pada tahap kuantitatif, penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu kurang terpenuhinya jumlah sampel ideal yang dibutuhkan untuk pengolahan data menggunakan metode SEM dengan variabel teramati yang berjumlah besar. Salah satu penyebab adalah karena hanya dua dari tiga organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi yang bersedia disurvei. Namun demikian keterbatasan dapat diatasi dengan perhitungan *latent variable score*. Keterbatasan lainnya adalah, dikarenakan jumlah data sampel yang diperoleh kurang memadai, maka pada penelitian ini belum dilakukan pembandingan antara ketiga organisasi bisnis televisi yang menjadi obyek studi. Bila jumlah data memadai, dengan adanya perbedaan karakteristik perusahaan dan karakteristik sumber daya manusia yang dimiliki, kemungkinan didapatkan perbedaan temuan atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh terhadap kesiapan berubah di masing-masing organisasi bisnis televisi. Selain itu juga belum dilakukan pengujian secara kuantitatif pengaruh karakteristik sumber daya manusia dalam penentuan atribut individu yang signifikan dan dominan berpengaruh positif secara langsung dalam pembentukan kesiapan berubah.

5 SIMPULAN UMUM DAN SARAN

5.1 Simpulan Umum

Temuan dan hasil penelitian pada tiga organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat mendukung isu pokok dari penelitian ini, yaitu perlu dilakukan perubahan pendekatan manajemen dalam mempertinggi kesiapan individu dan organisasi untuk berubah, dari pendekatan manajemen berorientasi perilaku organisasi konvensional yang fokus pada menangani dan mengatasi resistensi (*single-factor approach*), menjadi pendekatan manajemen berorientasi pada meningkatkan dimensi promosi dan partisipasi dari kesiapan berubah disamping menangani dan mengatasi resistensi (*dual-factors approach*).

Berdasarkan hasil studi kualitatif melalui kegiatan wawancara mendalam dengan pelaku perubahan pada tiga organisasi bisnis televisi di Indonesia yang berhasil mengimplementasikan perubahan transformasional korporat, diperoleh enam atribut individu dari pemimpin dan sembilan atribut individu dari pelaksana, yang diperkirakan mempengaruhi kesiapan individu pada tiga organisasi bisnis tersebut untuk berpartisipasi dalam perubahan atau bahkan mempromosikan perubahan sehingga tercapai keberhasilan. Namun berdasarkan hasil studi kuantitatif, tidak semua dari lima belas atribut individu tersebut ditemukan signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kesiapan individu untuk berubah. Atribut individu yang ditemukan signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap kesiapan berubah secara berurutan berdasarkan tingkat dominansi pengaruh adalah: atribut individu *Rational Thinking* dari kategori *Way of Thinking*, atribut individu *Hope* dari kategori *Psychological Capital*, dan enam atribut individu dari kategori *Transformational Leadership Behavior* dengan *Modeling the Way* sebagai atribut individu yang paling dominan dari keenam atribut individu pemimpin. Penelitian ini menemukan bahwa komitmen organisasi yang dominan dari karyawan pada ketiga organisasi bisnis televisi *adalah Continuance Commitment*. Secara teori, pada kondisi semacam ini lebih diperlukan pemimpin yang berperilaku transaksional, yaitu pemimpin yang mampu memberikan apa yang menjadi kebutuhan karyawan sebagai imbalan atas kesediaan mereka mendukung perubahan. Kesesuaian antara kompensasi yang diberikan manajemen kepada karyawan bila bersedia mengimplementasikan perubahan dengan apa yang menjadi kebutuhan karyawan dan kenyataan bahwa kompensasi tersebut benar-benar diberikan sesuai kesepakatan, diperkirakan merupakan faktor moderasi antara *continuance organizational commitment* dengan *change readiness*. Pada perilaku kepemimpinan transformasional, karakteristik pemimpin transaksional ini ditemukan kesamaannya dengan atribut individu *Modeling the Way*. Hal ini menjelaskan mengapa inisiatif perubahan pada tiga organisasi bisnis televisi dapat mencapai hasil yang diharapkan, yaitu dikarenakan pemimpin di tiga organisasi bisnis berperilaku transformasional tetapi dominan pada atribut individu *Modeling the Way*. Dengan demikian gaya

kepemimpinan yang digunakan sesuai dengan komitmen terhadap organisasi yang dimiliki karyawan.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini tidak menemukan *efficacy* sebagai atribut individu yang signifikan berpengaruh positif terhadap *Change Readiness*. Perbedaan temuan ini diduga karena adanya perbedaan *nature of industry* dari obyek penelitian. Sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada industri manufaktur dengan tingkat volatilitas yang relatif rendah (stabil), keragaman dan kecanggihan preferensi pasar rendah, organisasi berbasiskan kerja tangan atau *manufacturing*, dengan teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat tradisional, keunggulan dinamik pada faktor non sumber daya manusia, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia rendah, dan perubahan organisasi yang bersifat *fine-tuning*. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada organisasi bisnis televisi dengan tingkat volatilitas yang relatif tinggi, keragaman dan kecanggihan preferensi pasar tinggi, organisasi berbasiskan kerja pikiran atau *mentofacturing*, dengan teknologi informasi dan komunikasi yang bersifat modern (*digital, mobile*, interaktif), keunggulan dinamik pada faktor sumber daya manusia khususnya para *knowledge workers*, mobilitas dan daya tawar sumber daya manusia tinggi, dan perubahan organisasi yang bersifat transformasional korporat.

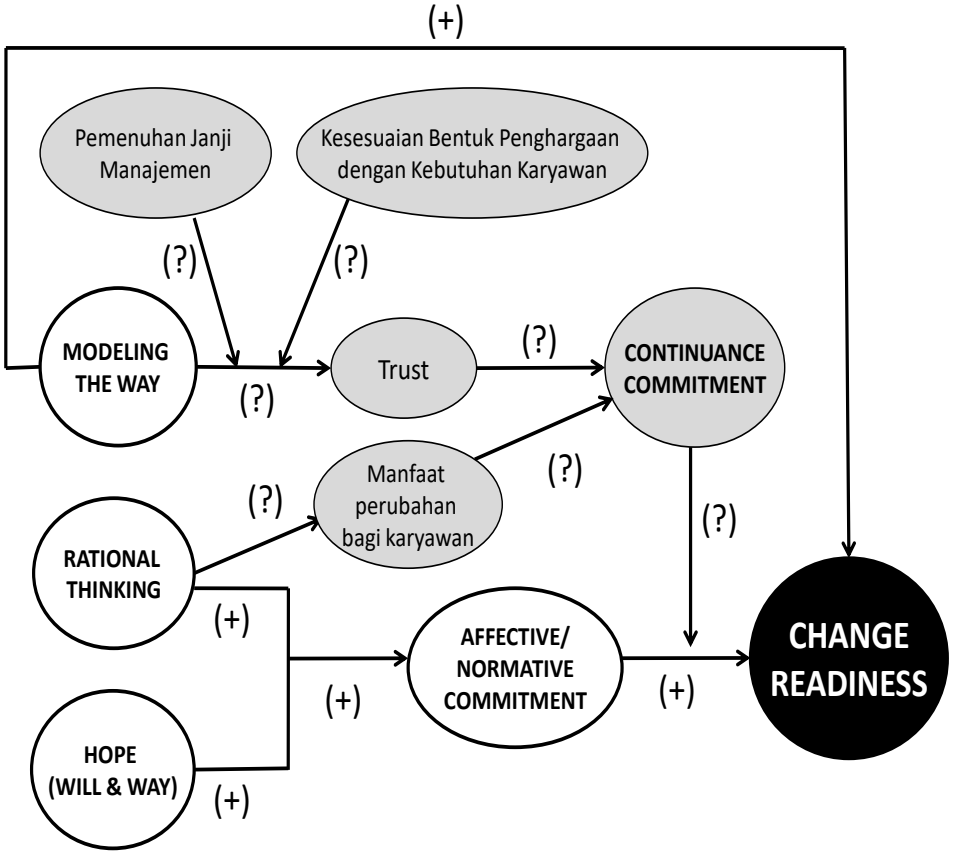
Dengan menggunakan temuan dan hasil pengujian hipotesis dari penelitian ini serta teori yang terkait, telah dihasilkan rancangan model hubungan atribut individu *leader* dan *follower* dengan kesiapan berubah, yang diberi nama *The Continuum of Leader-Follower (Individual) Attributes of Change Readiness*. Model ini kemudian digabungkan dengan model Kesiapan Berubah menurut Holt *et al* (2007), dengan pengembangan pada perspektif atribut individu. Atribut individu dikelompokkan menjadi atribut individu pemimpin dan atribut individu pelaksana. Atribut individu pemimpin (*leader*) dinyatakan dalam bentuk dua lingkaran gaya kepemimpinan kontemporer yaitu *Transformational* dan *Transactional Leadership*, yang tumpang-tindih secara parsial dikarenakan adanya atribut individu atau karakteristik dari kedua gaya yang memiliki kesamaan pengertian. Sedangkan atribut individu pelaksana (*follower*) terdiri dari *rational thinking* dan *hope* yang signifikan berpengaruh positif secara langsung terhadap *Change Readiness*, dan tiga dimensi *organizational commitment* yang diperkirakan berhubungan positif tetapi tidak secara langsung dengan *Change Readiness*. Ketiga atribut individu ditampilkan sebagai suatu kontinum, semakin ke kanan kondisi atribut yang dimiliki oleh individu anggota organisasi, maka semakin tinggi kesiapan berubah individu anggota organisasi tersebut. Berdasarkan model kontinum tersebut, kondisi yang ideal yang sebaiknya dipenuhi agar kesiapan berubah tinggi adalah: level *Hope* dan *Rational Thinking* yang tinggi serta komitmen organisasi yang bersifat *Affective Continuance* dari para pelaksana (*follower*) dan pemimpin (*leader*) dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Untuk mempertinggi keberhasilan manajemen perubahan, perlu dilakukan serangkaian tindakan intervensi yang bertujuan membentuk dan mengembangkan atribut individu *Rational Thinking*, *Hope*, *Modeling the Way* dan *Organizational Commitment*. Tiga bentuk intervensi yang disarankan untuk dilakukan adalah: (1) melibatkan pelaksana dalam proses penetapan sasaran yang menantang, (2)

menyusun sistem penghargaan dan dukungan yang sesuai, dan (3) membangun kontrak kerja psikologis.

5.2 Saran

Untuk mengatasi kelemahan pertama pada tahap kualitatif penelitian ini, sebaiknya dilakukan penelitian lanjutan yang bersifat *longitudinal study* dengan metode pengamatan langsung pada organisasi yang sedang merencanakan akan mengimplementasikan suatu inisiatif perubahan. Hal ini merupakan suatu bentuk triangulasi yang ditujukan untuk mempertinggi tingkat validitas dan reliabilitas hasil penelitian secara kualitatif (Creswell, 1994).



Gambar 52 Proposisi baru sebagai masukan untuk penelitian lanjutan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dari penelitian ini, didapatkan atribut individu yang diduga berpengaruh positif secara tidak langsung dengan *Change Readiness* beserta faktor moderasi dan mediasi yang terkait sebagaimana ditunjukkan oleh variabel laten dalam lingkaran berwarna abu-abu pada Gambar 52. Dari gambar terlihat beberapa panah hubungan antar variabel tersebut diberi tanda tanya yang artinya perlu penelitian lanjutan untuk mengetahui: apakah *continuance organizational commitment* lebih berperan sebagai faktor moderasi

dan bukan mediasi dalam hubungan antara variabel laten *rational thinking* dan *hope* dengan variabel laten *change readiness*; apakah benar *trust* merupakan faktor mediasi antara variabel laten *transformational leadership behavior* dengan variabel laten *organizational commitment*; apakah benar pemenuhan janji oleh manajemen dan kesesuaian kompensasi yang diterima bila mendukung perubahan dengan kebutuhan karyawan merupakan faktor moderasi antara variabel laten *transformational leadership behavior* dan *trust*; dan apakah benar manfaat perubahan bagi karyawan merupakan faktor moderasi antara *rational thinking* dan *continuance organizational commitment.*

Penelitian ini menghasilkan beberapa rancangan model hubungan yang relatif baru, seperti 1) model hubungan *nature of industry* dengan atribut individu dan kesiapan berubah, 2) model hubungan atribut individu *Hope, Rational Thinking, Organizational Commitment* terhadap *Leadership Behavior*, dan 3) model hubungan keempat atribut individu tersebut dengan *Change Readiness*. Dikarenakan adanya keterbatasan akses terhadap sumber data, penelitian ini hanya bisa dilakukan pada beberapa organisasi bisnis televisi swasta nasional di Indonesia. Bila dimungkinkan, perlu dilakukan pengujian rancangan model tersebut pada organisasi bisnis televisi milik pemerintah untuk generalisasi hasil pada industri media televisi secara keseluruhan. Untuk mengetahui apakah temuan pada penelitian ini secara kontekstual juga berlaku umum untuk organisasi bisnis lainnya di Indonesia dan agar temuan yang diperoleh dapat dibangun menjadi suatu teori, perlu dilakukan pengujian pada organisasi bisnis lainnya di Indonesia, baik dari industri yang sejenis maupun dari industri yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Abdolvand N, Albadvi A, Ferdowsi Z. 2008. Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal*. 14 (4):497-511.

Allen NJ, Meyer JP. 1996. Affective, continuance, and normative commitment to the organization. An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. 49.

Ancona et al. 2005. *Managing For The Future. Organizational Behavior and Processes*. Ohio (US): Thomson-South Western.

Ansoff HI, McDonnell EJ. 1990. *Implanting Strategic Management*. London (UK): Prentice-Hall.

Armenakis AA, Harris SG, Mossholder KW. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relations*. 46 (6):681-703.

Avey JB, Luthans F, Wernsing S. 2008. Can positive employees help positive organizational change? impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*. 44 (1):48-70.

Bandura A. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York (US): WH Freeman.

Bass BM. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. Winter 1990, American Management Association.

Bass BM, Avolio BJ. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72.

Beer M, Nohria N. 2001. *Breaking the Code of Change*. New York (US): HBS Press.

Bohlander G & Snell S. 2004. *Managing Human Resources*. Ohio (US): Thomson South-western.

Burnes B. 2004. *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. London (UK): Pearson.

Cao G, McHugh M. 2005. A systemic view of change management and its conceptual underspinnings. *Systemic Practice and Action Research*. 18 (5):475-490.

Carling A. 1992. *Social Divisions*. Verso.

Chang SJ. 2009. *Sony vs Samsung, Strategi Perang Memperebutkan Supremasi Global.* Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.

Chen, LT. 2005. Exploring the relationship among transformational and transactional leadership behavior, job satisfaction, organizational commitment, and turnover on the IT department of research and development in Shanghai China [disertasi]. Florida (US): Nova Southeastern University.

Chen ZX, Francesco AM. 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*. 62:490-510.

Cheng KM. 2003. A structural equation modeling analysis of leadership behavior, organizational commitment and job satisfaction of employees in taiwanese health club [disertasi]. Alabama (US): The United States Sports Academy.

Choi TY, Behling OC. 1997. Top managers and TQM success: one more look after all these years. *Academy of Management Executive*. 11:37-49.

Clark TR. 2008. *EPIC Change: How to Lead Change in the Global Age*. San Francisco (US): John Wiley.

Cunningham CE *et al*. 2002. Readiness for organizational change: a longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75:377-392.

Coleman J. 1973. *The Mathematics of Collective Action*. Heinemann.

Cook J, Wall T. 1980. New work atitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non-fulfillment. *Journal of Occuational Psychology*. 53:39-52.

Cooper DR, Emory CW. 1995. *Business Research Methods 5th ed*. New York (US): McGraw-Hil/Irwin.

Cooper DR, Schindler PS. 2008. *Business Research Methods 10th ed*. New York (US): McGraw-Hill/Irwin.

Creswell JW. 1994. *Research Design, Qualitative and Quantitative Approaches*. California (US): SAGE.

Curthoys A. 1991. Television before television. *Continuum: The Australian Journal of Media & Culture*. 4 (2).

Daft RL. 2007. *Understanding the Theory and Design of Organizations*. Ohio (US): Thomson South-Western.

Dunphy D, Stace DA. 1993. The strategic management of corporate change. *Human Relations*. 46 (8): 905-920.

Eby LT, Adams DM, Russell JEA, Gaby SH. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*. 53 (3):419-442.

Ekeland. 2005. The relationship among affective organizational commitment, transformational leadership style, and unit organizational effectiveness within the corps of cadets [disertasi]. Texas (US): Texas A&M University.

Fiedler FE. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York (US): McGraw-Hill.

Gebrakan Baru Erick, Menyulap Lativi Menjadi tvOne. 2008. Majalah SWA tertanggal 30 April.

George JM, Jones GR. 2008. *Organizational Behavior, 5th edition*. New Jersey (US): Pearson.

Gilmore TN, Shea GP, Unseem M. 1997. Side effects of corporate cultural transformations. *Journal of Applied Behavioral Science*. 33:174-189.

Gist M, Mitchell TR. 1992. Self-efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review*. 17(2):183–211.

Goulding, C. 2002. *Grounded Theory*. California (US): Sage.

Grieve B. 2005. Leadership communication: a key success factor in organizational readiness for change [dissertation]. Victoria (Canada): Royal Roads University.

Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RC. 2010. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey (US): Pearson.

Hallgrimsson T. 2008. Organizational change and change readiness: Employees' attitudes during times of proposed merger. Tromso (NO): Universitetet i Tromsø Våren.

Hampton R, Dubinsky AJ & Skinner SJ. 1986. A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 14(3):33-43.

Handayani. 2011. *Mulya A dan Indonesian People Champions. Grow wit'- Character, Champion Stories*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.

Hanpachern C, Morgan GA, Griego OV. 1998. An extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*. 9 (4):339-350.

Heath A. 1976. *Rational Choice and Social Exchange*. Cambridge (UK): Cambridge Univ Pr.

Hersey P, Blanchard KH & Johnson DE. 2001. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. New York (US): Prentice Hall.

Holt DT, Armenakis AA, Feild HS, Harris SG. 2007. Readiness for organizational change, the systematic development of scale. *Journal of Applied Behavioral Science*. 43 (2):232-255.

House R. 1996. Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly.* Fall 1996:323-352.

Huczynski AA, Buchanan DA. 2007. *Organizational Behavior*. London (UK): Pearson.

Hughes RL, Ginnett RC and Curphy GJ. 1999. *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience.* New York (US): McGraw-Hill.

INDOCOMMERCIAL. 2011. Laporan Bisnis No 427. Capricorn Indonesia Consult Inc.

Kahneman D. 2003. Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics. *The American Economic Review*. 93(5):1449-1475.

Kaplan RS, Norton DP. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. New York (US): Harvard Business Pr.

Kotter JP. 1996. *Leading Change*. Boston (US): HBS Pr.

Kouzes JM & Posner BZ. 1987. Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and Psychological Measurement*. 48:483-496.

Lextrait V. 2008. Mentofacturing. http://www.mentofacturing.com

Liu, CL. 2005. The effects of transformational leadership on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan's information technology industry [disertasi]. Florida (US): Nova Southeastern University.

Louise, R. 2004. The meaning of home care and caring for aging relatives at home, the Haitian Canadian primary caregivers perspectives [disertasi]. Vancouver (Canada): University of British Columbia.

Luthans F. 2010. Psychological Capital, Secrets to Boost Productivity & Win The Competition. One Day Executive Class. Markplus Inc.

Luthans F, Jensen SM. 2002. Hope: a new positive strength for human resources development. *Human Resurce Development Review.* 1:304-322.

Luthans F, Youssef CM, Avolio BJ. 2007. *Psychological Capital, Developing the Human Competitive Edge*. Oxford (UK): Oxford Univ Pr.

McShane SL, Von Glinow MA. 2009. *Organizational Behavior*. New York (US): McGraw-Hill Irwin.

Madsen SR, Miller D, John CR. 2005. Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly.* 16 (2).

Madsen SR, John CR, Miller D. 2006. Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*. 12 (2):93.

Makagiansar M. 1992. Media Televisi: Tujuan, Isi, Pengelolaan serta Dampak Terhadap Perubahan Sistem Nilai (Pengaruh Tayangan Program Televisi terhadap Perilaku Anak dan Pemuda). http://bppndik.tripod.com/mediatv.htm.

Malhotra NK. 2007. *Marketing Research: An Applied Orientation*. New Jersey (US): Prentice-Hall.

Marquardt MJ. 2002. *Building The Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. California (US): Davies-Black.

Marquardt MJ. 2011. *Building the Learning Organization, Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning*. Boston (US): Nicholas Brealey.

Mathews BP, Shepherd JL. 2002. Dimensionality of Cook and Walls (1980) British organizational commitment scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75 (3):369-375.

Matasak M. 2009. Evaluasi implementasi sistem manajemen kinerja di corporate facility management Kompas Gramedia [skripsi]. Jakarta (ID): Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Maurer R. 1996. *Beyond The Wall of Resistance: Unconventional Strategies that Build Support for Change*. Texas (US): Bard Books.

McCroskey SD. 2007. The relationship between leadership practices and the three components model of organizational commitment: an empirical analysis [disertasi]. Minnesota (US): Capella University.

Merriam SB. 1988. *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco (US): Jossey-Bass.

Miles RE and Snow CC. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York (US): McGraw-Hill.

Neves P. 2009. Readiness for change: contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management.* 9 (2):215–231.

Niehoff BF, Eng CA and Grover RA. 1990. The impact of top management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organization Studies*. 2:337-352.

Moran JW, Brightman BK. 2001. Leading organizational change. *Career Development International.* 6 (2):111-119.

Osland JS, Kolb DA, Rubin IM, Turner ME. 2007. *Organizational Behavior, An Experiential Approach*. New Jersey (US): Pearson.

Pala R dan Hamdani. 2010. Peranan komunikasi massa dalam menghadapi perubahan sosial dan budaya masyarakat di kota Makassar. *Jurnal Penelitian Pers dan Komunikasi Pembangunan*. 13 (3).

Pandin MR. 2007. Strategic response in a volatile environment: the case of the Indonesian TV broadcasting industry. Queensland (AU): University of Queensland.

Pasaribu B. 2007. Diktat Bahan Perkuliahan DMB IPB. Tidak Dipublikasikan.

Pascale R, Millemann M, Gioja L. 1997. Changing the way we change. *Harvard Business Review*. 75 (6):127-139.

Palmer I, Dunford R, Akin G. 2009. *Managing Organizational Change*. New York (US): McGraw-Hill.

Permana NIK, Jalal OM, Martono FXS, Latif H, Joseph B, Achirina. 2010. *Talent Management Implementation:Belajar dari Perusahaan-perusahaan Terkemuka*. Jakarta (ID) Penerbit PPM.

Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH and Fetter R. 1990 Transformational leader behavior and their effects on followers' trust i leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly.* 1:107-142.

Rafferty AE, Simons RH. 2006. An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation change. *Journal of Business and Psychology*. 20 (3):325.

Rahayu EM. 2010. Menyulap Yang Lesu Jadi Happening. Majalah SWA No. 24/XXVI.

Riley DN. 2006. The effects of sales management leadership styles on salesperson organizational commitment and salesperson turnover intentions [disertasi]. Florida (US: Nova Southeastern University.

Robbins SP, Judge TA. 2009. *Organizational Behavior 13th edition*. New Jersey (US): Pearson.

Sanusi A. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta (ID): Salemba Empat.

Savery LK. 1994. Attitudes to work: the influence of perceived styles of leadership on a group of workers. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(4), 12.

Scott J. 2000. *Understanding Contemporary Society: Theories of The Present*. London (UK): Sage.

Scharbo-DeHann, M. 1993. The Experience of Menopause, A Feminist Interpretation Study, Disertasi. School of Nursing. Georgia University.

Scharmer CO. 2004. Addressing the blind spot of our time. an executive summary of the new book by Otto Scharmer Theory U: Leading from The Future as It Emerges. www. theoryU.com.

Sekaran U. 2003. *Research Methods for Business, A Skill Building Approach*. New York (US): John Wiley.

Self DR, Schraeder M. 2009. Enhancing the success of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 30 (2):167-182.

Seth JN. 2008. *Tujuh Tanda Kehancuran Bisnis Sukses (terjemahan dari: The Self-destructive Habits of Good Companies and How to Break Them).* Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.

Slocum JW, Hellriegel D. 2007. *Fundamentals of Organizational Behavior*. Ohio (US): Thomson South-Western.

Smith I. 2005. Achieving readiness for organizational change. *Library Management*. 26 (6/7):408.

Soekidjan S. 2010. Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di rumah sakit Angkatan Darat di wilayah KODAM JAYA [tesis]. Jakarta (ID): Sekolah Tinggi Manajemen PPM Jakarta.

Stewart TA. 1994. Rate your readiness for change. *Fortune*. April 23:106-110.

Stup RE. 2006. Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment. The Pennsylvania State University.

Viator RE. 2001. The relevance of transformational leadership to non-traditional practitioners' motivation for tobacco-dependence counseling. Health Education Research. 18 (5):538-553.

Visagie CM. 2010. The relationship between employee attitudes towards planned organisational change and organisational commitment: an investigation of a selected case within the South African telecommunications industry [disertasi]. Cape Town (ZA): Cape Peninsula University of Technology.

Visagie CM and Steyn C. 2011. Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review.* 15 (3).

Weick KE, Quinn RE. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*. 50:361-386.

Weick KE. 1995. *Sensemaking in Organizations*. California (US): Sage.

Wijanto SH. 2008. *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta (ID): Graha Ilmu.

Zeffane R. 1994. Patterns of organizational commitment and perceived management style: a comparison of public and private sector employees. *Human Relations*. 47 (8):977-1000.

Lampiran 1 Panduan wawancara

PANDUAN WAWANCARA

Judul Penelitian:

Analisis Dimensi Atribut Individu dari Kesiapan Berubah pada Televisi Swasta Nasional di Indonesia yang Mengalami Perubahan Transformasi Korporat

Peneliti:

Eva Hotnaidah Saragih
P066070173.4DM
Program Doktor Manajemen Bisnis
Pasca Sarjana - Institut Pertanian Bogor

Komisi Pembimbing:

Dr. Ir. M. Parulian Hutagaol, M.Sc
Prof. Dr. Bomer Pasaribu, SH, SE, MS
Ir. Setiadi Djohar, MSM, DBA

Informan: _____

Tanggal Wawancara: _____

Pertemuan 1 (1-2 jam):

1. INISIATIF PERUBAHAN
    a. Apa tujuan dan bentuk/inisiatif perubahan yang dilakukan
    b. Apa yang melatarbelakangi dilakukannya perubahan
    c. Siapa inisiator
    d. Secara garis besar, bagaimana proses yang terjadi
        i. sebelum perubahan diperkenalkan
        ii. saat perubahan diperkenalkan
        iii. selama dan setelah perubahan diimplementasikan
    e. Apa hasil yg didapatkan

2. PELAKU PERUBAHAN YANG BERPERAN SEBAGAI *LEADER*
    a. Kemukakan profil diri secara ringkas → sebutkan kata-kata kunci yang menggambarkan karakter diri
        i. kepribadian
        ii. nilai-nilai yang dianut
        iii. faktor yang memotivasi
        iv. visi dan misi hidup

b. Apa sikap atau pandangan terhadap organisasi
c. Apa sikap atau pandangan terhadap insiatif perubahan
d. Apa yang dipikirkan (thinking), dirasakan (feeling), dikatakan (communication) dan dilakukan (behaviour)
    i. sebelum perubahan diperkenalkan
    ii. saat perubahan diperkenalkan
    iii. selama dan setelah perubahan diimplementasikan
e. Apakah pernah mengalami hambatan atau kendala atau kegagalan selama proses perubahan. Apa yang terjadi dan bagaimana menghadapinya.
f. Apakah melibatkan partner atau tim.
    i. Bagaimana pembentukan tim
    ii. Apa alasan memilih mereka sebagai anggota tim
    iii. Sebutkan 3-5 individu anggota tim yang dinilai paling menonjol dan tinggi partisipasinya dalam mendukung perubahan
    iv. Bagaimana karakteristik mereka (kepribadian, nilai-nilai yang dianut, faktor yang memotivasi, visi dan misi hidup, cara pikir, sikap dan perilaku)
g. Bagaimana cara mempengaruhi atau menggerakkan agar orang lain mau mempromosikan dan berpartisipasi dalam mengimplementasikan inisiatif perubahan

Pertemuan 2 (0,5-1 jam):

1. buat daftar temuan pada pertemuan pertama
2. klarifikasi dan tambahkan bila ada yang belum teridentifikasi di pertemuan pertama
3. tetapkan ranking Faktor Kunci Keberhasilan (Key Success Factors / KSF) secara *judgemental*

Lampiran 2 Ringkasan hasil studi literatur mengenai kesiapan berubah pada bidang organisasi bisnis

PENELITI, TAHUN	JUDUL PENELITIAN	TEMUAN & HASIL
Armenakis et al, 1993	Creating Readiness for Organizational Change	- Studi literatur ini dilakukan untuk mengklarifikasi konsep kesiapan berubah (perbedaannya dengan resistensi dan pentingnya semangat perubahan yang proaktif) serta mempelajari bagaimana agen perubahan bisa mempengaruhi kesiapan anggota organisasi untuk berubah - Hasil studi menemukan: (1) kesiapan berubah berbeda dengan resistensi terhadap perubahan, (2) proses pembentukan kesiapan dipengaruhi oleh strategi pengaruh, kredibilitas agen perubahan, serta dinamika sosial dan antar pribadi, (3) tipologi program kesiapan berubah ditentukan oleh dua faktor yaitu tingkat urgensi dilakukannya perubahan dan tingkat kesiapan karyawan untuk melakukan perubahan tersebut
Hanpachern et al, 1998	An Extention of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change	- studi dilakukan melalui bentuk survey kuantitatif yang dilakukan terhadap karyawan penuh waktu dari tiga departemen pada sebuah organisasi bisnis manufaktur skala besar di Rocky Mountains - studi bertujuan menginvestigasi hubungan antara margin in life (MIL) dengan kesiapan berubah. - MIL terdiri dari dua bagian, yaitu: o Yang terkait dengan aspek-pekerjaan (pengetahuan dan ketrampilan kerja, tuntutan pekerjaan, hubungan sosial di tempat kerja, hubungan manajemen-kepemimpinan, dan budaya organisasi) o Yang terkait dengan aspek non-pekerjaan (diri sendiri, keluarga, dan kesehatan) - Temuan menunjukkan bahwa MIL yang terkait dengan aspek pekerjaan, terutama faktor hubungan manajemen-kepemimpinan (dukungan, pemahaman dan keterbukaan manajemen dalam menerapkan perubahan), memiliki hubungan positif dengan kesiapan berubah
Cunningham et al, 2002	Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace,	- Studi diadakan pada sebuah rumah sakit skala besar di Kanada menggunakan metode survey yang dilakukan sebanyak dua kali. Pertama saat insiatif perubahan diperkenalkan, yaitu beberapa bulan sebelum proses reenginering dilaksanakan. Kedua setahun berikutnya, dengan responden yang sama.

PENELITI, TAHUN	JUDUL PENELITIAN	TEMUAN & HASIL
	Psychological and Behavioral Correlates	Selama proses reenginering, responden terlibat dan mendapatkan informasi rutin terkait pelaksanaan perubahan. - Studi bertujuan mempelajari faktor kesiapan berubah pada organisasi yang mengalami proses reengineering - Studi menemukan: o faktor yang menentukan tingkat kesiapan berubah adalah: active jobs, active approach on job problem-solving, dan job change self efficacy o semakin tinggi self efficacy dan active approach to problem solving → semakin tinggi kesiapan berubah, partisipasi dalam kegiatan perubahan, dan kontribusi terhadap perubahan organisasi
Smith, 2005	Achieving Readiness for Organizational Change	- Studi literatur ini bertujuan mempelajari peran kritis faktor manusia dalam perubahan organisasi pada BUMN di Ontario - Kesimpulan yang dihasilkan: o manusia adalah pembentuk organisasi, sumber dan alat perubahan, dan menentukan keberhasilan/kegagalan perubahan, o kesiapan manusia untuk berubah merupakan faktor penting o ada tiga langkah yang harus dilakukan untuk membentuk kesiapan berubah: (1) menciptakan kebutuhan dan urgensi untuk berubah, (2) mengkomunikasikan isi perubahan serta memastikan adanya partisipasi & keterlibatan dalam proses perubahan, (3) membangun basis untuk perubahan - beberapa karakter kunci dari faktor manusia yang dinilai penting bagi terbentuknya kesiapan berubah adalah: shared vision, social energy, excitement, enthusiasm, honest, genuine, confidence, commitment, willingness to participate, mutual trust and respect, active, ongoing and mutual involvement, personification and role modeling, risk taker, extent beyond current boundaries
Grieve, 2005	Leadership Communication: a Key Success Factor in Organizational Readiness for Change	- Studi dilakukan pada suatu organisasi yang baru saja melakukan perubahan yang signifikan dalam hal proses bisnis dan budaya organisasi bisnis. - Studi dilakukan menggunakan metode action research dan focus groups untuk memahami: o bagaimana karyawan yang ada pada suatu

PENELITI, TAHUN	JUDUL PENELITIAN	TEMUAN & HASIL
		organisasi merespon komunikasi yang dilakukan pemimpin mengenai inisiatif perubahan yang baru saja diperkenalkan oleh organisasi tersebut o Apakah komunikasi yang dilakukan pemimpin mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah (bagaimana komunikasi mempengaruhi proses transisi seseorang, apa peran pemimpin dalam proses ini, dan bagaimana kepemimpinan organisasi melibatkan karyawan dalam isu-isu kunci dari manajemen perubahan) - Temuan: o Pengaruh komunikasi terhadap transisi di tingkat individu → semakin karyawan mengetahui informasi terkait perubahan, secara pribadi semakin siap mereka menghadapi perubahan o Peran pemimpin dalam komunikasi → komunikasi dari pemimpin yang dilakukan secara konsisten, berkelanjutan, terbuka dan transparan, membentuk confident dan trust pada karyawan, sehingga mereka lebih siap menghadapi perubahan o Pendekatan partisipatif → semakin karyawan dilibatkan dalam proses perubahan dalam bentuk input dan umpan balik dalam komunikasi (proses yang konsultatif), semakin mereka bersemangat, peduli dan merasa memiliki terhadap keberhasilan program perubahan yang dilakukan
Madsen et al, 2005	Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?	- Studi dilakukan menggunakan survey kuantitatif terhadap karyawan pada empat organisasi laba dan nirlaba (rumah sakit, call center, technological support, dan manufaktor produk kesehatan) di Utah. - Studi bertujuan menginvestigasi hubungan antara kesiapan berubah dan dua factor yang mungkin mempengaruhinya yaitu: factor komitmen terhadap organisasi dan faktor hubungan sosial. - Temuan menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi dan hubungan social. Tingkat kesiapan karyawan untuk berubah dirasakan lebih tinggi pada saat karyawan merasa komit (loyal, involved and identified) terhadap organisasinya. - Karena penelitian merupakan studi korelasi, maka

PENELITI, TAHUN	JUDUL PENELITIAN	TEMUAN & HASIL
		belum bisa ditetapkan adanya hubungan kausal - Limitasi: tidak mengukur kausalitas, bukan longitudinal study sehingga kurang bisa menangkap fenomena perubahan sejalan waktu, factor yang diteliti terbatas padahal factor yang mungkin berpengaruh masih banyak, metode survey tidak bisa secara akurat mengontrol variable karena didasarkan pada persepsi dan self report, kurang memperhitungkan jenis perubahan, atribut agen perubahan dan proses perubahan - Implikasi manajerial: kontribusi studi ini terhadap literature HRD, manajemen, psikologi organisasi dan perubahan → menggunakan instrument perubahan yang relative belum banyak diketahui yang secara jangka panjang bisa dipergunakan (cukup menjanjikan) untuk mengukur change readiness, mendukung premis yang menyebutkan bahwa CR bersifat kompleks dan factor influencer harus lebih banyak dieksplorasi baik secara teori maupun praktek, informasi yg diperoleh dapat digunakan oleh praktisi HR untuk menilai, mendesain dan mengevaluasi program atau inisiatif yang sudah ada maupun yang baru.
Rafferty &Simons, 2006	An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes	- studi dilakukan dalam bentuk survey kuantitatif terhadap karyawan di bagian administrasi, keuangan dan sumberdaya manusia pada lima organisasi (dua organisasi bergerak pada sektor layanan publik, tiga organisasi merupakan agen sektor publik) di Australia - studi bertujuan mempelajari kesiapan karyawan pada perubahan yang bersifat fine-tuning dan perubahan yang bersifat transformasi korporat. - Didasarkan pada konsep teori Dunphy dan Stace (1993) yang mengelompokkan perubahan ke dalam empat jenis: fine-tuning, incremental adjustment, modular transformation, dan corporate transformation. o Fine tuning: perubahan kecil pada strategi, struktur, sumber daya atau proses organisasi. Pada level departemen atau divisi. o Incremental adjustment: perubahan yang meliputi modifikasi langsung (tetapi tidak radikal) terhadap strategi bisnis, struktur dan proses manajemen o Modular transformation: perubahan organisasi yang melibatkan a major realignment of satu

PENELITI, TAHUN	JUDUL PENELITIAN	TEMUAN & HASIL
		atau lebih departemen atau divisi (perubahan radikal difokuskan di tingkat subbagian dari organisasi, dan bukan keseluruhan organisasi) o Corporate transformation: perubahan yang corporation-wide, dikarakteristikkan oleh adanya radical shifts dalam strategi bisnis dan adanya perubahan revolusioner di organisasi secara menyeluruh. - Temuan: o untuk perubahan yang bersifat fine-tuning, trust in peers, logistics and system support, participation, self efficacy dan trust in senior leaders menunjukkan hubungan positif yang kuat dengan kesiapan berubah o untuk perubahan yang bersifat transformasi korporat, trust in senior leaders, self efficacy dan perceived organizational support menunjukkan hubungan positif yang kuat dengan kesiapan berubah o untuk kedua jenis perubahan, terlihat self efficacy dan trust in senior leaders merupakan anteseden yang secara signifikan memiliki hubungan positif dengan kesiapan berubah - implikasi: bisa menentukan apakah anteseden dari kesiapan berubah bervariasi tergantung jenis perubahan
Madsen et al, 2006	Influential Factors in Individual Readiness for Change	- Studi dilakukan melalui survey kuantitatif pada karyawan dari empat organisasi yang berbeda bidang dan sifat usaha (3 organisasi laba, 1 nirlaba; bervariasi dalam hal industri, produk dan jasa) - Studi bertujuan menginvestigasi hubungan antara kesiapan karyawan untuk berubah dengan margin in life (MIL) yang mereka miliki - Temuan menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara MIL dan kesiapan berubah
Holt et al, 2007	Readiness for Organizational Change, the Systematic Development of A Scale	- Studi bertujuan membangun instrumen baru untuk mengukur secara kuantitatif kesiapan di tingkat individu, dengan alasan bahwa perubahan diinisiasi dan dijalankan oleh individu anggota organisasi - Berdasarkan studi literatur, studi instrumen yang sudah ada sebelumnya, hasil wawancara kualitatif, dan kuesioner dengan pertanyaan terbuka, ditemukan lima faktor kesiapan yang paling berpengaruh yaitu: discrepancy, efficacy, organizational valence, management support, dan

PENELITI, TAHUN	JUDUL PENELITIAN	TEMUAN & HASIL
		personal valence - Setelah dilakukan factor analysis untuk kelima faktor di atas, ditemukan tiga faktor yang valid dan reliabel yaitu discrepancy, efficacy dan management support - Instrumen yang dihasilkan dinilai dapat digunakan untuk mengevaluasi perubahan organisasi yang sudah diimplementasikan
Abdolvand et al, 2008	Assessing Readiness for Business Process Reengineering	- Studi dilakukan melalui survey pada dua organisasi bisnis (A: transportasi, B: energi) di Iran yang berbeda tingkat keberhasilnannya dalam menerapkan business process reengineering. - Studi bertujuan menemukan cara meminimalkan resiko penerapan business process reengineering dengan mengukur kesiapan berubah menggunakan pendekatan penilaian berbasis faktor kunci keberhasilan dan kegagalan usaha perubahan - Dari hasil studi instrumen penelitian sebelumnya, dibangun kuesioner baru dengan indikator kesiapan berubah yang terdiri dari lima faktor kunci sukses (egalitarian leadership, colaborative working environment, top management commitment, supportive management dan use of information technology) dan satu faktor kunci kegagalan (resistance to change) - Keenam indikator digunakan dalam survey untuk mengukur kesiapan dari dua organisasi yang menerapkan BPR dan membandingkan hasil pengukuran yang didapat - Hasil kemudian dipergunakan untuk menyusun panduan program untuk meningkatkan kesiapan berubah
Self & Schraeder, 2009	Enhancing the Success of Organizational Change, Matching Readiness Strategies with Sources of Resistance	- studi literatur ini bertujuan mendapatkan pedoman mengatasi penolakan terhadap perubahan melalui penetapan strategi kesiapan berubah yang disesuaikan dengan bentuk penolakan - peneliti mengelompokkan penolakan terhadap perubahan ke dalam tiga kategori, yaitu: faktor pribadi/individu (personality&motivation), faktor organisasi (credibility& trustfullness of leader, organization's history or track record of change), dan faktor terkait dengan perubahan itu sendiri (process & content of change) - peneliti mengutip pendapat Armenakis et al (1999) yang menyatakan bahwa pembentukan kesiapan

PENELITI, TAHUN	JUDUL PENELITIAN	TEMUAN & HASIL
		berubah tergantung isi pesan perubahan yang disampaikan manajemen kepada karyawan, yang mencakup lima hal yaitu: o discrepancy: is the change necessary? o Appropriateness: is this the right change? o principal support: who support this change? o Efficacy: can I/we successfully make this change? o Valence: what's in it for me/us? - Peneliti menghasilkan the change readiness matrix berisikan kombinasi yang tepat antara lima komponen kesiapan dengan tiga kategori penolakan, untuk menentukan komponen kesiapan mana yang sebaiknya diintervensi untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan → kesimpulan: efficacy tidak cocok diintervensi untuk mengatasi penolakan pada kategori organisasi atau perubahan itu sendiri, dan valence tidak cocok diintervensi untuk mengatasi penolakan kategori organisasi.

Lampiran 3 Contoh proses identifikasi kata kunci dan kodefikasi pada salah satu transkrip wawancara

yang sangat-sangat amat mulia.. yang pertama dia tegas, dia taat pada aturan, dia punya daya juang yang tinggi.. tetapi yang paling penting, dia tidak punya pamrih yang berlebihan.. pamrih pasti punya. Artinya pamrih tuh dia pingin.. ya kalo prestasinya bagus boleh dong naik pangkat.. tetapi dia bukanlah seorang ambisius yang luar biasa..

Comment [ES1]: resiliency

Comment [ES2]: organizational commitment

Tanya : *bukan itu utamanya...*

Jawab : makanya dalam setiap hal itu orang yang paling saya idolakan itu adalah Pak Dirman..

Tanya : *Sudirman.. he eh..*

Jawab : iya.. nah di dalam keseharian saya memang termasuk orang yang punya karakter cukup keras di dalam hal mempertahankan prinsip atau mempertahankan ide. Misalnya gini.. ketika dalam rapat itu, semua kita minta memaparkan apa ide-ide kalian, semua itu.. termasuk pandangan kita terhadap suatu persoalan yang sedang ramai. Maka saya selalu berpikir setiap hari bahwa saya tidak akan masuk ke ruang rapat itu sebelum saya punya cerita-cerita di balik semua peristiwa yang sedang berlangsung, mending saya ngga ikut rapat. Itu tuh saya seperti itu. Jadi itulah kemudian, makanya dalam rapat itu saya senang dengan perdebatan.. saya debat ini ngga bisa, ini anu.. seperti itu. Nah di dalam memimpin memang kalo boleh ditanya pada tim saya memang.. saya sering mendengar teman-teman tuh merasa bahwa.. wah terlalu galak.. itu.. itu.. pokoknya cenderungnya terlalu galak.. saya pikir begini.. saya katakan pada temen-temen ketika dalam rapat e.. kalau memimpin dengan cara tidak seperti yang saya pahami, maka saya jadi orang lain. Tetapi yang saya pahami juga adalah bahwa dengan cara sayalah kemudian saya bisa paling tidak membawa teman-teman pada keadaan yang paling tidak.. tidak jelek-jelek amat. Kenapa kok begitu? Karena saya juga bukan orang yang ngawur, saya selalu e.. melihat orang lain punya banyak kelebihan.. tetapi kita kayanya juga mesti menunjukkan kepada mereka bahwa kita pun juga bisa belajar, minimal belajar dari kelebihan orang-orang itu. Saya punya semangat yang besar untuk membesarkan TV ini.. kenapa? Yang pertama, ini pertarungan.. saya cukup lama di media.. mulai dari radio, tahun 87, 89 saya radio.. kemudian di koran dari tahun 90 sampai tahun 92.. di majalah tahun 92 sampai 94.. kemudian sembilan.. eh 96 ya.. 96 saya masuk ke SCTV. Waktu itu awal-awal membangun yang namanya Liputan 6 Petang. Lahirnya tanggal 1 Mei tahun 96. Itu saya mau ngga mau bertemu dengan orang-orang yang dalam tanda petik tuh memuakkan saya, membuat saya marah gitu. Kenapa? Mereka tuh selalu minta hal yang terbaik, yang terbaik, yang terbaik gitu.. marah saya tuh.. ini kok ngga ngerti kesulitan kita di lapangan.. betapapun kemudian saya temukan bahwa oh orang-orang ini adalah guru yang baik, mereka-mereka guru yang hebat.. buktinya apa? Karena tuntutan dia mendapatkan hal yang terbaik, yang telah membuat saya susah itulah maka layar itu menjadi hebat. Coba bayangkan begini, tahun 96.. itu SCTV itu belum punya news program, dia hanya menumpang di programnya RCTI yang namanya Buletin Malam. Kita cuma punya satu, dua item saja. Tahun 96 ditantanglah sama Pak Peter Gontha, bisa ngga kalian membikin seperti RCTI juga.. kalahkan.. kita bilang, sanggup.. itu ngga sampe 1 tahun kita kalahkan Seputar Indonesia dan sebagainya. Jadi itulah kita berpacu terus sampe Liputan 6

Comment [ES3]: hope

Comment [ES4]: rational thinking

Comment [ES5]: enabling others to act

Comment [ES6]: efficacy, optimism

Comment [ES7]: modeling the way, enabling others to act, presencing, resiliency

Lampiran 4 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Hope*

22 quotation(s) for code:
HOP Hope (Will and Way)
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:19:02 PM

P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:3 [Semua tahu perannya, tidak har..] (35:35) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	***Semua tahu perannya, tidak harus dikasih tahu atau ditugaskan***.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:5 [Semua orang harus siap untuk m..] (36:36) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	Semua orang harus ***siap untuk menghasilkan berita atau acara sesuai yang dibutuhkan/disukai penonton.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:2 [kadang-kadang perubahan itu me..] (17:17) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	kadang-kadang perubahan itu memang tidak bisa.. tidak bisa.. oke deh kita membuat rencana bahwa ini harus begini, rancangan besar enggak gitu.. rencana besar ada ya kan tetapi kadang-kadang jalannya tuh mengalir aja gitu kan ya bahwa kita punya target kaya gini, bahwa ***kita masang target seperti ini ya semuanya harus menuju ke sana***,
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:10 [itu clearity purpose sudah pas..] (37:37) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	itu clearity purpose sudah pasti, ya bahwa seorang leader itu kan ***mesti harus clear, directionnya tuh mau ke mana, kita mau bawa ke mana***, ya toh.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:11 [eksekusinya itu memang kita ha..] (37:37) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	eksekusinya itu memang kita harus punya e.. ***punya suatu guideline*** yang memang kita pengen anu ya.. ***milestonenya tuh kan harus jelas gitu lho.. road mapnya kita punya*** milestone ke sana.. kita roadmapnya adalah akan menjadi TV Qang seperti ini misalnya ya kan, untuk menjadi ke sana mungkin kita punya tahap-tahap, oh sekarang harus begini, nanti tahun depan harus begini. Kan kita punya milestone yang itu.. e.. secara tidak sadar itu diikuti oleh karyawan, ***karyawan tau*** gitu lho.

P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:14 [he eh, gitu kan.. ke arah mana..] (41:41) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	he eh, gitu kan.. ke arah mana sih, ke arah.. udah itu terus di dalam.. di dalam sehari-harinya e.. apa namanya.. ***program-programnya, target-targetnya, dan sebagainya tuh individu tuh semua orang tau*** bahwa kita oh kita akan mencapai bisnis ini ke sana.. akan mencapai.. itu semua orang tau gitu lho..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:15 [sehingga dia pada saat kita ac..] (41:41) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act] [HOP Hope (Will and Way)]	sehingga dia ***pada saat kita achieve.. semua bisa merasakan, o***h iya ya kita nih udah kaya gini..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:48 [sebagai leader harus clear, di..] (159:159) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [ISV Inspiring a Shared Vision]	sebagai ***leader harus clear, dia mau ke mana***, dia mau ke ini.. ***bagaimana dia membawa orang***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:55 [melakukan perubahan kita meman..] (197:197) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	melakukan perubahan kita memang udah ***punya road map nya, milestonenya***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:56 [betul-betul yang namanya mau k..] (197:197) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	***betul-betul yang namanya mau ke mana perusahaan itu clear semua orang***.. bahwa kita mau lakukan.. radikal di tahap ini ya.. mereka tau.. mereka mau kritis.. itu kita lakukan.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:67 [saat ini kaya gini.. ini penti..] (219:219) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [RAT Rational Thinking]	***saat ini kaya gini.. ini penting.. besok terus lah ya mau ke mana..*** gitu, ya kan.. dari sekarang kaya gini gue mau berubah, apa bedanya, apa ininya, apa keuntungannya kita ke sana.. apa ini.. gitu lho.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:68 [tentunya arahnya bisnisnya ini..] (225:225) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	tentunya ***arahnya bisnis***nya ini bahwa kita mau menjangkau pemirsa yang kaya begini, ya udah.. berarti kan otomatis oh.. ***clear bahwa kita pengennya lebih ke sana..*** berarti kita mengadakan riset orang ke sana.. orang di sana itu maunya seperti apa sih.. nah itu ***langsung dikerjain..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:108 [kalo boleh dikatakan ini entah..] (63:63) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	kalo boleh dikatakan ini entah ya.. memang ***perpaduan antara semangat yang baik, timing yang baik, kemudian produksi yang cukup baik..*** artinya itu memang kita berangkat dari sebuah keadaan yang sebagai penantang.. penantang TV-TV Qang sudah

	eksis, itu memang relatif akan lebih membuat kita itu gampang ***kreatif*** gitu lho ***dan tentunya paling penting e.. apa namanya.. momentum yang besar.*** Kita kayanya empat-empatnya dapet waktu itu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:72 [tahun 96.. itu SCTV itu belum ..] (191:191) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [HOP Hope (Will and Way)] [OPT Optimism]	tahun 96.. itu SCTV itu belum punya news program, dia hanya menumpang di programnya RCTI yang namanya Buletin Malam. Kita cuma punya satu, dua item saja. Tahun 96 ***ditantanglah sama Pak Peter Gontha, bisa ngga kalian membikin seperti RCTI juga.. kalahkan.. kita bilang, sanggup.. itu ngga sampe 1 tahun kita kalahkan Seputar Indonesia dan sebagainya. Jadi itulah kita berpacu terus sampe Liputan 6 tuh menjadi nomor 1***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:108 [kalo boleh dikatakan ini entah..] (63:63) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	kalo boleh dikatakan ini entah ya.. memang ***perpaduan antara semangat yang baik, timing yang baik, kemudian produksi yang cukup baik..*** artinya itu memang kita berangkat dari sebuah keadaan yang sebagai penantang.. penantang TV-TV yang sudah eksis, itu memang relatif akan lebih membuat kita itu gampang ***kreatif*** gitu lho ***dan tentunya paling penting e.. apa namanya.. momentum yang besar.*** Kita kayanya empat-empatnya dapet waktu itu.
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:42 [dia review semua program yang ..] (114:116) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [HOP Hope (Will and Way)]	dia review semua program yang ada di TV Q ... kemudian ***setelah direview sebagian besar dia buang itu program dan sebagian lagi dia pertahankan...*** kenapa dia pertahankan? karena menurut dia ketika itu ... ***inilah program-program yang bisa dicreate dan mendatangkan uang*** ..
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:71 [dulu taglinenya cuma kemb..] (118:124) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	***dulu taglinenya cuma kembaali ke laptop aja, tidak ada yang lain... ketika diambil oleh mas Tama .... dia kasih gimmick yang lain...dia kasih apa namanya... narasumbernya yang kinclong....*** Sebenarnya ide kreatifnya itu dari temen-temen TV Q... tapi ketika di TV Q sudah sekitar 1,5 tahun, itu dulu tidak mentas gitu... karena apa? Karena... itu program dibuat sekali dalam seminggu.... jadi imagenya itu engga muncul ..... ***setelah itu dia buat...buat striping! senin sampai jumat, sehingga imagenya muncul ...***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:72 [Ya...ya... ini susah produksin..] (144:146) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	Ya...ya... ini susah produksinya, oh ini punya nih...ada nih, jadi ketika dia nonton suatu acara dia akan tau bahwa... ini penonton suka atau ngga sih... gitu... dia udah tau itu karena dia udah paham banget

	mulai dari .... apa namanya .... proses produksinya, segala macemnya...
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:47 [gampang kok sebenarnya, ee.. k..] (182:182) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)]	***gampang kok sebenarnya, ee.. kita membuat share kita tinggi itu gampang, kalo kita tekun, fokus***, gitu aja mbak
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:60 [Ya karena susahnya itu mirrori..] (268:269) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [RES Resiliency]	Ya ***karena susahnya itu mirroringnya*** itu.... akhirnya kita yang buat, buat apa ya.... yaitu makanya ***kita dituntut lebih kreatif*** dengan adaanya itu gitu .... selain apa ..... ***dibatesin gitu kan mbak... kita jadi mikir ..... jadi lebih berpikir keras*** gitu.... ini lingkaran besarkan mbak eva...lingkaran besar... tapi lingkaran besar ini engga boleh macem2 lho... lu hanya boleh gua kasih satu titik aja...
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:62 [di sini mba eva .... kita in h..] (274:274) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [EOA Enabling Others to Act] [HOP Hope (Will and Way)] [PSC Presencing]	di sini mba eva .... ***kita in house semua, engga ada yang namanya itu program dari luar....*** engga ada mba. Coba mba eva mulai dari pagi setengah lima .... ***semua produksi sendiri*** mulai dari dakwah, halifah, cahaya iman, redaksi pagi, spot 7 pagi, selamat pagi, pelangi, warna, redaksi siang, bolang .... sampai jam setengah dua itu produksi sendiri ....
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:63 [buat program itu ndak boleh su..] (278:278) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way] [PSC Presencing]	buat program itu ndak boleh suka-suka... you ***punya budget 5 juta ya...*** ya udah 5juta mbak. ***segitu harus cukup .... harus jadi....***

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 5 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Efficacy*

13 quotation(s) for code:
EFF Efficacy
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:17:57 PM

P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:21 [dan memberikan keyakinan kepad..] (62:62) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [OPT Optimism]	dan memberikan ***keyakinan kepada setiap individu***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:20 [terbukti berhasil] (101:101) (Super) **Codes: [EFF Efficacy]**	***terbukti berhasil***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:16 [lahan di sini menurut saya, me..] (41:41) (Super) **Codes: [EFF Efficacy] [OPT Optimism]**	lahan di sini menurut saya, menurut saya nih ***can do attitude mereka tinggi.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:35 [can do nya tinggi] (67:67) (Super) Codes: [EFF Efficacy]	***can do nya tinggi***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:58 [yakin kita bisa.. kita melakuk..] (207:207) (Super) Codes: [EFF Efficacy]	***yakin kita bisa.. kita melakukan dan dengan segala apapun kita bisa*** gitu lho,
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:20 [wah.. itu menumbuhkan semangat..] (61:61) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [OPT Optimism]	wah.. itu ***menumbuhkan semangat*** dan luar.. itu memang.. yang menjadi ***sangat kuat adalah daya saingnya.. keinginannya untuk bersaing, keinginan untuk mengalahkan yang lain, itu kuat banget***..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:26 [keberhasilan semua pihak untuk..] (77:77) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [EFF Efficacy]	***keberhasilan semua pihak untuk kemudian membuat e.. angka satu itu TV One tuh bener-bener jadi kesatuan..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:58 [kadang mindset-mindset yang ke..] (135:135) (Super) Codes: [EFF Efficacy]	kadang ***mindset-mindset yang keliru.. yang bisa kita patahkan yang jelas adalah bahwa ternyata news itu dapat.. bisa menjadi.. mendapatkan rating yang tinggi sekali***.. buktinya TV One ***pernah menjadi nomor satu, mengalahkan semua TV***.. cukup lama itu waktu jaman terrorism dan sebagainya. Yang kedua.. teori yang mengatakan news tidak bisa menghasilkan uang, alias tidak diminati pasar.. ternyata sudah terpatahkan.. dengan apa? dengan ***perolehan revenue kita yang lumayan besar dari news*** gitu.. karena orang percaya bahwa ketika ada peristiwa breaking news atau peristiwa besar pasti setiap mata akan menuju ke TV ini. Nah pengiklan itu atau e.. perusahaan-

	perusahaan yang memiliki pangsa pasar itu pasti berpikir bahwa wah ini luar biasa nih kalo pada saat siaran, pastilah merupakan potensi pasar.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:72 [tahun 96.. itu SCTV itu belum ..] (191:191) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [HOP Hope (Will and Way)] [OPT Optimism]	tahun 96.. itu SCTV itu belum punya news program, dia hanya menumpang di programnya RCTI yang namanya Buletin Malam. Kita cuma punya satu, dua item saja. Tahun 96 ***ditantanglah sama Pak Peter Gontha, bisa ngga kalian membikin seperti RCTI juga.. kalahkan.. kita bilang, sanggup.. itu ngga sampe 1 tahun kita kalahkan Seputar Indonesia dan sebagainya. Jadi itulah kita berpacu terus sampe Liputan 6 tuh menjadi nomor 1***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:42 [dia review semua program yang ..] (114:116) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [HOP Hope (Will and Way)]	dia review semua program yang ada di TV Q ... kemudian setelah direview sebagian besar dia buang itu program dan sebagian lagi dia pertahankan... kenapa dia pertahankan? karena menurut dia ketika itu ... inilah ***program-program yang bisa dicreate dan mendatangkan uang*** ..
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:52 [mereka arogan.... dulu kan sha..] (232:236) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [RES Resiliency]	***mereka arogan....*** dulu kan share kita mba ketika bergabung dengan TV R itu lima sampai enam...sampai tujuh persenlah maksimal, mereka dapat sekitar 16-17, sepuluh poin ... jauh banget... tapi mungkin karena kita selalu di setiap rapat itu selalu di..... selalu apa ya... selalu dicaci maki .... itu tadi .... apa namanya .... ***masa kita kalah sih ...***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:61 [tapi kita lebih menguasai mbak..] (270:270) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [ETH Encouraging The Heart] [OPT Optimism]	tapi ***kita lebih menguasai*** mbak, karena gaji kita lebih gede...
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:62 [di sini mba eva .... kita in h..] (274:274) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [EOA Enabling Others to Act] [HOP Hope (Will and Way)] [PSC Presencing]	di sini mba eva .... ***kita in house semua, engga ada yang namanya itu program dari luar***.... engga ada mba. Coba mba eva mulai dari pagi setengah lima .... ***semua produksi sendiri*** mulai dari dakwah, halifah, cahaya iman, redaksi pagi, spot 7 pagi, selamat pagi, pelangi, warna, redaksi siang, bolang .... sampai jam setengah dua itu produksi sendiri ....

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 6 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Resiliency*

24 quotation(s) for code: **RES Resiliency** **Report mode: quotation list names and references** **Quotation-Filter: All** _____ HU: in depth interview - change readiness - revisi File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6] Edited by: Super Date/Time: 08/30/12 03:22:51 PM	
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:48 [ya pokoknya kata-kata positif ..] (301:301) (Super) Codes: [RES Resiliency]	ya pokoknya kata-kata positif yang orang-orang ngomongin gitu ga cuma masukin, waktu itu kan Bu IP bilang, ya saya marah-marah tapi kan it's only joke, it's not personal, gitu. Walaupun kadang-kadang.. wah ini mah bukan joke, ini personal nih.. ya biasanya gitu. Wah.. ***kamu bodoh, ya kalo saya pinter saya gantiin Ibu dong, gitu. Ya gitu-gitulah.. pokoknya ya.. bawa fun aja lah, Bu.. badut kamu.. wess biarin, ga nyambung, ga level, iya udahlah..*** gitu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:50 [ya kita akhirnya bikin gitu se..] (303:303) (Super) Codes: [RES Resiliency]	ya kita akhirnya bikin gitu sendiri, ya udahlah.. kita seneng, ***untungnya kita solidlah, maksudnya ada temen-temen yang.. kan sepenanggungan juga nih.. sama rasa*** sama ini.. oh ya udah nih.. ya udah kita gini, gini, gini..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:51 [yang aku pernah cerita, aku bi..] (313:313) (Super) Codes: [RES Resiliency]	yang aku pernah cerita, aku ***bisa sampe setengah 8 pagi sama si Ibu I***P. Nih siapa? bagus ga? bagus, Bu.. nih siapa? Nih ga mungkin naik segini.. waduh 750 orang satu-satu disebutin, gitu-gitu kan.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:19 [mereka tersaring sendiri kan d..] (45:45) (Super) Codes: [RES Resiliency]	mereka ***tersaring sendiri kan dengan adanya perubahan-perubahan*** tuh mereka tidak bisa mengikuti ya mereka mundur,
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:33 [kita ini juga sudah terlalu lam..] (63:63) (Super) Codes: [RES Resiliency]	kita ini juga ***sudah terlalu lama selalu mengalami kesulitan***, perubahan pemegang saham terlalu sering, kemudian problem-problem.. ini sehingga si karyawannya itu udah.. udah ***imun deh terhadap masalah-masalah*** yang kaya begitu tuh udah.. udah ini.. jadi mereka ***hanya bekerja untuk ya performance***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:34	***harus hidup.. harus tetep hidup.. harus tetep on air, harus tetep on air..***

[harus hidup.. harus tetep hidu..] (65:65) (Super) Codes: [RES Resiliency]	
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:40 [biasanya manusia itu kan ketik..] (113:113) (Super) Codes: [RES Resiliency]	biasanya manusia itu kan ***ketika dalam posisi susah itu relatif punya semangat kerja lebih baik***.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:47 [iya, pasti.. pasti yang namany..] (123:123) (Super) Codes: [RES Resiliency]	iya, pasti.. pasti yang namanya wartawan itu tidak bisa dipisahkan dengan jam terbang.. itu ndak bisa.. mau pinter kaya apa.. sekolahnya IPKnya 5 pun gitu ibaratnya, tidak akan pernah bisa langsung jadi posisi pimpinan di redaksi. Karena memang tadi tuh ***jam terbang itu ngga bisa dihindari mempertajam yang namanya intuisi jurnalistik*** tadi. Demikian juga wartawan tidak bisa dipisahkan dari networking.. networking itu bisa dibentuk dengan jam terbang yang cukup dengan ***pola penerjunan atau deployment di dalem apa.. tugas-tugas yang berbeda-beda..*** gitu. Jadi.. kalo dasar ekonomi terus ga mau pindah selamanya ya tidak akan pernah menjadi pemimpin redaksi.. harus sudah sering dipindah ke mana.. cuman resikonya kan kadang-kadang begini.. psikologi wartawan itu kalo dipindahtugaskan itu merasa selalu dibuang..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:52 [penyakit wartawan itu ada 2, 2..] (125:125) (Super) Codes: [RES Resiliency]	penyakit wartawan itu ada 2, 2 dan itu ga berubah sampe sekarang.. yang pertama sakit maag karena kamu tidak ***disiplin makan***, karena kamu tidak ***menjaga fisik,*** karena kamu tidak ***mencukupkan istirahat***, maka sakit maag. Yang kedua sombong.. sombong itu dibentuk kenapa, karena wartawan sangat dimungkinkan untuk masuk dan hidup atau bergaul dengan e.. segmen-segmen orang yang barangkali tidak dilakukan setiap orang.. coba bayangkan seorang wartawan bisa pagi-pagi begini sarapan pagi sama presiden.. bisa makan siang sama perdana menteri dan sebagainya.. itu kalo ngga kuat-kuat.. ngga kuat-kuat ini.. ngga kuat-***kuat jiwa*** sebenernya kan sampe kantor pun redakturmu akan kamu anggap sebagai orang tidak tahu apa-apa.. nah itu tuh penyakit..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:53 [kalo sudah sombong biasanya kr..] (127:127)	kalo sudah sombong biasanya ***kreatif***nya berkurang, itu tuh psikologi kok.. begitu orang sudah merasa aaah.. nah udah, berarti

(Super) Codes: [RES Resiliency]	sudah enggak ada lagi ***keingintahuan***, sudah tidak ***tertantang untuk melihat ini kok begini***.. karena sudah melihat aah semuanya udah kecil gitu.. itu yang.. yang.. sampe sekarang kita masih sampaikan itu pada teman-teman bahwa TV One ini akan sering menghadapi cobaan juga.. pasti..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:54 [itu sebuah proses pendewasaan ..] (127:127) (Super) Codes: [RES Resiliency]	itu sebuah ***proses pendewasaan*** dan temen-temen mengerti bahwa untuk ***menjadi besar itu tidak mudah, sudah menjadi besar juga tidak gampang*** gitu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:55 [kalo sudah jadi besar tuh bias..] (127:127) (Super) Codes: [RES Resiliency]	kalo sudah jadi besar tuh biasanya penyakitnya tuh dari dalem dan luar. Dari dalem biasanya sudah muncul tadi tuh ***semangat juang*** yang berkurang, individualism yang meningkat gitu, biasanya.. dari luarnya pastilah.. ya memang di luar tuh kan tantangannya bagaimana kita hancur karena kita menjadi pesaing atau kompetitor paling kuat bagi mereka.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:61 [evaluasi misalnya.. ini kan sa..] (155:155) (Super) Codes: [RES Resiliency]	***evaluasi*** misalnya.. ini kan salah, ini kan harusnya begini, yang betul begini.. itu mereka melihat oh ada ***proses pembelajaran***.. proses yang membuat mereka ***lebih dewasa***. Itu berlangsung sih..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:62 [saya ini lahir dari e.. keluar..] (177:179) (Super) Codes: [RES Resiliency]	saya ini lahir dari e.. keluarga pegawai negeri sipil, pegawai negeri kecil.. itu bapak saya buruh petani almarhum.. yang memang punya e.. apa ya.. ***jiwa ketentaraan*** yang besar gitu meskipun bukan tentara.. ayah saya itu orangnya keras.. ***mendidik kami juga keras*** gitu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:65 [yang saya tangkap adalah bahwa..] (187:187) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [RES Resiliency]	yang saya tangkap adalah bahwa seorang prajurit tuh punya ***jiwa yang sangat-sangat amat mulia..*** yang pertama dia ***tegas, dia taat pada aturan, dia punya daya juang yang tinggi***.. tetapi yang paling penting, dia ***tidak punya pamrih yang berlebihan***..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:70 [Waktu itu awal-awal membangun ..] (191:191) (Super) Codes: [RES Resiliency]	Waktu itu awal-awal membangun yang namanya Liputan 6 Petang. Lahirnya tanggal 1 Mei tahun 96. Itu saya mau ngga mau ***bertemu dengan orang-orang yang dalam tanda petik tuh memuakkan saya, membuat saya marah gitu. Kenapa? Mereka tuh selalu minta hal yang terbaik, yang terbaik, yang terbaik gitu.. marah saya tuh.. ini kok ngga ngerti kesulitan kita di lapangan.. betapapun kemudian saya temukan bahwa oh orang-orang ini adalah guru yang baik, mereka-mereka guru yang hebat..*** buktinya apa? ***Karena***

	tuntutan dia mendapatkan hal yang terbaik, yang telah membuat saya susah itulah maka layar itu menjadi hebat.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:85 [saya pikir mereka harus belaja..] (223:223) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act] [RES Resiliency]	saya pikir mereka harus belajar.. ***belajar itu dari mana? Dari kesalahan***.. kalo mereka salah, oh.. ini.. sekali ***orang salah biasanya dia tidak akan pernah mengulangi kesalahan***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:52 [mereka arogan.... dulu kan sha..] (232:236) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [RES Resiliency]	mereka arogan.... dulu kan share kita mba ketika bergabung dengan TV R itu lima sampai enam...sampai tujuh persenlah maksimal, mereka dapat sekitar 16-17, sepuluh poin ... jauh banget... tapi mungkin ***karena kita selalu di setiap rapat itu selalu di..... selalu apa ya... selalu dicaci maki ... itu tadi .... apa namanya .... masa kita kalah sih ...***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:53 [ya itu tadi masa kita kalah ....] (238:240) (Super) Codes: [RES Resiliency]	ya itu tadi ***masa kita kalah ....*** kita kan satu gedung mba.... dulu kalo kita masuk ke sini mba...kita jalannya begini (memperagakan cara berjalan masuk coffee bean dengan muka tertunduk menatap tanah).... sehingga kita merasa apa ya..***apa yang bisa kita perbuat*** gitu
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:54 [Kita tau bahwa ini dikarenakan..] (242:242) (Super) Codes: [RES Resiliency]	Kita tau bahwa ini dikarenakan pembagian saham itu pasti ada share... kompas kan 49, dia 51, ada 2% selisih lah.... ya kalaupun ada apa-apa gitu kan bisa balik lagi.... kita kan satu lift kan... malu bukan main, ***merasakan banget tekanan itu*** gila ...
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:55 [tetep berkompetisi.... bayangi..] (252:252) (Super) Codes: [RES Resiliency]	***tetep berkompetisi....*** bayangin mba, dulu kita sama-sama berita tuh setengah lima, redaksi sore sama yang namanya reportase sore, sama2 setengah lima mba... dia munculnya dapat 16% kita dapat cuman 7... kan gila itu mba.... jadi ***mungkin sifat manusia ya ketika ditekan .... upaya untuk bertahan*** dulu, bertahan ...bertahan.... pelan-pelan dia buat.... kalo sekarang engga mba
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:60 [Ya karena susahnya itu mirrori..] (268:269) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [RES Resiliency]	Ya karena susahnya itu mirroringnya itu.... akhirnya kita yang buat, buat apa ya.... yaitu makanya ***kita dituntut lebih kreatif dengan adaanya itu gitu .... selain apa ..... dibatesin gitu kan mbak... kita jadi mikir ..... jadi lebih berpikir keras gitu....*** ini lingkaran besarkan mbak eva...lingkaran besar... tapi lingkaran besar ini engga boleh macem2 lho... lu hanya boleh gua kasih satu titik aja...

P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:65 [ada itu ... banyak sekali mba,..] (304:304) (Super) Codes: [RES Resiliency]	ada itu ... banyak sekali mba, kita misalnya ***terima 16 orang, nda tau yang bertahan berapa...yang bertahan 3 atau 4 orang.***.... yang lainnya engga....
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:74 [Tapi intinya di perubahan itu ..] (226:230) (Super) Codes: [RES Resiliency]	Tapi intinya di perubahan itu ..... bagi saya ***perubahan itu bukan suatu yang ramah tamah... kalo inget*** ...inget mbak ya... inget ketika mereka mencaplok itu .... Kesel.... kesel banget

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 7 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Optimism*

15 quotation(s) for code:
OPT Optimism
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:21:02 PM

P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:21 [dan memberikan keyakinan kepad..] (62:62) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [OPT Optimism]	dan memberikan ***keyakinan*** kepada setiap individu
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:11 [optimis,] (87:87) (Super) Codes: [OPT Optimism]	***optimis,***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:13 [optimis] (89:89) (Super) Codes: [OPT Optimism]	***optimis***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:32 [positiflah kalo aku sih meliha..] (155:155) (Super) Codes: [OPT Optimism]	***positiflah kalo aku sih melihatnya***.. gitu.

P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:33 [kita juga harus liat positifny..] (183:183) (Super) Codes: [OPT Optimism]	kita juga harus ***liat positifnya***.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:49 [kemarin Pak Harry bilang.. 70%..] (299:299) (Super) Codes: [OPT Optimism]	kemarin Pak Harry bilang.. 70% ke.. ***ketakutan yang kita bayangkan sebenarnya tidak muncul***.. wah iya juga ya sebenarnya kita khawatir ini itu, ini itu..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:48 [ya pokoknya kata-kata positif ..] (301:301) (Super) Codes: [OPT Optimism] [RES Resiliency]	ya ***pokoknya kata-kata positif yang orang-orang ngomongin gitu ga cuma masukin***, waktu itu kan Bu IP bilang, ya saya marah-marah tapi kan it's only joke, it's not personal, gitu. Walaupun kadang-kadang.. wah ini mah bukan joke, ini personal nih.. ya biasanya gitu. Wah.. kamu bodoh, ya kalo saya pinter saya gantiin Ibu dong, gitu. Ya gitu-gitulah.. pokoknya ya.. bawa fun aja lah, Bu.. badut kamu.. wess biarin, ga nyambung, ga level, iya udahlah.. gitu.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:16 [lahan di sini menurut saya, me..] (41:41) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [OPT Optimism]	lahan di sini menurut saya, menurut saya nih ***can do attitude mereka tinggi.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:20 [sudah 60% orang-orang baru, da..] (47:47) (Super) Codes: [OPT Optimism]	sudah 60% orang-orang baru, darah muda.. darah ini, yang kelihatan mereka itu memang***.. energinya luar biasa,***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:36 [kalo saya lihat sih memang.. k..] (75:75) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [OPT Optimism]	kalo saya lihat sih memang.. ***komitmen dan bagaimana kita punya passion yang rupanya untuk.. untuk ini ya.. perubahan*** apa..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:20 [wah.. itu menumbuhkan semangat..] (61:61) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [OPT Optimism]	wah.. itu menumbuhkan ***semangat*** dan luar.. itu memang.. yang menjadi sangat kuat adalah daya saingnya.. ***keinginannya untuk bersaing, keinginan untuk mengalahkan yang lain, itu kuat banget***..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:60 [dia ngeliat kita ini kan orang..] (151:151) (Super) Codes: [OPT Optimism]	dia ngeliat kita ini kan orang-orang yang.. yang istilahnya dalam tanda kutip ***berpengalaman***lah di tempat lain.. saya pengalaman di SCTV.. memang pasti.. ***pasti ada ide-ide baru..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:71 [Saya punya semangat yang besar..] (191:191)	Saya punya semangat yang besar untuk membesarkan TV ini..

(Super) Codes: [OPT Optimism]	
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:72 [tahun 96.. itu SCTV itu belum ..] (191:191) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [HOP Hope (Will and Way)] [OPT Optimism]	tahun 96.. itu SCTV itu belum punya news program, dia hanya menumpang di programnya RCTI yang namanya Buletin Malam. Kita cuma punya satu, dua item saja. Tahun 96 ***ditantang***lah sama Pak Peter Gontha, bisa ngga kalian membikin seperti RCTI juga.. ***kalahkan.. kita bilang, sanggup..*** itu ngga sampe 1 tahun kita kalahkan Seputar Indonesia dan sebagainya. Jadi itulah kita berpacu terus sampe Liputan 6 tuh menjadi nomor 1
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:48 [Optimis karena memang dia suda..] (184:184) (Super) Codes: [OPT Optimism]	***Optimis*** karena memang dia sudah memberikan dasar-dasar itu

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 8 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Challenging the Process*

20 quotation(s) for code:
CTP Challenging The Process
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: EvaSaragih
Date/Time: 08/30/12 03:17:36 PM

P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:16 [Kemauan untuk berkembang menun..] (58:58) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	***Kemauan untuk berkembang*** menunjukkan ***keterbukaan pada hal-hal baru*** yang masih asing. Hal ini juga menunjukkan bahwa dalam diri seorang anggota itu atau organisasi itu, ada keinginan untuk selalu meningkatkan kualitasnya, sehingga yang dihasilkan organisasipun meningkat baik kualitas ataupun kuantitasnya.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:17 [Sikap saya terhadap perubahan,..] (60:60) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	***Sikap saya terhadap perubahan, bahwa perubahan itu tidak bisa dihindari***. Setiap individu akan berubah, setiap organisasi pasti akan mengalami perubahan. Tidak ada yang bisa menghentikan proses perubahan yang akan terjadi.

P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:5 [orangnya bukan yang sangat dir..] (63:63) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	orangnya ***bukan yang sangat directive gini, gini.. tapi.. coba kalo kita begini.. coba kalo kita..***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:9 [justru dia sangat visioner ban..] (81:81) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	justru dia sangat visioner banget (tidak jelas) kaya tadi tuh, TV P ke TV A.. ***kayanya kita ga bisa nih gini, gini nih,*** gitu lho..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:10 [kok kenapa sedikit pengiklan y..] (81:81) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	***kok kenapa*** sedikit pengiklan yang masuk situ padahal di SCTV bisa sampe 2000 merk gitu, ***kenapa*** di TV P cuma sedikit gitu, ***oh mungkin dirubah gini, gini..*** ternyata betul.. perubahan merk itulah yang akhirnya.. e.. apa.. membuat beberapa merk lain akhirnya masuk.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:26 [iya ternyata ini efeknya buat ..] (149:149) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process] [EOA Enabling Others to Act] [PSC Presencing]	iya ternyata ini efeknya buat kita ya.. bahwa suatu presentasi itu ***harus ada bunyinya, harus ada ininya..*** gitu.. ga cuma misalnya angka atau apa yang***.. poin apa yang kita ini kan, yang mau kita tampilkan***.. kok nih unit gini banget nih, gitu.. maksudnya kita pun kadang-kadang merasa biasa.. begitu melihat unit ini, eh ternyata lebih ini lagi.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:74 [udah siapin.. kita tim.. begit..] (173:173) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process] [EOA Enabling Others to Act]	udah siapin.. kita tim.. begitu tampil***, ini kenapa, ini kok begini..*** kok kita ga nemuin itu tadi ya..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:55 [kita sih selalu encourage ayo ..] (355:355) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	kita ***sih selalu encourage ayo program apa lagi, punya program apa lagi.*** Ya mereka kan pasti itu ya.. perubahan memang lebih.. ibaratnya cuma programnya aja tapi semua-semua, kita pun di HR.. ***ayo apa lagi yang bisa diinikan.***
P 2: transkrip wawancara	Di kita ***sendiri selalu diencourage*** sama Ibu ***ayo***

disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:56 [Di kita sendiri selalu diencou..] (357:357) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	***perubahan apa lagi, pikir, pikir gitu.. jangan terlalu dasar..*** kamu mikirnya harus seperti ini, kaya gitu-gitu.. malah selalu di.. didukunglah sama si beliau itu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:78 [iya.. apa lagi kalo memang bag..] (359:359) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	iya.. apa lagi kalo memang bagus buat company.. ***sangat didukung sebenernya idenya***.. e.. bahkan kalo enggak salah sekarang ada bisnis.. ***new bisnis development*** sendiri gitu kan.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:57 [itu memberikan concern lah wah..] (363:363) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	itu memberikan concern lah wah berarti ini kita ***musti.. enggak.. enggak cukup puas dengan apa yang ada sekarang*** gitu kan, Bu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:58 [enggak kaku.. bahkan si Ibu bi..] (371:371) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	***enggak kaku***.. bahkan si Ibu bilang, ada policynya? Ada.. kan policynya yang bikin kita juga kalo pula policynya itu ***salah ya kita perbaiki..*** maksudnya mindset-mindset kaya gitu pun maksudnya.. kita perbaiki.. ya udah harus ngikutin ini dong.. policynya.. kadang.. beliau juga.. orang policy yang bikin kita kok, ya udah ***kalo perlu kita rubah ya kita rubah.***. kalo memang harus bagusnya seperti itu dan ***benchmark dari luar*** memang harusnya seperti itu, ***kita perbaiki, enggak kaku*** dengan itunya. Padahal selalu.. ayo apa lagi.. policy apa lagi yang kita perlu? Policy apa lagi? gitu.. kayanya memang bener-bener comply lah itu si Ibu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:101 [dalam beberapa kasus ya memang..] (29:29) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	dalam beberapa kasus ya memang kita.. tidak mungkin semua orang yang lama itu bergabung terus karena ibarat orang apa.. lagi bersih-bersih rumah tentu ada benda yang sudah tidak perlu dipake karena ***memang sudah tidak bisa difungsikan atau tidak cocok dengan e.. apa.. semesta yang kita bangun berikutnya*** dan sebagainya maka ya sudah, memang apa namanya.. ***harus dilakukan yang namanya.. dalam tanda petik itu semacam cuci gudang*** lah gitu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:104 [Apabila ada pekerjaan yang di ..] (29:29) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	Apabila ada pekerjaan yang di luar kita dokumentasikan dan ternyata bisa dipake sebagai ***terobosan untuk melakukan perubahan*** atau fungsi yang lebih baik maka itu kemudian kita dokumentasikan menjadi dokumen yang baru

P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:33 [ada yang menganggap.. bahkan s..] (101:103) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	ada yang menganggap.. bahkan sebutannya adalah saya sendiri bulldozer.. ada yang sebutannya lagi.. waktu itu saya di operasional sehari-hari berdua sama Pak Nurjaman, sekarang menjadi Direktur di Indosiar.. itu sebutannya kalo ga salah.. e.. apa itu ya..iya.. iya.. ini sebutannya apa waktu itu.. pokoknya intinya saya itu polisi kedua gitu, Pak Nurjaman polisi satu.. jadi pokoknya kaya gitu lah.. jadi pokoknya intinya sih ini.. dua orang yang ***membuat keadaan itu ngga nyaman.***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:42 [ita sampaikan juga pada mereka..] (115:115) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	kita ***sampaikan juga pada mereka.. bahwa ketika sudah dalam posisi terkenal tantangannya pasti berbeda***.. tantangan TV nya.. kemudian e.. semangat yang dibutuhkan untuk orang yang mengerjakan juga pasti juga.. kalo bisa lebih kuat lagi dari yang sebelumnya karena.. karena tadi itu.. e.. lawan-lawan di luarnya juga pasti lebih kuat..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:66 [dalam rapat itu saya senang de..] (191:191) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	dalam rapat itu saya ***senang dengan perdebatan***.. saya debat ini ngga bisa, ini anu.. seperti itu. Nah di dalam memimpin memang kalo boleh ditanya pada tim saya memang.. saya sering mendengar teman-teman tuh merasa bahwa.. wah terlalu galak.. itu.. itu.. pokoknya cenderungnya terlalu galak..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:110 [ini temen-temen yang e.. yang ..] (221:221) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process]	ini ***temen-temen yang e.. yang sekarang nih masih baru-baru..*** masih kita bilang, ayo ini yang anu, anu.. ***paling saya akan rapat sama mereka ketika rapat evaluasi mingguan. Saya datang, sekedar mengkritik..***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:43 [Dia marah .... tapi dia beri s..] (140:140) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process] [MTW Modeling The Way]	Dia marah .... tapi dia beri solusi, dia misalnya ....kita misalnya ada sebuah program baru .... nah di PCM itu juga ***semua program baru direview*** begitu... dia langsung bilang ini ngga bagus...
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:46 [kalau di.... kita sebagai peke..] (154:172) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process] [RAT Rational Thinking]	kalau di.... kita sebagai pekerja TV itu kan itu kan ide kita ... apa ya... bukan dijelek-jelekan artinya... dicut atau gimana..., kita kan engga mau lah mbak, itu kan ide ..... ide itu kan adanya tiba-tiba .... ***proses kreatif*** kita, kadang sendiri kadang lagi berlima orang...muncul gitu mbak...***begitu disampaikan, dibilang ngga ada nilai bisnisnya... dimentahin gitu lho*** ha..ha.. memang ini... ***menurut saya usulan programnya bagus ...tapi ketika .... dibawa ke forum itu...ah dulu ngga mikirin, kita aja mikirnya susah.... tapi alasan dia logic .... Kita jadi tau ....oooh iya....***

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 9 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Inspiring Shared Vision*

22 quotation(s) for code: **ISV Inspiring a Shared Vision** **Report mode: quotation list names and references** **Quotation-Filter: All** _____ HU: in depth interview - change readiness - revisi File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6] Edited by: Super Date/Time: 08/30/12 03:19:57 PM	
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:7 [pemimpin harus dekat dengan ka..] (37:37) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart] [ISV Inspiring a Shared Vision]	***pemimpin harus dekat dengan karyawan***, harus tahu nama karyawan dan memanggil mereka dengan menyebut namanya, agar karyawan merasa dihargai dan respek kepada pemimpin, bahkan harus tahu keadaan pribadi karyawan
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:10 [Seluruh jajaran Direksi Metro ..] (50:50) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	Seluruh jajaran Direksi METRO TV ***menjadi inisiator pelaksanaan Re-Branding*** yang dilakukan di METRO TV.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:18 [diberikan gambaran sejelas mun..] (62:62) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	***diberikan gambaran sejelas mungkin dampak positif yang akan dirasakan individu*** dalam sebuah organisasi ***jika rencana perubahan itu dilaksanakan.***
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:20 [melalui penyamaan pemikiran] (62:62) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	melalui ***penyamaan pemikiran***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no	ada orang yang memang ***sangat visioner***

coding.docx - 2:2 [ada orang yang memang sangat v..] (59:59) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:3 [visioner tuh.. harusnya tuh ki..] (61:61) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	***visioner*** tuh.. harusnya tuh kita begini.. gini nih.. kita gini, gini..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:15 [pokoknya visioner] (89:89) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	pokoknya ***visioner***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:36 [dia juga seneng sharing,] (199:199) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	dia juga ***seneng sharing***,
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:37 [di situ biasa ada bisnis up-da..] (209:209) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	di situ biasa ada ***bisnis up-date***, apa yang mau di-ini-in Pak Harry itu.. ada di situ.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:38 [pasti, karena memang pembicara..] (233:233) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision] [MTW Modeling The Way]	pasti, karena memang pembicara utamanya sebenernya beliau itu kan.. ***pembicara utama pasti beliau***.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:1 [leadership qualitynya ya.. dar..]	leadership qualitynya ya.. daripada si e.. yang megang peranan di situ.. ini ya.. karena ***dialah yang akan menjadi.. yang membawalah ya nantinya kearah perubahan itu kan mereka***..

(17:17) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:12 [bagaimana mensosialisasikan ag..] (37:37) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	bagaimana ***mensosialisasikan agar mereka jelas bahwa ini ada perubahan*** gitu. Itu.. itu.. itu bener-bener e.. the power of leader ya untuk bisa membawa ke sana
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:13 [pada saat pertama kita mau ber..] (39:39) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	pada saat pertama kita mau berubah ya memang kita ***launching perubahan.. kan kita launch mengenai TV A dan sebagainya sehingga orang semua tau.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:43 [kita mau.. make sure mau ke sa..] (127:127) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	kita mau.. make sure mau ke sana, misalnya.. itu ***kita bicarakan sama-sama..*** sehingga di situ gampang ***mendapatkan komitmen*** daripada karyawan, menurut saya itu***. Melibatkan*** dan apapun.. kita cepat memberikan informasi ke mereka, oh.. akan ada gini, akan ada gini, dan sebagainya..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:48 [sebagai leader harus clear, di..] (159:159) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [ISV Inspiring a Shared Vision]	sebagai ***leader harus clear, dia mau ke mana***, dia mau ke ini.. ***bagaimana dia membawa orang***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:2 [Dampaknya adalah yang pertama ..] (43:43) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [ISV Inspiring a Shared Vision]	Dampaknya adalah yang pertama muncul kepercayaan ini.. bahwa ini management serius.. ***management ini serius nih mau melakukan ini***, gitu kan.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:21 [Saya waktu itu selalu mengatak..] (63:63) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	Saya waktu itu selalu mengatakan pada teman-teman bahwa, ingat ya kalo TV S, kalo TV One sekarang ini hebat, sore ini beritamu sangat bagus, tidaklah kemudian membuat besok pagi TV One terkenal.. tidak akan terkenal.. tetapi ***apabila setiap hari kamu punya keunggulan maka tidak akan lama TV One ini akan terkenal***.

P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:28 [TV One itu filosofinya adalah ..] (85:85) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	***TV One itu filosofinya adalah one***.. merah dan putih itu, merah putih Indonesia gitu ya.. kemudian one itu kesatuan, angka satu.. dan e.. apa namanya.. kalo boleh dikatakan juga ***bahwa kita harus nomor satu*** gitu,
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:43 [kita terus ingatkan bahwa prin..] (115:115) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	kita terus ingatkan bahwa prinsip kita dari awal, ***selalulah berpikir sebagai penantang***, jangan pernah berpikir sebagai pemenang.. Karena kalau ***sebagai penantang itu implikasinya sudah jelas, semangat tempurnya tinggi, kreativitasnya tinggi***, dan tentu apa namanya.. e.. resikonya itu lebih kecil ketimbang jadi pemenang.. kan kalo jadi penantang itu kalaupun kalah sih biasa saja.. tapi kalo sudah jadi pemenang, sekali kalah sabuk itu lepas.. nah kalo sabuk lepas tuh udah lebih susah mengambilnya lagi.. jadi itu yang filosofi kami sampaikan pada teman-teman.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:56 [mindset dari management saat i..] (135:135) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	mindset dari management saat itu news adalah sesuatu yang tidak bisa.. satu, memperoleh rating yang tinggi, tidak bisa dijual itu dua ya.. yang ketiga tidak banyak membuat perusahaan ini memiliki networking yang kuat karena news itu seringkali mengangkat hal yang sifatnya buruk yang membuat pengiklan jarang datang.. nah gitu-gitu lho.. kadang ***mindset-mindset yang keliru.. yang bisa kita patahkan yang jelas adalah bahwa ternyata news itu dapat.. bisa menjadi.. mendapatkan rating yang tinggi sekali..***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:70 [ketika diputuskan untuk bergab..] (60:60) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [ISV Inspiring a Shared Vision]	ketika diputuskan untuk bergabung itu, kan langsung diumumkan itu mba: direktur utama kami adalah mas Tama…wah ***agak safety gitu karena gua kenal orang ini, tau visinya ke mana*** gitu… itu sebabnya ketika ***pertama kali dia memimpin Trans eh TV Q, pertanyaan saya kepada dia adalah mas Tama… apa visi anda tentang news, dan dijawab dengan bagus***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:23 [dia juga gaul, dia sangat meng..] (66:66) (Super) Codes: [ISV Inspiring a Shared Vision]	dia juga ***gaul***, ***dia sangat mengetahui satu persatu siapa anak buah dia***, namanya tau

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 10 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Enabling Others to Act*

30 quotation(s) for code: **EOA Enabling Others to Act** **Report mode: quotation list names and references** **Quotation-Filter: All** _____ HU: in depth interview - change readiness - revisi File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6] Edited by: Super Date/Time: 08/30/12 03:18:19 PM	
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:4 [Semua orang boleh mengemukakan..] (35:35) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	***Semua orang boleh mengemukakan ide***. Secara khusus ada medianya yaitu ***setiap selasa ada forum kreatif***. Ide yang dihasilkan diajukan kepada manajemen, dinilai kelayakannya, kalau dinilai oke, baru dijalankan.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:19 [proses pendampingan] (62:62) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	***proses pendampingan***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:69 [karena sempet ikut.. mereka ka..] (47:47) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	karena sempet ikut.. mereka kaya e**..** ***outbound team building*** e.. mereka melakukan itu untuk suatu department divisi, kelihatannya sih solid ya orang-orangnya gitu lho.. dan memang apa namanya.. ya kita juga banyak berinteraksi dengan mereka, orang-orangnya.. dengan perubahan TV A ya banyak inilah.. kurang lebih.. membuat mereka memang harus berubah gitu, memaksa mereka harus berubah.. look-nya.. tampilan e.. TV nya e.. terusan itu juga.. program-programnya..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:17 [kalo dulu mungkin sangat direc..] (103:103) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	kalo ***dulu mungkin sangat directive*** gini, gini.. abis itu ***sekarang tuh Pak Harry, udah saya percaya lah sekarang orang-orang saya udah bagus nih, udah solid*** gitu lho. Dulu mungkin masih mencari.. e.. nih orang yang tepat siapa.. tepat siapa gitu ya. Yang tepat siapa.. nah mungkin sekarang sudah keliatan bahwa ***orang-orang yang di posisi-posisi sekarang nih kayanya udah tepat*** gitu lho.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:18 [Pokoknya sepertinya Si Bapak u..] (107:107) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act] [PSC Presencing]	Pokoknya sepertinya ***Si Bapak udah punya orang-orang yang tepat***lah ***untuk*** diwa.. ***mewakili*** ininya ***dia***.. gitu.

P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:19 [mengajak, melibatkan orangnya...] (123:123) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	***mengajak, melibatkan orangnya***.. ga yang marah-marah..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:72 [e.. ke bawahan dia sangat prot..] (137:141) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	e.. ***ke bawahan dia sangat protect.. kalo kita diserang dari luar.. dari departemen luar.. dia akan protect… tapi abis itu kita juga tetep dimarahin*** nih.. di dalemnya.. wuah cereret cereret gitu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:24 [terbukti ketika misalnya kita ..] (147:147) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	terbukti ketika misalnya kita lagi mempersiapkan slidenya beliau.. ini ***harusnya gini nih... ga bunyi nih datanya, kamu mau buat apa*** gini, gini, gini, begitu kita dengerin slide presentasi dari unit lain.. unit.. gitu set.. ini data apa kamu unjukkin.. ini ga ada bunyi apa-apa nih, jadi kita udah ngerti ibaratnya.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:26 [iya ternyata ini efeknya buat ..] (149:149) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process] [EOA Enabling Others to Act] [PSC Presencing]	iya ternyata ini ***efeknya buat kita ya.. bahwa suatu presentasi itu harus ada bunyinya***, harus ada ininya.. gitu.. ga cuma misalnya angka atau apa yang.. ***poin apa*** yang kita ini kan, ***yang mau kita tampilkan.***. kok nih unit gini banget nih, gitu.. maksudnya kita pun kadang-kadang merasa biasa.. begitu melihat unit ini, eh ternyata lebih ini lagi.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:28 [beliau juga kayanya sih fleksi..] (157:157) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	beliau juga kayanya sih fleksibel.. ***tempatkan di sini oh kayanya ga cocok, oh mungkin di sini.. oh di sini ga cocok mungkin di sini*** gitu lho.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:76 [jadi ketika orang diberikan ta..] (211:211) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	jadi ketika orang diberikan targetnya tinggi tapi oh ***environment juga mendukung kok, jadi mereka bisa PD***.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:7 [bagaimana menggali ide orang-o..] (27:27) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	bagaimana ***menggali ide orang-orang ini*** sehingga ide itu bisa dituangkan ke dalam program-program
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:15 [sehingga dia pada saat kita ac..] (41:41) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act] [HOP Hope (Will and Way)]	sehingga dia ***pada saat kita achieve.. semua bisa merasakan***, oh iya ya kita nih udah kaya gini..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:23 [kalo memang ndak bisa ya meman..] (47:47) (Super)	***kalo memang ndak bisa ya memang mereka kapasitasnya hanya segini, kita harus apakan***, nah itu kan kita juga perlu.. perlu menjaring, melihat orang-orang yang

Codes: [EOA Enabling Others to Act]	seperti itu tuh kita akan apakan, tetep kan kita ***perlu memotivasi mereka.. ayo deh, ayo deh, ayo deh, sampe titik akhir mereka ngga bisa ya sudah.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:41 [saya lebih banyak diskusi, leb..] (119:119) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	saya ***lebih banyak diskusi***, lebih banyak ini.. mari kita ***pendekatan*** nah ini sehingga saya sendiri juga merasakan oh ini kali ya membuat saya terkesan lambat ***kalo membuat keputusan***, ngga cepet gitu
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:42 [mereka lebih banyak bicara den..] (125:125) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	***mereka lebih banyak bicara*** dengan.. bagaimana.. ***menyerahkan pada kita bagaimana..*** bagaimana.. selalu mereka tanyakan pada kita, mereka ***mengajak kita untuk meeting***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:45 [caranya ke sana itu bagaimana,..] (131:131) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [EOA Enabling Others to Act]	***caranya ke sana itu bagaimana, semuanya diserahkan pada bagaimana di bawah bisa melakukan ke sana.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:46 [emuanya kuat di situ.. semua t..] (133:133) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [EOA Enabling Others to Act]	semuanya kuat di situ.. semua tau.. semuanya ini.. ***semua mengerti diajak untuk berpikir ke sana..*** itu mungkin ***leader-leader di sini*** tuh seperti itu sehingga mau ngga mau ya.. cukup cepat, mereka ***cukup mendapatkan.. hati di mata karyawannya***, gitu aja.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:66 [memang tetep harus ada orang y..] (139:141) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	memang tetep harus ada orang yang firm, kaya panglimanya, tapi dia harus punya hati yang lebih ini juga.. karena mereka orang-orang sensi ya, orang.. ***seniman tuh kan.. harus disentuh ininya***.. pendekatannya.. udah pasti mereka akan disentuh ininya ***mereka akan berbuat banyak untuk kita***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:65 [karena think tank nya kan ada ..] (143:143) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	karena ***think tank nya kan ada di mereka-mereka*** gitu lho
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:49 [memang hubungan atasan dan baw..] (179:179) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	memang ***hubungan atasan dan bawahan itu juga sebagai atasan*** sebagai orang bisnis ***tetapi juga keluarga..*** ya kan, keluarga kecil mereka, kan harus dibina
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:17 [bahwa kemudian tim yang kita t..] (55:55) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	bahwa kemudian tim yang kita tonjolkan di layar adalah orang-orang tertentu memang itulah kita.. tujuannya kita bahwa TV ini harus punya icon.. TV ini ***harus punya orang-orang yang mewakili***.. misalnya gitu.

P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:22 [penyampaian gagasan-gagasan un..] (63:63) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	***penyampaian gagasan-gagasan untuk membuat produksi*** berita itu ***kita buka secara bersama-sama dalam forum,*** termasuk juga e.. apa.. menentukan narasumber, menentukan siapa yang mengerjakan ini, durasinya berapa, sampe dengan berubah menjadi sebuah rundown yang akan kita tayangkan..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:31 [pada saat itu memang yang kita..] (97:97) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	pada saat itu memang yang kita lihat itu ternyata ***orang-orang ex-TV S itu adalah orang-orang ditelantarkan sebelumnya oleh management yang lama,*** artinya.. makanya mereka begitu gampang ***kita bangkitkan itu semangatnya***, harapannya bahwa ini akan.. kita menuju satu titik yang lebih baik dari yang sudah ada, lebih gampang.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:46 [makanya itu prosesnya berarti...] (121:121) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	makanya itu prosesnya berarti.. ya.. ya pasti karena yang sekarang masih muda-muda yang ***namanya kekeliruan, yang katanya itu.. biasa saja terjadi, makanya kita ingetin ayo ini keliru, ini anu, anu, anu gitu.. jadi supaya mereka juga tau*** oh iya kurang ini, kurang ini..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:49 [networking itu bisa dibentuk d..] (123:123) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	networking itu bisa dibentuk dengan ***jam terbang yang cukup*** dengan pola ***penerjunan atau deployment di dalem apa.. tugas-tugas yang berbeda-beda..*** gitu. Jadi.. kalo dasar ekonomi terus ga mau pindah selamanya ya tidak akan pernah menjadi pemimpin redaksi.. harus sudah sering dipindah ke mana..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:50 [untuk bisa memahami jiwa dari ..] (125:125) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	***untuk bisa memahami jiwa dari masing-masing bidang itu maka kita harus terjun di situ***.. harus terjun di situ. Tidaklah mungkin seorang produser atau redaktur memahami bagaimana bekerja sebagai wartawan, reporter, camera person kalau dia tidak pernah menjadi itu.. tidak bisa.. soalnya nanti akan jadi seperti memimpinnya dengan.. dengan.. apa ya.. dengan gamang gitu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:57 [untuk menaruh di situ kan buka..] (135:135) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act]	untuk ***menaruh di situ kan bukan tanpa perhitungan, pasti minimal dia paham ini, paham itu dan sebagainya.*** Dan ternyata setelah ***kita coba*** cukup bagus, cukup baik..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:85 [saya pikir mereka harus belaja..] (223:223)	saya pikir ***mereka harus belajar***.. belajar itu dari mana? ***Dari kesalahan***.. kalo mereka salah, oh.. ini.. sekali orang salah

(Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act] [RES Resiliency]	biasanya dia tidak akan pernah mengulangi kesalahan
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:62 [di sini mba eva .... kita in h..] (274:274) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [EOA Enabling Others to Act] [HOP Hope (Will and Way)] [PSC Presencing]	di sini mba eva .... ***kita in house semua, engga ada yang namanya itu program dari luar***.... engga ada mba. Coba mba eva mulai dari pagi setengah lima .... ***semua produksi sendiri*** mulai dari dakwah, halifah, cahaya iman, redaksi pagi, spot 7 pagi, selamat pagi, pelangi, warna, redaksi siang, bolang .... sampai jam setengah dua itu produksi sendiri ....

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 11 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Modeling The Way*

67 quotation(s) for code:
MTW Modeling The Way
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:20:16 PM

P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:6 [Pemimpin hanya mengontrol kual..] (36:36) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	Pemimpin ***hanya mengontrol kualitas dan hasil, tidak mengarahkan secara ketat***.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:11 [Lebih banyak melakukan aksi da..] (56:56) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	Lebih ***banyak melakukan aksi dan inisiatif dalam pekerjaan***.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:22 [Selama perubahan itu diimpleme..] (62:62) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	Selama perubahan itu diimplementasikan, maka ***pengawasan terhadap proses perubahan yang tengah berlangsung*** tetap harus dalam pemantauan.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:23 [Jika diperlukan, memang dapat ..] (62:62) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***Jika diperlukan, memang dapat segera diambil langkah penyesuaian*** terhadap elemen-elemen yang dapat menunjang perubahan itu, ***agar*** perubahan yang tengah berjalan dapat berlangsung mulus dan

	mengarah pada target yang hendak dicapai.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:24 [evaluasi terhadap proses pelak..] (62:62) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***evaluasi terhadap proses pelaksanaan perubahan*** harus terus dilakukan untuk melihat berbagai kelemahan dan kekuatan dalam pelaksanaan perubahan tersebut.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:38 [Pengawasan terhadap individu/d..] (64:64) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***Pengawasan terhadap individu/deteksi dini terhadap individu yang tidak mau berubah***, menjadi penting, sehingga saya dapat mengantisipasi atau ***menyusun strategi yang paling tepat dalam menghadapi individu yang memang tidak mau berubah*** dalam organisasi ini. Terhadap individu yang tidak mau berubah, berbagai tahapan dapat dilakukan mulai dari tidndakan persuasif hingga tindakan pemberhentian terhadap individu yang tidak mau berubah itu dapat dilakukan.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:26 [Memberi contoh dalam awareness..] (68:68) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***Memberi contoh*** dalam *awareness*, pemahaman, dan behaviour atas perubahan yang akan dilakukan
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:27 [himbauan kepada individu untuk..] (68:68) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***himbauan kepada individu untuk terus melakukan perubahan.***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:1 [sangat directive.. itu memang ..] (59:59) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***sangat directive..*** itu memang diperlukan
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:4 [harusnya tuh kita begini.. gin..] (61:61) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***harusnya tuh kita begini.. gini*** nih.. kita gini, gini..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:6 [semuanya memang sudah proven, ..] (67:67) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	semuanya memang sudah proven, Bu.. proven membawa suatu perubahan yang memang lebih baik. Itu yang mungkin akhirnya.. oh iya ya nih orang ini.. kadang-kadang memang kan posisi itu kan kepercayaan itu dari top management di holding tentunya.. tetapi kalo menurutku ***memang mereka juga proven di lapangan..*** iya ya ada perubahan ya di sini ya, gitu.. jadi mungkin orang jadi melihatnya, oh ya ini memang lead gue mesti diikutin nih

P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:12 [directive..] (87:87) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***directive..***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:14 [directive,] (89:89) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***directive***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:22 [hasilnya memang proven ada, gi..] (135:135) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***hasilnya memang proven ada***, gitu dan orang-orang juga melihatnya oh iya ya memang ada ini ya.. gitu.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:3 [tetapi yang penting.. komitmen..] (19:19) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [MTW Modeling The Way]	tetapi yang penting.. komitmen.. ***top down komitmen tuh harus bener-bener terlihat*** lah ya, terlihat..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:4 [dari atas tuh terlihat bahwa k..] (21:21) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***dari atas tuh terlihat bahwa kita memang mau berubah.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:6 [menyangkut bagaimana karyawan ..] (21:21) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	menyangkut bagaimana karyawan itu.. ***behavior karyawan tuh juga mindset karyawan juga harus diminta untuk berubah***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:9 [yang penting bagaimana leaders..] (33:33) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	yang penting ***bagaimana leadership quality kita untuk membawa karyawan itu ke sana*** dengan bisnis e.. apa.. e.. ini yang baru, ***direction yang baru,*** itu kan..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:10 [itu clearity purpose sudah pas..] (37:37) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	itu ***clearity purpose*** sudah pasti, ya bahwa ***seorang leader itu kan mesti harus clear, directionnya tuh mau ke mana, kita mau bawa ke mana,*** ya toh.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:11 [eksekusinya itu memang kita ha..] (37:37) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	eksekusinya itu memang kita harus punya e.. ***punya suatu guideline*** yang memang kita pengen anu ya.. ***milestonenya tuh kan harus jelas*** gitu lho.. ***road map***nya kita punya milestone ke sana.. kita roadmapnya adalah akan menjadi TV yang seperti ini misalnya ya kan, ***untuk menjadi ke sana mungkin kita punya tahap-tahap***, oh sekarang harus begini, nanti tahun depan harus begini. Kan kita punya milestone yang itu.. e.. secara tidak sadar itu diikuti

	oleh karyawan, karyawan tau gitu lho.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:29 [Jadi yang penting kita sebagai..] (55:55) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	Jadi yang penting ***kita sebagai second layer*** dari direksi itu kan lebih ke pelaksana-pelaksana, itu kita ***harus komitmennya, kekompakannya***, soliditas daripada tim itu tuh memang harus ada, kalo enggak ini.. bawah nih mau dibawa ke mana gitu lho, itu.. nah mereka kan membaca, melihat dari itu kan.. itu saja.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:30 [kita punya strategic plan misa..] (55:55) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	kita ***punya strategic plan*** misalkan sekian tahun mendatang, tapi kan kita kan belum siap untuk bicara secara.. secara bisnis terbuka kepada seluruh karyawan bahwa wah ini nanti akan kaya begini, akan.. kan enggak, ya kan. tapi dengan.. dengan apa.. ***dengan bahasa yang sesederhana mungkin tapi mereka dapat mengerti bahwa perusahaan ini lho mau ke sana*** gitu lho. Itu aja.. sehingga itu ***menambah motivasi*** dan keliatan keberhasilan dari bisnisnya ini dan disertai oleh motivasi karyawannya yang meningkat
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:56 [betul-betul yang namanya mau k..] (197:197) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	betul-betul yang namanya ***mau ke mana perusahaan itu clear semua orang***.. bahwa kita mau lakukan.. radikal di tahap ini ya.. mereka tau.. mereka mau kritis.. itu kita lakukan.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:57 [clear tuh all the people.. ya ..] (205:205) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	clear tuh all the people.. ya kan, ***clearity direction.. clearity purpose..***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:68 [tentunya arahnya bisnisnya ini..] (225:225) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way]	tentunya ***arahnya bisnis***nya ini bahwa kita mau menjangkau pemirsa yang kaya begini, ya udah.. berarti kan otomatis oh.. ***clear bahwa kita pengennya lebih ke sana..*** berarti kita mengadakan riset orang ke sana.. orang di sana itu maunya seperti apa sih.. nah itu langsung dikerjain..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:69 [programnya ini mau ke arah pro..] (227:229) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***programnya ini mau ke arah program mana*** gitu.. program kaya gini berarti kualifikasi orangnya kan pasti kaya gini.. oke, gue mesti perlu orang kaya gitu dong.... ***kamu mesti begini, kamu mesti begitu.. ya..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:11 [kita tunjukkan bagaimana tata ..] (51:51) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	kita ***tunjukkan bagaimana tata cara atau tata kerja yang baik***, bagaimana perilaku seorang pimpinan.. ***pimpinan tidak hanya bisa memerintah.. tapi pimpinan melaksanakan*** dan pada saat tertentu dimana perusahaan masih membutuhkan

	kehadirannya maka dia harus berada di kantor, prinsipnya gini sebelum karyawan, anak buahnya dateng dia sudah dateng dan setelah karyawannya semua pulang maka dia baru pulang.. itu kita praktekkan betul..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:12 [komit.. itu kita laksanakan be..] (53:53) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [MTW Modeling The Way]	***komit.. itu kita laksanakan betul*** tuh selama.. paling enggak 2 tahun awal itu kita.. kita betul stres.. ***Sabtu, Minggu pun kita masuk..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:13 [ya waktu itu. Itu kita.. komit..] (53:53) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	ya waktu itu. Itu kita.. *komitmen itu kita tunjukkan*, makanya kalo di.. yang namanya kita menjadi apa.. nakhoda baru gitu, kita pengen ***betul-betul menunjukkan ini lho kerjanya yang bener***..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:14 [kita pimpin rapat sendiri.. ki..] (55:55) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***kita pimpin rapat sendiri.. kita evaluasi sendiri juga..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:15 [saya tidak hanya di kantor saj..] (55:55) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	saya ***tidak hanya di kantor saja.. sehari, dua hari saya pun ikut ke lapangan..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:16 [saya memimpin tim tersendiri m..] (55:55) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	saya ***memimpin tim*** tersendiri masuk ke Merapi misalnya, saya ***tunjukkan ini begini, ini begini, ini begini.***. evaluasinya begini, begini, begini.. demikian juga dalam kasus terrorism, kita juga ikut ke lapangan.. kita turun, kita ngeliat ini, ini..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:18 [apabila kita pengen maju maka ..] (55:55) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	apabila kita pengen maju maka lepaskan baju ***ketika kita sedang bertugas, lepaskan baju sebagai pimpinan***,
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:36 [kalo jaman dulu itu tidak diat..] (109:109) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	kalo jaman dulu itu tidak diatur, ***tata cara berhubungan antar karyawan dengan pimpinan..*** bagaimana berkata sopan santun, bagaimana menyampaikan usulan dengan tanpa merupakan apa.. mengganggu e.. hubungan psikologis sebagainya ***itu kita atur.***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:63 [seringkali juga mencontohkan....] (179:179) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***seringkali juga mencontohkan..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:68 [dalam keseharian saya memang t..] (191:191) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	dalam keseharian saya memang termasuk orang yang punya karakter ***cukup keras di dalam hal mempertahankan prinsip atau mempertahankan ide.***

P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:74 [keseharian pastilah saya orang..] (191:191) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	keseharian pastilah saya orang yang ***punya disiplin tinggi.***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:81 [kalo sudah kesepakatan itu say..] (193:193) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***kalo sudah kesepakatan itu saya kok kayanya malas untuk melanggar*** itu, malas untuk mengingkari itu.. sepakat, sepakat..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:82 [saya bergaul dengan semua oran..] (197:197) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [MTW Modeling The Way]	saya ***bergaul dengan semua orang..*** saya makan dengan semua orang.. barangkali.. saya boleh klaim yang ini.. saya boleh klaim yang ini.. saya adalah satu-satunya pimpinan di TV ini yang bisa makan pagi dengan OB, makan siang dengan tukang.. apa.. tukang bersih-bersih, cleaning service.. sore-sore saya tiduran di Masjid karena saya suka neduh dengan orang-orang tamu mesjid itu.. yang pekerjaannya apa.. mereka adalah tukang bersih-bersih, tukang bersihin Masjid.. itu saya lakukan tidak sekarang saja. Karena sejak di SCTV pun.. kalo.. semua orang di sini.. boleh ditanya.. orang SCTV yang mengenal saya silahkan ditanya saja.. yang namanya messenger, yang baunya badannya ga karu-karuan karena abis naik motor dan sebagainya, itulah temen-temen saya makan siang. Mereka juga tidak sungkan-sungkan berkeluh kesah kepada saya, tentang keluarganya, tentang kesehariannya.. makanya saya.. lebih banyak bekerja juga di hal yang sosial.. di Yayasan Satu Untuk Negeri, saya layani itu publik, masyarakat.. saya ***coba menanamkan itu kebaikan dan sebagainya yang bisa saya lakukan***. Saya ketua karya.. Koperasi Karyawan, mulai di SCTV juga, di sini juga saya.. padahal itu pekerjaan yang sangat tidak enak menurut saya, karena tidak.. saya tidak mau dibayar di situ, saya lebih banyak mengeluarkan uang untuk.. apa.. ngasih makan kaum papa gitu.. tapi saya senang gitu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:83 [apat itu harus selalu serius, ..] (209:209) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***rapat itu harus selalu serius, rapat itu harus menghasilkan sesuatu,*** rapat itu tidak bisa dengan seenak kita..

P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:84 [saya kalo rapat pada ga siap b..] (211:211) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	saya ***kalo rapat pada ga siap bawa materi segala macem..*** rapat juga saya katakan.. satu dua kali ***rapat tidak pernah mengeluarkan ide atau berbicara.. besok lusa tidak usah ikut lagi.. saya berani mengatakan***..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:93 [tahun 2007 setelah peresmian t..] (103:103) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	tahun 2007 setelah peresmian tuh, jadi sekitar 6 bulan kemudian.. saya ***memberhentikan 4 orang manager..*** pada saat yang bersamaan.. karena begini.. setelah berlangsung sekian lama, saya lihat di rapat ini***.. kalo rapat itu sepertinya ngotot gitu, tapi begitu selesai rapat yang bersangkutan juga kabur ngga jelas, nanti anak buahnya tuh yang terus menerus disalahkan..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:94 [budaya perusahaan itu sangat p..] (39:39) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	budaya perusahaan itu sangat penting, sangat amat menentukan keberhasilan, karena gini budaya perusahaan itu yang negatif itu berupa kolusi.. ya gitu.. berupa e.. apa.. konspirasi untuk merugikan perusahaan, berupa tindakan yang apa namanya.. merugikan karyawan sesamanya, itu yang.. yang.. budaya yang buruk ya. Kita mau ***bangun budaya yang lebih baik..*** yang pertama egalitarian, terus kita bangun.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:95 [Waktu itu memang terjadinya be..] (39:43) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	Waktu itu memang terjadinya begini.. ***ada banyak praktek yang tidak baiklah, yang tidak akan pernah membawa TV ini sampe kapanpun menjadi lebih baik..*** misalnya dalam praktek sehari-hari di news aja, itu ada semacam e.. kerajaan-kerajaan kecil gitu yang dalam konteks untuk ***menguntungkan orang-orang tertentu saja*** gitu, misalnya ada seorang produser yang bertugas tetapi rupanya dia dalam tanda petik memiliki anak binaan dalam tanda petik di daerah-daerah kontributor-kontributor itu, yang dimana apabila si orang ini bertugas maka berita-berita daerah itu sajalah yang akan naik terus berarti orang-orang itu saja yang akan dapet honor. Sementara daerah lain kalo beritanya tidak kuat-kuat betul tidak akan pernah naik, gitu. Nah itu setelah kita telusuri waktu itu ya ada.. ada praktek bahwa ternyata setiap orang itu memiliki tadi itu anak binaan yang akan disejahterakan tersendiri, termasuk

	mensejahterakan dirinya sendiri... kita ***bikin shock therapy dengan orang itu langsung kita berhentikan,*** dua bulan oh.. rasanya.. langsung saat itu juga.. dan itu kemudian diikuti dengan yang lain-lain yang memang.. secara ini tidak.. tidak bisa kita pertahankan.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:96 [temen-temen baru tau bahwa ini..] (65:65) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	temen-temen baru tau bahwa ini.. kita ***selama ini bekerja saja ngga ada yang negur aja enggak, marahin aja ngga ada, sekarang kok semuanya ditatar..*** jadi ada semacam keterkejutan e.. apa.. keterkejutan kinerja gitu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:98 [mereka.. bekerjanya pun meskip..] (109:109) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	mereka.. bekerjanya pun meskipun kadang-kadang perlu dipacu.. bahwa ternyata ***mereka juga mau bekerja dengan baik ya.. ya kita selamatkan yang itu aja. Yang tidak mau bekerja ya mohon maaf*** gitu, nggak apa-apa.. ***kita keluarkan***.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:99 [Suatu saat ada kasus, yaitu pe..] (193:193) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***Suatu saat ada kasus, yaitu penyimpangan uang***. Penyimpangan uang yang ***dilakukan oleh orang ex-TV S dan orang yang saya bawa***.. nah penyimpangan itu terjadi dan.. orang pada nganggap pasti bahwa orang itu pasti ngga akan dipecat.. karena orang itu saya yang bawa, betul-betul saya yang bawa.. saya sampaikan ini orang saya bawa, ini, ini.. tetapi juga publik akhirnya mencatat ***orang yang saya bawa itu saya pecat sendiri di depan orang banyak***.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:100 [Saya tidak pernah bisa mentole..] (191:191) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	Saya ***tidak pernah bisa mentoleransi orang yang*** apa namanya.. ***melanggar aturan..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:103 [dalam operasional sehari-hari ..] (29:29) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***dalam operasional sehari-hari kita lakukan yang namanya proses standarisasi broadcast***.. proses standarisasi broadcast itu kalo seandainya e.. dari.. yang pertama, setiap pekerjaan harus diikuti dengan SOP.. harus didokumentasikan SOP itu.. ***dilaksanakan sesuai dengan yang di.. e.. dituliskan di situ*** atau prinsip dalam apa.. e.. SOP adalah kita dokumentasikan apa yang kita kerjakan, dan kita kerjakan apa yang kita dokumentasikan.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:105 [saya kalo di rapat-rapat pun s..] (49:49) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	saya kalo di rapat-rapat pun sampaikan bahwa eh inget ya saya tidak mentoleransi adanya orang TV selain TV One jadi kalo anda masih berpikir anda orang TV S

	maka anda sebaiknya tidak usah di sini.. tapi kalo anda ***menjadi orang TV One*** maka yang pertama, ***tunjukkan effort sebagai orang TV One.***. yang kedua.. e.. apa namanya.. ***kesejajaran antar orang itu tolong dijaga..*** dan yang berikutnya adalah.. bersama-sama nanti akan memperoleh haknya sebagaimana mestinya, gitu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:106 [kita punya moto itu adalah KPK..] (49:49) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	kita ***punya moto itu adalah KPK*** itu.. KPK motonya malah bareng-bareng lahir sama KPK, tapi ya waktu itu ***KPK itu singkatannya adalah.. kreativitas, produktivitas, dan kesejahteraan..***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:13 [kalo di sini … eh kamu salah y..] (48:48) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	kalo di sini … eh ***kamu salah ya!! Kamu saya… apa namanya …saya pinalti!***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:14 [disini business-minded,] (48:48) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	disini ***business-minded,***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:15 [Ini lebih ke pure bisnis…dan t..] (50:50) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	Ini lebih ke ***pure bisnis…dan target…***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:17 [memang saya tidak lagi berbica..] (50:50) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	memang saya ***tidak lagi berbicara soal: begini lho cara membuatnya…tapi jadi: gini lho!!! lebih kepada apa namanya direction…***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:18 [kalo di sini kan engga… ada ra..] (50:50) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [MTW Modeling The Way]	kalo di sini kan engga… ada rapat produser..kalau share kita turun, takutnya bukan main…, ***kita merasa bertanggung jawab karena program ini program saya…***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:22 [mas Tama kan dikenal sebagai o..] (64:64) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	mas Tama kan dikenal sebagai ***orang yang keras tapi dia orang yang manusiawi juga*** ... dia ***tidak bicara soal pribadi... dia bicara soal pekerjaan***,
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:33 [tapi di sini mba ... orang yan..] (94:94) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	tapi di sini mba ... orang yang kerjanya maksimal, sama orang yang kerjanya istilahnya pak CT itu ..... ***gua engga mau lu seperti gerbong, lu harus jadi masinis juga***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:34 [gua engga mau lu nebeng... gua..] (96:96) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***gua engga mau lu nebeng***... gua mau ...***karyawan itu semua semua maunya dia jadi masinis semua***... kalo ada yang di gerbong gua engga mau
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:35 [awal-awal dia memimpin rapat o..] (98:98) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	awal-awal dia ***memimpin rapat operasional***, datang dia memimpin PCM... PCM itu programme committee meeting, ya jadi membahas semua program

P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:36 [ada lagi rapat operasional dan..] (100:100) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	ada lagi ***rapat operasional dan ada lagi rapat produser itu ditingkat divisi... itu .... dia hadir...*** dia detail walaupun sebenarnya dia tidak mengerti, tapi dia detail
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:41 [Logis, dia ngerti proses produ..] (130:130) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way] [RAT Rational Thinking]	Logis, dia ***ngerti proses produksi, dia ngerti kameramen, dia ngerti ...ee...talent yang bagus, dia ngerti editing yang bagus....*** mas Tama itu jago untuk hal acting mba... jadi kalo misalnya buat konser besar... dia langsung turun tangan, dia ***menjadi executive producernya*** di situ, dia menjadi (tidak jelas, istilah pimpinan peliputan di lapangan) di situ sekalian, dia menunjuk sekitar 2.000 orang
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:43 [Dia marah .... tapi dia beri s..] (140:140) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process] [MTW Modeling The Way]	***Dia marah .... tapi dia beri solusi,*** dia misalnya ....kita misalnya ada sebuah program baru .... nah di PCM itu juga ***semua program baru direview*** begitu... dia langsung bilang ini ngga bagus...
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:57 [kalo buat program .... kamu ja..] (264:264) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***kalo buat program .... kamu jangan sampe ada apa namanya... mee too dengan TV R***... jadi cari yang lain
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:58 [Harus different .... harus dib..] (266:266) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***Harus different .... harus dibedakan***! tanya Imung.... ini kemaren kita rapat kreatif ya (dijawan Imung: ya) .... engga boleh buat program apa namanya Mung?... talkshow... ngga boleh kuliner.... program anak engga boleh... kalo gitu program apa yang boleh? (tertawa miris)
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:59 [jangan sampe program-program d..] (256:256) (Super) Codes: [MTW Modeling The Way]	***jangan sampe program-program di TV R dan Trans 7 saling memakan,***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:63 [buat program itu ndak boleh su..] (278:278) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way] [PSC Presencing]	***buat program itu ndak boleh suka-suka... you punya budget 5 juta ya...*** ya udah 5juta mbak. ***segitu harus cukup .... harus jadi....***

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 12 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Encouraging The Heart*

19 quotation(s) for code: **ETH Encouraging The Heart** **Report mode: quotation list names and references** **Quotation-Filter: All** _____ HU: in depth interview - change readiness - revisi File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6] Edited by: Super Date/Time: 08/30/12 03:18:41 PM	
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:33 [Beberapa kali berhenti, menyap..] (33:33) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	Beberapa kali berhenti, ***menyapa dengan hangat*** anchor pertama (Zelda Savitri) yang lagi sangat serius membaca materi di layar computer mejanya, Zeldapun tersenyum lebar. Lalu informan kembali menyapa kru dan anchor lainnya yang sedang berkumpul di depan sebuah pesawat computer
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:34 [memberi pujian kepada salah sa..] (33:33) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	***memberi pujian*** kepada salah satu kru tentang suatu acara yang dikatakannya bagus
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:35 [aat melewati studio yang baru ..] (36:36) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	saat melewati studio yang baru di mana saat itu sedang produksi talk show Tanonaka mewawancarai Sandiaga Uno (ada tiga cameraman, satu pengarah acara, satu pengatur waktu dan banyak kru berseragam lainnya yang berkumpul menyaksikan), informan menyatakan: ***setiap orang kelihatannya saja berdiri-berdiri menonton sebuah acara dibuat, tapi sebetulnya masing-masing punya peran***: ada yang jadi pengarah acara (yang mengenakan head set), ada yang memberi peringatan waktu (beri tanda 3 jari), dan lain-lain.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:7 [pemimpin harus dekat dengan ka..] (37:37) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart] [ISV Inspiring a Shared Vision]	***pemimpin harus dekat dengan karyawan***, harus tahu nama karyawan dan memanggil mereka dengan menyebut namanya, ***agar karyawan merasa dihargai dan respek kepada pemimpin***, bahkan harus ***tahu keadaan pribadi karyawan***
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:36 [Setiap orang yang bertemu deng..] (37:37) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	Setiap orang yang bertemu dengannya, ***menyapa*** dan balik disapa (kadang dirangkul atau disentuh di pundak secara kebapakan).

P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:102 [orang-orang lama yang kita lih..] (29:29) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	***orang-orang lama yang kita lihat memang cukup baik maka dia pertama akan tetap dalam posisinya..*** dalam posisi yang artian katakanlah kalo di news itu dia sebagai produser, maka dia akan tetap produser, atau … ***karena pengalaman itu maka dia bisa kita naikkan menjadi satu level di atas market yang ada***.. dengan harapan apa.. terjadi pola apa.. penebalan harapan terhadap perusahaan yang akan.. akan dia.. apa.. dia ikuti berikutnya gitu, termasuk kepercayaan.. bagaimana kepercayaan pada management yang baru.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:1 [Kemudian perbandingan antara a..] (39:39) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart] [MTW Modeling The Way]	Kemudian perbandingan antara apa namanya.. ***hak dan kewajiban itu harus..*** harus apa namanya***.. harus sinkron, harus seimbang*** lah gitu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:7 [orang-orang tidak peduli asal ..] (45:45) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	***orang-orang tidak peduli asal dari mana***, sepanjang dalam masa penilaian sekian bulan.. kalo ngga salah waktu itu 3 bulan kita lihat, ***performanya cukup baik.. maka orang itu kita langsung naikkan satu pangkat.. satu tingkat***.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:9 [pertama, tunjukkan effort seba..] (49:49) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart] [NOC Normative Commitment]	pertama, ***tunjukkan effort sebagai orang TV One***.. yang kedua.. e.. apa namanya.. kesejajaran antar orang itu tolong dijaga.. dan yang berikutnya adalah.. ***bersama-sama nanti akan memperoleh haknya sebagaimana mestinya***, gitu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:97 [8 bulan setelah diluncurkan it..] (67:77) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	***8 bulan setelah diluncurkan itu operation TV One tuh sudah bisa ditutupi diri sendiri.. sudah bisa kita lakukan dengan mandiri***. Sehingga pada saat itu semua pada kaget, emang sudah ngga butuh duit lagi? enggak, sudah cukup.. sudah jalan sendiri. Nah bahkan kemudian pada 4 bulan kemudian, artinya tepat setahun itu ternyata kita.. ya karena ***operation udah ketutup semuanya, sudah mulai keliatan tuh EBITDA sudah positif*** gitu, udah cukup baik…. ***saking senengnya itu management waktu itu.. dikasih bonus karyawan.. untuk pertama kalinya dalam sejarah TV ini..*** 2008 akhir atau.. 2009. itu baru tuh bonus.. itu kan.. iya.. menjadi.. menjadi apa.. ***menjadi apa.. e.. semacam kerutinan setiap tahun sampe sekarang.***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:35 [bagaimana tata cara kita mempe..] (109:109)	***bagaimana tata cara kita memperlakukan orang-orang yang mau kita reformasi*** gitu.. dan ***memperlakukan orang-orang***

(Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	***yang menjadi motor*** kemudian.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:109 [kami rapat bersama dipimpin Pa..] (113:113) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	kami rapat bersama dipimpin Pak Anindya Bakrie itu.. selalu kalimat penutupnya dalam rapat adalah.. minta tolong pamit kepada keluarga selama 2 tahun ini mungkin akan sering tidak di rumah, selama 2 tahun ini akan banyak bekerja dengan sangat keras.. anu.. anu.. anu.. itu istilahnya. Nah dia kan.. setelah itu tercapai memang kemudian adalah anu.. apa namanya.. bagaimana ***memperhatikan karyawan.. kesejahteraannya..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:80 [tetapi saya juga tidak pernah ..] (191:191) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	tetapi saya juga tidak pernah e.. namanya pilih kasih. Sesungguhnya seperti itu, sesungguh-sungguhnya saya ***tidak pernah pilih kasih..***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:11 [kenapa kami bertahan, itu pert..] (46:46) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	kenapa kami ***bertahan***, itu pertanyaannya, karena memang e..kalo saya kan di news, yang saya lihat waktu itu adalah ***diberi mimpi… diberi iming-iming…***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:16 [kalo di kompas itu 13x gaji pe..] (50:50) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [ETH Encouraging The Heart]	kalo ***di kompas itu 13x gaji per tahun, tapi di sini jadi 14*** mba, uang makan dipotong, tapi disini jadi 14…. 12xgaji setahun, 1x thr, 1x ulangtahun kita… jadi 14x, kemudian yang ***diiming-imingi namanya soal bonus…*** jadi kita t***arget*** misalnya, kita waktu itu target kita itu saya masih ingat…750 milyar per tahun, tapi ketika itu … kita melebihi sekitar 1,1 trilyun jadinya, nah sisanya … 1,1 dikurangi 750 sekitar ***350 milyar waktu itu dibagi 2, ke perusahaaan dan ke karyawan. Sisa 125 milyarnya dibagikan ke kita*** gitu mba. Nah waktu itu saya ***merasakan keindahannya mbak… saya kalau ngga salah mendapatkan 13 atau 15xgaji dari kinerja saya.*** Itu perbedaannya …. Tapi, dari sisi itu menguntungkan …
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:19 [nah kenapa yang bertahan itu, ..] (50:50) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [ETH Encouraging The Heart]	nah kenapa yang ***bertahan itu, salah satunya adalah karena kita diiming-imingi itu…dan iming-iming itu ternyata bener***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:32 [11 tahun, jadi masa kerja kita..] (92:92) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [ETH Encouraging The Heart]	11 tahun, jadi masa kerja kita juga tidak dipotong, saya ***dapat 2x5 tahun ada penghargaan, cuti juga dapat,*** cuma yang dipotong itu hanya uang makan aja
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:61 [tapi kita lebih	tapi kita lebih menguasai mbak, karena ***gaji kita lebih gede...***

menguasai mbak..] (270:270) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [ETH Encouraging The Heart] [OPT Optimism]	
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:73 [kami sekarang itu targetnya 2,..] (190:190) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart]	kami sekarang itu targetnya 2,1 trilyun, gila itu....kalo mau ***dapet bonus*** harus melebihi 2,1 trilyun

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 13 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Presencing*

9 quotation(s) for code:
PSC Presencing
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:21:23 PM

P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:71 [sudah keliatan bahwa orang-ora..] (103:103) (Super) Codes: [PSC Presencing]	sudah keliatan bahwa ***orang-orang yang di posisi-posisi sekarang nih kayanya udah tepat***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:18 [Pokoknya sepertinya Si Bapak u..] (107:107) (Super) Codes: [EOA Enabling Others to Act] [PSC Presencing]	Pokoknya sepertinya Si Bapak udah ***punya orang-orang yang tepatlah untuk*** diwa.. ***mewakili*** ininya dia.. gitu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:23 [dia selalu set up target setin..] (143:143) (Super) Codes: [PSC Presencing]	dia selalu ***set up target setinggi mungkin***.. gitu ya.. setinggi mungkin.. ya mungkin dia sebenernya ***udah ngukur*** juga nih.. nih orang sebenernya cuman sampe sini nih.. tapi dia kasih tinggi..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:25 [kalo kamu kasih segini, kamu a..] (145:145) (Super) Codes: [PSC Presencing]	***kalo kamu kasih segini, kamu achieve ya udah kamu saya kasih tinggi, kamu.. saya yakin kamu tinggi***.. dan dia selalu.. pengen orang juga bagus.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:26 [iya ternyata ini efeknya buat ..] (149:149) (Super)	iya ternyata ini ***efeknya buat kita ya.. bahwa suatu presentasi itu harus ada bunyinya***, harus ada ininya.. gitu.. ga cuma misalnya angka atau apa yang***.. poin apa***

Codes: [CTP Challenging The Process] [EOA Enabling Others to Act] [PSC Presencing]	***yang kita ini kan, yang mau kita tampilkan..*** kok nih unit gini banget nih, gitu.. maksudnya ***kita pun kadang-kadang merasa biasa.. begitu melihat unit ini, eh ternyata lebih ini lagi***.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:54 [orang sudah melihat perubahan ..] (345:345) (Super) Codes: [PSC Presencing]	orang sudah melihat perubahan apalagi sekarang sinergi wah.. kita udah mulai.. apa-apa yang mulai sinergi.. sinergi, bahkan ke depan ini kita akan.. aku ga tau 2012 atau 2013.. kita 3 TV akan dalam satu area.. gitu.. ***dalam satu area berarti kan sangat e.. sinergilah gitu*** ya.. oh.. ***unit produksi ini lagi tinggi, oh ini lagi ga ada, oh ya bantuin*** ini.. gitu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:69 [saya selalu e.. melihat orang ..] (191:191) (Super) Codes: [PSC Presencing]	saya selalu e.. ***melihat orang lain punya banyak kelebihan..***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:62 [di sini mba eva .... kita in h..] (274:274) (Super) Codes: [EFF Efficacy] [EOA Enabling Others to Act] [HOP Hope (Will and Way)] [PSC Presencing]	di sini mba eva .... ***kita in house semua, engga ada yang namanya itu program dari luar....*** engga ada mba. Coba mba eva mulai dari pagi setengah lima .... ***semua produksi sendiri*** mulai dari dakwah, halifah, cahaya iman, redaksi pagi, spot 7 pagi, selamat pagi, pelangi, warna, redaksi siang, bolang .... sampai jam setengah dua itu ***produksi sendiri*** ....
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:63 [buat program itu ndak boleh su..] (278:278) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [MTW Modeling The Way] [PSC Presencing]	buat program itu ndak boleh suka-suka... ***you punya budget 5 juta ya...*** ya udah 5juta mbak. ***segitu harus cukup .... harus jadi....***

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 14 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Rational Thinking*

21 quotation(s) for code:
RAT Rational Thinking
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:22:27 PM

P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:9 [meminta peneliti untuk menjela..] (9:9) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	***meminta peneliti untuk menjelaskan latar belakang*** penelitian (garis besar isi proposal) ***dan apa yang diharapkan*** dari informan.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:8 [berjanji akan mempelajari daft..] (14:14) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	berjanji akan ***mempelajari daftar wawancara*** pada proposal disertasi yang peneliti berikan.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:37 [Sebelum perubahan diperkenalka..] (62:62) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	Sebelum perubahan diperkenalkan, ***yang ada dalam pikiran saya adalah bagaimana inisiatif perubahan yang akan diperkenalkan kepada karyawan itu dapat diterima dengan baik***. Ada *awareness* yang melekat dalam alam pikiran karyawan bahwa perubahan yang akan diperkenalkan merupakan upaya untuk membuat organisasi kerja jauh lebih baik. Saya merasakan, saat perubahan itu diperkenalkan, pasti ada pihak atau individu dalam sebuah organisasi yang akan menolak perubahan yang ditawarkan. Dalam kondisi seperti ini yang perlu dikomunikasikan secara terbuka kepada setiap individu, bahwa tidak ada sebuah rencana perubahan yang sedang dirancang, dimaksudkan untuk membatasi kemajuan seseorang dalam organisasi. justru ***dalam mengkomunikasikan rencana perubahan itu, sudah harus diberikan gambaran sejelas mungkin dampak positif yang akan dirasakan individu dalam sebuah organisasi jika rencana perubahan itu dilaksanakan***.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:39 [Pembentukan tim dalam melakuka..] (66:66) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	***Pembentukan tim*** dalam melakukan sebuah perubahan pada sebuah organisasi menjadi penting. Pembentukan tim dapat dikategorikan dalam beberapa *cluster*. Tim pertama yang dibentuk adalah *leader* dari *agent of change*. *Leader agent of change* ini diminta untuk merekrut anggotanya dalam kelompok kecil sebagai anggota *agent of change*. ***Pemilihan setiap leader agent of change*** ini dilakukan sesuai dengan kriteria pemahaman mereka akan proses perubahan yang sedang dan akan dilakukan dalam sebuah organisasi. Dari para *leader agent of change* ini diharapkan dapat ***menularkan awareness, pemahaman, dan behaviour terhadap proses perubahan yang sedang***

	dan akan dilakukan di lingkungan tim kecilnya. Kemudian masing-masing anggota tim kecil akan ***menyalurkan semangat perubahan tersebut dalam lingkup anggota individu yang lebih besar***. Sehingga proses *awareness*, pemahaman, dan *behaviour* setiap individu akan memiliki kualitas yang sama dalam sebuah organisasi.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:70 [sangat detil] (91:91) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	***sangat detil***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:73 [dia sangat itu.. gitu. Tanya :..] (165:167) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	dia ***sangat itu.. rasional***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:30 [analisanya buanyak banget..] (169:169) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	***analisanya buanyak*** banget..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:29 [kalo kita ngomong.. ini alasan..] (171:171) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	kalo kita ngomong.. ini ***alasannya tuh apa***.. kita harus bisa..oh ini dari sini nih, Bu.. gini nih.. nah kalo ini, nih apa.. oh ini dari sini.. jadi kita udah mesti siapkan.. kalo dia nanya
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:31 [dan sangat detailnya itu lho....] (177:177) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	dan ***sangat detailnya*** itu lho.. ini apa nih.. ini salah nih..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:35 [sekarang masuk lagi dari Ameri..] (193:193) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	***sekarang masuk lagi dari Amerika.. e.. mungkin kita harus comply gini wah.. boleh juga nih.. pokoknya harapannya harus ada benefit***.. ngga cuma Anda mau cari untung di kita, tapi mungkin ada benefit apa yang kita bisa dapet untuk membesarkan TV A sendiri.. seperti itu.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:51 [dia menguasai ini bahwa cultur..] (181:181) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	dia menguasai ini bahwa culture nya seperti ini, seperti ini sehingga ***sistem yang saya bangun itu tentunya juga harus melihat.. bagaimana kelemahan.. ini.. operationnya***, kelemahan itu sehingga dia mendapatkan suatu sistem yang memang sudah bisa ***mengakomodir kelemahan-kelemahan yang ad***a.. jangan mengintroduce suatu sistem untuk perubahan tetapi tanpa melihat kondisi lahannya
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:52	culture di manusianya, culture di prosesnya.. culture diininya gitu lho.. itu

[culture di manusianya, culture..] (185:185) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	kan harus dilihat gitu lho.. cocok ngga sih sebetulnya ini, kita mau bahwa e.. apa yang saya introduce tuh positif impact lah nanti ke karyawan itu terus punya.. impactful lah pokoknya ya. Itu kan ***kita harus perhatikan, cocok ngga yang kita mau introduce ini, bagaimana kita bisa cocok.. ya kita harus menyelami kondisi daripada lahannya kaya apa karena lahannya kan berbeda, berbeda budaya,*** berbeda ini gitu kan.. ya kan.. mana dulu yang ditouch, mana dulu yang diini, misalkan.. ya kan.. kan harus melihat seperti itu.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:67 [saat ini kaya gini.. ini penti..] (219:219) (Super) Codes: [HOP Hope (Will and Way)] [RAT Rational Thinking]	saat ini kaya gini.. ini penting.. besok terus lah ya mau ke mana.. gitu, ya kan.. dari ***sekarang kaya gini gue mau berubah, apa bedanya, apa ininya, apa keuntungannya kita ke sana***.. apa ini.. gitu lho
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:59 [Nah pengiklan itu atau e.. per..] (135:135) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	Nah pengiklan itu atau e.. perusahaan-perusahaan yang memiliki pangsa pasar itu pasti **berpikir bahwa wah ini luar biasa nih kalo pada saat siaran, pastilah merupakan potensi pasar.** Jadi kalo dulu mereka merasa bahwa sinetron segalanya, tapi mereka juga yakin rupanya.. para pelaku pasar itu bahwa yang namanya segala hal itu ada titik jenuhnya. Sinetron pun akan pada saat tertentu mengalami decline.. apalagi kaya sekarang.. sebetulnya kalo jujur aja.. yang namanya sinetron tuh kelasnya udah seperti kelas bawah saja.. gitu.. kelas bawah. Jadi sekarang kalo ngeliat orang perdebatan di televisi itu semua orang pasti pada ngeliat.. sampe di bawah pun tetep masih melihat gitu
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:67 [saya selalu berpikir setiap ha..] (191:191) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	saya selalu berpikir setiap hari bahwa saya ***tidak akan masuk ke ruang rapat itu sebelum saya punya cerita-cerita di balik semua peristiwa yang sedang berlangsung,***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:38 [dia review semua program yang ..] (114:114) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	dia ***review semua program*** yang ada di TV Q ... kemudian ***setelah direview sebagian besar dia buang itu program dan sebagian lagi dia pertahankan***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:39 [menurut dia ketika itu ... ini..] (116:116) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	menurut dia ketika itu ... ***inilah program-program yang bisa dicreate dan mendatangkan uang*** ... antara lain empat mata...
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:41 [Logis, dia ngerti proses produ..] (130:130)	***Logis, dia ngerti proses produksi, dia ngerti kameramen, dia ngerti ...ee...talent yang bagus, dia ngerti editing yang***

(Super) Codes: [MTW Modeling The Way] [RAT Rational Thinking]	***bagus.... mas Tama itu jago untuk hal acting*** mba... jadi kalo misalnya buat konser besar... dia langsung turun tangan, dia menjadi executive producernya di situ, dia menjadi (tidak jelas, istilah pimpinan peliputan di lapangan) di situ sekalian, dia menunjuk sekitar 2.000 orang
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:44 [Ya...ya... ini susah produksin..] (144:144) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	Ya...ya... ***ini susah produksinya, oh ini punya nih...ada nih, jadi ketika dia nonton suatu acara dia akan tau bahwa...***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:45 [ini penonton suka atau ngga si..] (146:146) (Super) Codes: [RAT Rational Thinking]	ini ***penonton suka atau ngga sih... gitu... dia udah tau itu karena dia udah paham banget mulai dari .... apa namanya .... proses produksinya, segala macemnya...***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:46 [kalau di.... kita sebagai peke..] (154:172) (Super) Codes: [CTP Challenging The Process] [RAT Rational Thinking]	kalau di.... kita sebagai pekerja TV itu kan itu kan ide kita .....ide kita itu... apa ya... bukan dijelek-jelekan artinya... dicut atau gimana..., kita kan engga mau lah mbak, itu kan ide.... ide itu kan adanya tiba-tiba .... proses kreatif kita, kadang sendiri kadang lagi berlima orang...muncul gitu mbak...begitu disampaikan, dibilang ngga gini...dimentahin gitu lho ha..ha..memang ini... ***menurut saya usulan programnya bagus ...tapi ketika .... dibawa ke forum itu...ah dulu ngga mikirin, kita aja mikirnya susah.... tapi alasan dia logic .... Kita jadi tau ....oooh iya.... gitu ya.....***

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 15 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Intuitive Thinking*

10 quotation(s) for code:
INT Intuitive Thinking
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:19:21 PM

P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:16	bahkan kadang-kadang.. ***punya six sense juga mungkin ya.. punya intuisi..*** kayanya

[bahkan kadang-kadang.. punya s..] (95:95) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	ini bagus deh.. seeet.. ntar saya mikir dulu.. diem.. oh iya ini bisa jalan.. nah contohnya seperti itu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:34 [dia sangat cepet kalo hitung-h..] (187:187) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	dia sangat ***cepet kalo hitung-hitungan*** gitu deh.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:75 [cepet sekali.. cereret.. gitu...] (191:191) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	***cepet sekali.. cereret.. gitu.. wah ini kayanya bisa nih cerereret… provent***.. gitu, ya kan.. bagaimana beliau mengembangkan bisnisnya
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:50 [memang si leader itu harus pun..] (181:181) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	memang si leader itu harus ***punya intuisi*** juga ya kan
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:53 [tapi mereka belum punya suatu ..] (189:189) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	tapi mereka belum punya suatu ***feeling, intuisi*** yang ini.. tuh mungkin belum.. belum terlalu ini, tapi mereka pinter.. mereka orang-orang S2, S3, dan sebagainya.. gitu lho ya. Artinya dari sisi intelegensi, dari sisi ini.. mereka orang-orang pinter..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:54 [pengalaman untuk ngerundown bi..] (191:191) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	pengalaman untuk ngerundown bisnis nih kan ***perlu pengalaman, perlu kematangan***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:44 [di dalem situ kadang-kadang me..] (117:117) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	di dalem situ kadang-kadang memang dibutuhkan orang yang ***punya sense tinggi..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:45 [intuisi jurnalistik kalo diseb..] (119:119) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	***intuisi jurnalistik*** kalo disebutnya sense of journalist.. journalism.. harus tinggi.. nah ***sense of journalistic nya ini atau insting jurnalistik ini bisa menjadi tajam kalau sering diasah*** artinya memang dari awal dia harus belajar mengasah itu sehingga menjadi tajam. ***Artinya yang dimaksud tajam itu adalah yang pertama tidak hanya forcasting pada apa yang akan terjadi, tetapi juga ketika menjudge ini berita ini bukan.. ini penting ini tidak..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:48 [Karena memang tadi tuh jam ter..] (123:123) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	Karena memang tadi tuh ***jam terbang itu ngga bisa dihindari mempertajam yang namanya intuisi jurnalistik*** tadi

P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:37 [dia feeling bisnis] (106:106) (Super) Codes: [INT Intuitive Thinking]	dia ***feeling bisnis***

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 16 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Affective Commitment*

36 quotation(s) for code:
AFC Affective Commitment
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:15:57 PM

P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:2 [setiap individu di organisasi ..] (35:35) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	setiap individu di organisasi TV harus ***mandiri, inisiatif, bertanggungjawab atas tugas/peran***nya masing-masing.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:12 [kesetiaan pada organisasi, ker..] (58:58) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	***kesetiaan pada organisasi, kerelaan berkorban untuk organisasi***
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:13 [Komitmen dan tanggung jawab le..] (58:58) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	***Komitmen dan tanggung jawab*** lebih mengarah pada kesepakatan atau janji yang telah dibuat.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:14 [komitmen dan tanggung jawab da..] (58:58) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	***komitmen dan tanggung jawab*** dapat diartikan ***memegang teguh amanat, kesepakatan, janji, tugas*** yang telah dibuat atau diterima, dan ***menyelesaikannya dengan bersungguh-sungguh*** dengan ***semaksimal mungkin***.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:15 [Jika seorang anggota organisas..] (58:58) (Super)	Jika seorang anggota organisasi telah merasa memiliki atas suatu organisasi, maka dia ***takkan segan berbuat banyak untuk organisasinya, bahkan tanpa***

Codes: [AFC Affective Commitment]	***pamrih.*** Hal ini meungkin karena anggota tersebut melakukannya atas dasar ***pengabdian, bukan sekedar tugas*** atau mengerjakan program.
P 1: transkrip wawancara disertasi - METRO TV - no coding.docx - 1:25 [harus memiliki nilai-nilai kej..] (66:66) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	harus memiliki nilai-nilai ***kejujuran, loyalitas, dan memiliki komitmen dan tanggung jawab*** terhadap produk yang mereka hasilkan
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:21 [ga punya niat di belakang mau ..] (131:131) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	***ga punya niat di belakang mau ngapain-ngapain*** gitu, pokoknya nah ***aturan gini comply***, comply aja.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:42 [wah.. saya sudah 8 tahun, Bu....] (247:247) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	wah.. saya ***sudah 8 tahun, Bu.. mendukung perubahan.***
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:44 [satu yang bikin seneng kalo di..] (265:265) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	satu ***yang bikin seneng kalo di bidang media itu kan ngga statis*** ya maksudnya apalagi kalo kaya di HR sendiri.. HR kan ya ada administratif, ada ketemu orang, ada project, ada ini.. menurutku e.. ***itu cukup menyenangkanlah***..
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:45 [pekerjaannya sendiri sebenarny..] (267:267) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	pekerjaannya sendiri sebenarnya sangat menyenangkan sebagai HR
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:46 [intinya sih pengen mencoba men..] (271:271) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	intinya sih pengen mencoba ***menyenangkan orang*** gitu kan karena di situ kan service kami, HR sendiri kan service. Kadang-kadang melihat.. orang HR tuh ditakutin gitu kan.. Pak, ini saya pertama kalinya lho, Pak duduk di depan HRD.. lho memangnya kenapa?.. orang-orang lain di tempat saya juga biasa duduk di sini, juga cerita, ngobrol-ngobrol, memang tugas HRD kan salah satunya gitu. E.. memang mungkin ***senenglah ketemu dengan orang.***. kita stres ya udah nonton studio.. maksudnya ya nonton apa.. syuting atau apa gitu.. ya enak gitu.. terus.. yang bikin bertahan
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:47 [iya.. dipaksa.. ngomong di dep..] (283:283) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	iya.. dipaksa.. ngomong di depan umum …aaahh… apa sih.. gini, gini tapi ya udahlah ***salah satu pekerjaan menyenangkan*** ya udah. Yang pasti sampe sekarang merasa pekerjaan di training ini lebih menyenangkan dibanding waktu di operasional HR.

P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:52 [Bu IP bukan mencari interest u..] (337:337) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	Bu IP ***bukan mencari interest untuk mencari itunya*** sebenernya tapi beliau tuh ***emang pengen merubah*** ini, merubah ini.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:53 [Istilahnya pindah dari satu pe..] (341:341) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	Istilahnya pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lain kalo dari mungkin mikirnya gaji.. misalnya gajinya turun karena ***saya melihat memang ada tantangan di situ ya saya ambil aja*** dulu.. ngga melihat oh gajinya turun ini, ininya.. menurutku wah iya juga sih.. ya banyak hal positifnya lah.. gitu
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:77 [yang pasti menyenangkan orang,..] (289:289) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	yang pasti ***menyenangkan orang, membuat training, membikin orang pinter, mendevelop.. itu menyenangkanlah saat ini.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:8 [nah itu kan perlu manusia yang..] (33:33) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	nah itu kan perlu manusia yang ini.. karena itu merubah mindset, merubah ini segala macem kan ya.. tetapi ya itu e.. bener-bener kebersamaan itu perlu. ***Kebersamaan*** tuh artinya komitmen, segala macem ya untuk kita berubah ke sana
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:31 [semua sih kaya keluarga sehing..] (57:57) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	semua sih ***kaya keluarga*** sehingga itu sangat.. sangat membantu banget.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:32 [di sini nyatu.. semuanya menya..] (63:63) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	di sini nyatu.. ***semuanya menyatu, gitu sehingga kebersamaannya tuh kerasa banget***.. kerasa.. di sini tuh kerasa banget..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:36 [kalo saya lihat sih memang.. k..] (75:75) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [OPT Optimism]	kalo saya lihat sih memang.. ***komitmen*** dan bagaimana kita ***punya passion yang rupanya untuk.. untuk ini ya.. perubahan*** apa..
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:44 [kita bicarakan sama-sama.. seh..] (127:127) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	kita ***bicarakan sama-sama***.. sehingga di situ gampang mendapatkan komitmen daripada karyawan,
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:45 [caranya ke sana itu bagaimana,..] (131:131) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [EOA Enabling Others to Act]	***caranya ke sana itu bagaimana, semuanya diserahkan pada bagaimana di bawah bisa melakukan ke sana.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV	semuanya kuat di situ.. ***semua tau..***

A - narasumber2 - no coding.docx - 3:46 [emuanya kuat di situ.. semua t..] (133:133) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [EOA Enabling Others to Act]	***semuanya ini.. semua mengerti diajak untuk berpikir ke sana***.. itu mungkin leader-leader di sini tuh seperti itu sehingga mau ngga mau ya.. cukup cepat, mereka cukup mendapatkan.. hati di mata karyawannya, gitu aja.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:47 [buat mereka tersentuh untuk me..] (147:147) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	buat mereka ***tersentuh untuk mereka harus melakukan itu.***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:10 [itulah proses kemudian ada.. o..] (49:49) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	itulah proses kemudian ada.. orang itu merasa bahwa ini kayanya kita ***berada di rumah yang sama.***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:12 [komit.. itu kita laksanakan be..] (53:53) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [MTW Modeling The Way]	***komit..*** itu kita laksanakan betul tuh selama.. paling enggak 2 tahun awal itu kita.. kita betul stres.. ***Sabtu, Minggu pun kita masuk***..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:19 [cepatnya TV One ini melesat it..] (55:55) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	cepatnya TV One ini melesat itu.. cepatnya itu karena memang ya tadi itu.. ***orang-orang lama dan orang-orang baru itu terikat dengan satu semesta yang sama***, orang-orang lama merasa bahwa wah baru sekarang ini perusahaan ini diurus dengan benar.. lalu orang-orang yang baru merasa bahwa kok ngga kelihatan ya bedanya orang yang lama sama orang baru.. kami kok memperoleh anu yang sama.. itu jadi.. jadi ***keguyuban itu menjadi kuat sekali***.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:26 [keberhasilan semua pihak untuk..] (77:77) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [EFF Efficacy]	***keberhasilan semua pihak untuk kemudian membuat e.. angka satu itu TV One tuh bener-bener jadi kesatuan..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:65 [yang saya tangkap adalah bahwa..] (187:187) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [RES Resiliency]	yang saya tangkap adalah bahwa seorang prajurit tuh punya jiwa yang sangat-sangat amat mulia.. yang pertama dia tegas, dia taat pada aturan, dia punya daya juang yang tinggi.. tetapi yang paling penting, dia ***tidak punya pamrih yang berlebihan***..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:73 [orang mencatat saya sebagai or..] (191:191) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	***orang mencatat saya sebagai orang yang melahirkan TV ini***.. orang mencatat saya sebagai founding father dari sebuah TV yang alhamdulilah cukup besar ini, gitu. Jadi ***itu sebuah kebanggaan yang luar biasa*** bagi saya.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:78 [di perusahaan ini saya tidak p..] (193:193) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	di perusahaan ini saya tidak punya ade, ndak punya kakak, ndak punya apa saya bawa, enggak saya.. ndak ***saya ndak ada kepentingan. Bagi saya sih saya bekerja***

	sebaik-baiknya saja.. soal hasilnya silahkan dilihat sendiri, mau bagus dinilai bagus, mau jelek dinilai bagus, silahkan saja. Prinsipnya itu karena ya saya memang orangnya ***tidak punya ambisi jabatan*** apa-apa sih sebetulnya, saya ngga pernah kepikiran nanti saya mau jadi pemred, enggak.. sama sekali saya ndak punya cita-cita itu.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:82 [saya bergaul dengan semua oran..] (197:197) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment] [MTW Modeling The Way]	saya ***bergaul dengan semua orang..*** saya makan dengan semua orang.. barangkali.. saya boleh klaim yang ini.. saya boleh klaim yang ini.. saya adalah satu-satunya pimpinan di TV ini yang bisa makan pagi dengan OB, makan siang dengan tukang.. apa.. tukang bersih-bersih, cleaning service.. sore-sore saya tiduran di Masjid karena saya suka neduh dengan orang-orang tamu mesjid itu.. yang pekerjaannya apa.. mereka adalah tukang bersih-bersih, tukang bersihin Masjid.. itu saya lakukan tidak sekarang saja. Karena sejak di SCTV pun.. kalo.. semua orang di sini.. boleh ditanya.. orang SCTV yang mengenal saya silahkan ditanya saja.. yang namanya messenger, yang baunya badannya ga karu-karuan karena abis naik motor dan sebagainya, itulah temen-temen saya makan siang. Mereka juga tidak sungkan-sungkan berkeluh kesah kepada saya, tentang keluarganya, tentang kesehariannya.. makanya saya.. lebih banyak bekerja juga di hal yang sosial.. di Yayasan Satu Untuk Negeri, saya layani itu publik, masyarakat.. ***saya coba menanamkan itu kebaikan dan sebagainya yang bisa saya lakukan***. Saya ketua karya.. Koperasi Karyawan, mulai di SCTV juga, di sini juga saya.. padahal itu pekerjaan yang sangat tidak enak menurut saya, karena tidak.. saya tidak mau dibayar di situ, saya lebih banyak mengeluarkan uang untuk.. apa.. ngasih makan kaum papa gitu.. tapi ***saya senang gitu***.
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:49 [kadang-kadang setiap tahun tar..] (190:196) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	kadang-kadang setiap tahun targetnya tinggi mba.... kami sekarang itu targetnya 2,1 trilyun, gila itu....kalo mau dapet bonus harus melebihi 2,1 trilyun.... enjoy lah.. nah, begini temen-temen itu... aa itu salah satu ...salah satu...kenapa kita bersatu karena kita ***menikmati dan menyukai pekerjaan*** itu .... ya kalo engga suka

	memang susah
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:50 [Kekeluargaannya sangat kental ..] (198:200) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	***Kekeluargaannya sangat kental …. ya… guyub lah guyub….***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:51 [Nah kalo Yudis (menunjuk si pr..] (218:222) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	Nah kalo Yudis (menunjuk si presenter) ini kan baru mba, baru bergabung... di redaksi pagi, dia ini dari fisika UGM, kan lucu mba ya, dia harusnya kan jadi ilmuwan buat rumus baru gitu ya (tertawa bersama). ***Dia saya tempatkan di Pustaka Indonesia, bayangin mba ..... jauh banget bedanya (tertawa), tapi dia menikmati***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:64 [karena kita engga punya orang ..] (302:302) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	karena kita engga punya orang mba... kita rekrut orang ... kalo dia ***passion***nya engga pas di sini.... engga bisa
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:66 [jadi memang ada orang yang ya...] (304:304) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	jadi memang ada orang yang ya... mungkin dunianya .... ***dunia ini kan sebenernya dunia yang mengasikkan*** mba... sekaliguss menjengkelkan gitu, menjemukan juga....

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 17 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Normative Commitment*

14 quotation(s) for code:
NOC Normative Commitment
Report mode: quotation list names and references
Quotation-Filter: All

HU: in depth interview - change readiness - revisi
File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6]
Edited by: Super
Date/Time: 08/30/12 03:20:42 PM

P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:21 [akhirnya orang-orang yang suda..] (47:47) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment]	akhirnya orang-orang yang sudah senior-senior dari sisi pengalaman, dari sisi umur, mereka bisa mengikuti.. he eh.. ikut.. karakter.. ***oh sekarang sudah bukan era saya, saya harus begini, harus begitu..***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:22 [semangat perubahan ini kalo su..] (47:47) (Super)	***semangat perubahan ini kalo sudah menjadikan ini semuanya.. apa ya.. kesepakatan dalam diri mereka masing-masing***.. itu ya.. mereka bisa.. bisa.. bisa

Codes: [NOC Normative Commitment]	apa ya.. bisa memahami
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:24 [sekarang itu mereka kelihatan ..] (51:51) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment]	sekarang itu mereka kelihatan partnershipnya ya kan, apa.. ***perubahan dari sisi partnership dengan perusahaan tuh kelihatan banget***.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:25 [kita tidak menggunakan suatu e..] (49:49) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment]	kita ***tidak menggunakan suatu e.. kaya tangan besi*** gitu ya kan.. untuk ini harus.. udah selesai restrukturisasi.. kita ga seperti itu, kita tuh ***hanya mengalir aja, kita.. nih sehingga kita keliatan smooth..***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:26 [pada saat itu kritis tapi kare..] (53:53) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment]	pada saat itu kritis tapi karena tidak ada pengarahan yang benar mungkin ya kan.. sehingga mereka dibiarkan begitu aja.. tapi kalo namanya manusia.. namanya manusia tuh kan ini banget ya.. ***manusia tuh kalo dihargai, diajak ini.. itu dengan gampang mereka akan memberikan***.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:27 [manusia ya disentuh kemanusiaa..] (53:53) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment]	***manusia ya disentuh kemanusiaan mereka, diewongke istilahnya ya pasti mereka akan ikut***. Itu pengalaman saya di sini.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:28 [orang-orang yang memang sudah ..] (53:53) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment]	orang-orang yang memang sudah tidak.. keliatan tidak perform, usianya sudah usia pensiun kenapa enggak ***kita ajak bicara*** udahlah kamu pensiun sekarang aja, misalkan gitu, tapi kita ***tidak ada program yang harus melakukan cut off*** gitu.. itu tidak ada.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:8 [Itu menimbulkan harapan.. oh t..] (45:45) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	Itu menimbulkan harapan.. oh ternyata kalo saya.. saya tidak perlu e.. apa namanya.. berkongsi dengan orang tertentu untuk supaya dapet pangkat yang lebih baik.. dan proses e.. seperti itu berkelanjutan sehingga mau ngga mau kemudian antar orang itu kemudian merasa bahwa ah ***enak di sini kayanya, sudah lebih tertata gitu..***
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:9 [pertama, tunjukkan effort seba..] (49:49) (Super) Codes: [ETH Encouraging The Heart] [NOC Normative Commitment]	pertama, ***tunjukkan effort*** sebagai orang TV One.. yang kedua.. e.. apa namanya.. kesejajaran antar orang itu tolong dijaga.. dan yang berikutnya adalah.. ***bersama-sama nanti akan memperoleh haknya sebagaimana mestinya***, gitu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:32 [orang yang mau support itu ada..] (97:97) (Super) Codes: [AFC Affective Commitment]	orang yang ***mau support*** itu adalah orang yang mau bekerja dengan baik
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:7 [ada beberapa yang stay, di sin..] (36:36) (Super)	ada beberapa yang stay, di sini…. karena apa? karena ketika itu ***ada satu orang Direksi di TV Q yang setelah diakuisisi***

Codes: [NOC Normative Commitment]	***…. itu ada ibu Susi Suswati… dia diangkat sebagai direktur keuangan***.
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:25 [nah waktu itu mas Tama dulu di..] (36:36) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment] [COC Continuance Commitment]	nah ***waktu itu mas Tama*** dulu di Indonesia mas Tama bareng… gitu… ya beda-beda dua tahun lah… ***dia ngomong sama saya***, bang tolong karena umurnya lebih tua dari saya…umur saya lebih tua dari dia… ***bang tolong temen-temen di… apa namanya …dikasih challenges gitu.. dikasih apa namanya semangat… ya mas terima kasih saya bilang begitu…nah jadi diangkatlah saya jadi kepala departemen waktu itu mba…***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:70 [ketika diputuskan untuk bergab..] (60:60) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment] [ISV Inspiring a Shared Vision]	ketika diputuskan untuk bergabung itu, kan langsung diumumkan itu mba: direktur utama kami adalah mas Tama…wah agak safety gitu karena ***gua kenal orang ini, tau visinya ke mana gitu… i***tu sebabnya ketika pertama kali dia memimpin Trans eh TV Q, pertanyaan saya kepada dia adalah mas Tama… apa visi anda tentang news, dan dijawab dengan bagus
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:20 [saya lebih condong ini kan… gu..] (60:60) (Super) Codes: [NOC Normative Commitment]	saya lebih condong ini kan… ***gua bisa melakukan transfer knowledge …***

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 18 Daftar kutipan pernyataan narasumber terkait atribut individu *Continuance Commitment.*

22 quotation(s) for code: **COC Continuance Commitment** **Report mode: quotation list names and references** **Quotation-Filter: All** _____ HU: in depth interview - change readiness - revisi File: [F:\DISERTASI EVA-flashdisk\STUDI LAPANGAN\TAHAP 1 STUDI...\in depth interview - change readiness - revisi.hpr6] Edited by: Super Date/Time: 08/30/12 03:17:03 PM	
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:7 [memang ada sebagian besar oran..] (75:75) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	memang ada sebagian besar orang-orang loyalist.. karena mereka.. di sana kalo ga salah tuh ada itu juga, Bu.. saya pernah denger tuh mereka punya loyalist.. kalo dengan pemimpin lama.. oh ***kalo dulu enak.. kita bisa kerja, ga seperti sekarang,***

	harus ini, ini, ini.. e.. tapi buat orang yang mungkin sebenernya ya motifnya harus seperti itu gitu ya.. ya biasalah mungkin ***nostalgia masa lalu lebih baik padahal..*** mungkin karena ***mereka sendiri memang sekarang sudah tidak bisa terlalu produktif*** kan
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:8 [mungkin mereka sudah waduh uda..] (75:75) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	mungkin mereka sudah waduh udah ga bisa ngikutin.. kaya gini lagi.. padahal banyak anak-anak muda yang.. berpikir.. akhirnya mereka bisa melejit menempati posisi bagusnya.. nah itu.. muncul.. ya ***mau ga mau ya mereka yang harus ngikutin..*** gitu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:39 [turn over kalo.. kalo di TV ka..] (239:239) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	turn over kalo.. kalo di TV kan biasanya, Bu.. muncul e.. mostly pasti besar.. karena kadang-kadang muncul TV lokal.. ***ditarik.. di-hijack.. bayarannya bisa dua kali, dua setengah kali.. kita kan ngga mungkin naik langsung segitu.. gitu. Jadi setiap ada muncul TV baru atau ada strategi baru dimana mereka hijack-hijack gitu, itu biasanya.. perginya juga.. gerbong***, Bu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:40 [rame-rame.. tarik satu, yang s..] (241:241) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	***rame-rame.. tarik satu, yang satu tarik ini, ini, ini,*** seperti itu.
P 2: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber1 - no coding.docx - 2:41 [he eh, itu muncul.. dulu waktu..] (245:245) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	he eh, itu muncul.. dulu waktu jamannya TV One gitu. Orang-orang ***kita gaji cuma berapa, di sana sampe belasan juta, wah ya sudahlah kita ga mungkin sanggup.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:37 [anak sekarang kan enggak.. dia..] (81:81) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	anak sekarang kan enggak.. dia juga ***mengejar karir tapi juga dari sisi materi dia harus dapet cepet***.
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:39 [Orang sekarang udah beda, udah..] (81:81) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	Orang sekarang udah beda, udah ngga bisa diinikan.. ya kan.. ***materi mereka perlu banget untuk hidup.***
P 3: transkrip wawancara disertasi - TV A - narasumber2 - no coding.docx - 3:40 [orang makin ini kan pasti mere..] (83:83) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	orang makin ini kan pasti mereka ***mencari sesuatu yang lebih bagus.. lebih bagus kalo dari sisi karir pasti kesempatan*** ya kan, opportunitynya lebih banyak. ***kalo dari sisi compensation ya udah pasti duitnya mereka kejar***. Nah itu seimbang dua-duanya perlu gitu anak sekarang.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:6 [dengan sendirinya secara natur..] (43:43)	dengan sendirinya secara natural orang-orang yang merasa tidak.. paling tidak akan kena karena perilakunya yang buruk itu

(Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	maka mundur sendirinya.
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:29 [tidak bisa pungkiri bahwa oran..] (95:95) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	tidak bisa pungkiri bahwa ***orang bekerja itu hanya cari uang..*** gitu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:30 [kemudian berpolitik di kantor ..] (97:97) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	kemudian ***berpolitik di kantor*** atau apa tuh juga tidak kita pungkiri, ada itu..
P 4: transkrip wawancara disertasi - TV B - no coding.docx - 4:37 [karena semangat kita ini kita ..] (109:109) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	karena semangat kita ini kita melihat banyak orang yang mau bekerja gitu.. mau apa.. mau ***mencari nafkah untuk keluarga***nya
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:16 [kalo di kompas itu 13x gaji pe..] (50:50) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [ETH Encouraging The Heart]	kalo ***di kompas itu 13x gaji per tahun, tapi di sini jadi 14*** mba, uang makan dipotong, tapi disini jadi 14…. 12xgaji setahun, 1x thr, 1x ulangtahun kita… jadi 14x, ***kemudian yang diiming-imingi namanya soal bonus***… jadi kita target misalnya, kita waktu itu target kita itu saya masih ingat…750 milyar per tahun, tapi ketika itu … kita melebihi sekitar 1,1 trilyun jadinya, nah sisanya … 1,1 dikurangi 750 sekitar 350 milyar waktu itu dibagi 2, ke perusahaaan dan ke karyawan. Sisa 125 milyarnya dibagikan ke kita gitu mba. Nah waktu itu saya merasakan keindahannya mbak… saya kalau ngga salah mendapatkan 13 atau 15xgaji dari kinerja saya. Itu perbedaannya …. Tapi, dari sisi itu menguntungkan …
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:18 [kalo di sini kan engga… ada ra..] (50:50) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [MTW Modeling The Way]	***kalo di sini kan engga… ada rapat produser..kalau share kita turun, takutnya bukan main…,*** kita merasa bertanggung jawab karena program ini program saya…
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:19 [nah kenapa yang bertahan itu, ..] (50:50) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [ETH Encouraging The Heart]	nah ***kenapa yang bertahan*** itu, salah satunya adalah ***karena kita diiming-imingi itu…dan iming-iming itu ternyata bener***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:24 [beberapa pertanyaan ketika pen..] (26:26) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	beberapa pertanyaan ketika pengumuman itu ... muncul, antara lain ***soal orang yang tidak mau bergabung dengan TV R, bagaimana?, terus kalo saya tidak bergabung apa konsekuensinya yang saya dapatkan?,***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:25 [nah waktu itu	nah waktu itu mas Tama dulu di Indonesia mas Tama bareng… gitu… ya beda-beda

mas Tama dulu di..] (36:36) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	dua tahun lah… dia ngomong sama saya, bang tolong karena umurnya lebih tua dari saya…umur saya lebih tua dari dia… bang tolong temen-temen di… apa namanya …dikasih challenges gitu.. dikasih apa namanya semangat… ya mas terima kasih saya bilang begitu…nah jadi ***diangkatlah saya jadi kepala departemen waktu itu*** mba…
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:26 [Ya, nah kenapa kami bertahan, ..] (46:46) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	Ya, nah ***kenapa kami bertahan***, itu pertanyaannya, karena memang e..kalo saya kan di news, yang saya lihat waktu itu ***adalah diberi mimpi… diberi iming-iming…***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:29 [Saya waktu itu karena saya sud..] (74:74) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	Saya waktu itu karena ***saya sudah berkeluarga, anak saya tiga*** gitu kan.. rasional saya rasional, sambil mengikuti apa namanya perkembangan itu day by day... jadi setiap ada rapat-rapat, saya mencoba untuk mendalami bisnis plan ataupun budaya... itu yang saya alami karena memang kalau mba eva bilang sakit hati ... ***sakit hati gitu, karena saya ikut membidani munculnya TV Q khususnya yang di news,*** jadi karyawan-karyawan TV Q selama 5 tahun itu hasil rekrutan saya gitu yang dinewsnya.
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:30 [waktu itu saya termasuk orang ..] (86:86) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	***waktu itu saya termasuk orang yang galau*** kalo istilahnya sekarang ***karena saya masih kuliah ... saya kan ambil master di UI, baru mulai ...***
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:31 [dorongan istri juga ... kenapa..] (88:88) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment]	***dorongan istri*** juga ... kenapa sih harus pindah. Ada yang menerima, ***Metro waktu itu juga menerima ... kebetulan itu kan jauh, di kedoya ...macet lagi, saya rumahnya kan di bekasi*** mba eva,
P 5: transkrip wawancara disertasi - TV C- no coding.doc - 5:32 [11 tahun, jadi masa kerja kita..] (92:92) (Super) Codes: [COC Continuance Commitment] [ETH Encouraging The Heart]	11 tahun, jadi ***masa kerja kita juga tidak dipotong, saya dapat 2x5 tahun ada penghargaan, cuti juga dapat, cuma yang dipotong itu hanya uang makan*** aja

Diolah dari transkrip wawancara lengkap menggunakan perangkat lunak Atlas.ti versi 6.2
*P: partisipan atau narasumber
**Kata kunci: bagian dari kutipan yang ditampilkan dalam bentuk huruf miring

Lampiran 19 Surat elektronik terkait permohonan dan ijin penggunaan kuesioner

----- Original Message -----
From: Morgan,George
To: 'eva@ppm-manajemen.ac.id'
Sent: Thursday, July 14, 2011 12:33 AM
Subject: RE: Permission to use the Readiness for Change Questionnaire

I have attached a few pages from the dissertation. The whole dissertation may be available.

George A. Morgan
Professor emeritus, education and human development
Colorado State University Fort Collins, CO 80523-1588
(970) 491-0608 Office
(970) 491-1317 Fax
George.Morgan@colostate.edu
http://mycahs.colostate.edu/George.Morgan/

From: eva@ppm-manajemen.ac.id [mailto:eva@ppm-manajemen.ac.id]
Sent: Tuesday, July 12, 2011 10:45 PM
To: Morgan,George
Cc: ny_mangiring@yahoo.com
Subject: Permission to use the Readiness for Change Questionnaire

George A. Morgan, PhD
Education and Human Resource Development
Colorado State University
George.Morgan@ColoState.edu

Dear Professor Morgan,

I am a doctoral student currently pursuing a Doctoral in Business Management from Bogor Agricultural University Indonesia. Topic of my proposed dissertation is the individual attributes of change readiness in Indonesian private television industries which experience a corporate transformational change. The dependent variable to be explored in this research is change readiness. I have read the result of your research done with Hanpachern and Griego in 1998 which titled *An Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change* (Human Resource Development Quarterly Vol. 9 No. 4 pp. 339-350). Your extensive and proven work in the area of change readiness has led me to decide that the 14 items of *Readiness for Change Questionnaire* (Hanpachern, Morgan & Griego, 1998) are best suited for this research.

Refer to the purpose above, I would appreciate your permission to use the questionnaire in my research. It would be very grateful to me if I can get the original copy of the questionnaire, since it was not attached in the journal.

Thank you for your time and consideration. I am looking forward for a positive respond from you.

Eva Hotnaidah Saragih
PPM School of Management
Jl. Menteng Raya 9, Jakarta
Indonesia 10340
Phone: 62-21-2300313
Email: eva@ppm-manajemen.ac.id

From: John Meyer [mailto:meyer@uwo.ca]
Sent: Thursday, July 14, 2011 2:06 AM
To: Eva Hotnaidah Saragih
Subject: Re: Permission to use the Organizational Commitment Questionnaire

Dear Eva,

You are welcome to use our commitment measures in your dissertation research. I hope all goes well.

Best regards,
John Meyer

----- Original Message -----
From: eva@ppm-manajemen.ac.id
To: meyer@uwo.ca
Sent: Wednesday, July 13, 2011 12:22 AM
Subject: Permission to use the Organizational Commitment Questionnaire

Dr John Meyer
Department of Psychology
University of Western Ontario
meyer@uwo.ca

Dear Dr Meyer,

I am a doctoral student currently pursuing a Doctoral in Business Management from Bogor Agricultural University Indonesia. Topic of my proposed dissertation is the individual attributes of change readiness in Indonesian private television

industries which experience a corporate transformational change. One variable to be explored in this research is organizational commitment. Your extensive and proven work in the area of organizational commitment has led me to decide that the 18 items of *Organizational Commitment Questionnaire* (Allen & Meyer, 1996) are best suited for this research. Refer to the purpose above, I would appreciate your permission to use the questionnaire in my research.

Thank you for your time and consideration. I am looking forward for a positive respond from you.

Eva Hotnaidah Saragih
PPM School of Management
Jl. Menteng Raya 9, Jakarta
Indonesia 10340
Phone: 62-21-2300313
Email: eva@ppm-manajemen.ac.id

Lampiran 20 Hasil Uji Coba Kuesioner

Profil Demografi Responden

Usia		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30 tahun	3	6.3	6.3	6.3
	31-40 tahun	33	68.8	68.8	75.0
	41-50 tahun	12	25.0	25.0	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

jenis kelamin		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	laki-laki	27	56.3	56.3	56.3
	Perempuan	21	43.8	43.8	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

masa kerja		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2-5 tahun	4	8.3	8.3	8.3
	6-10 tahun	15	31.3	31.3	39.6
	11-20 tahun	26	54.2	54.2	93.8
	>20 tahun	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

level pekerjaan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non manajerial	10	20.8	20.8	20.8
	manajer lini	13	27.1	27.1	47.9
	manajer menengah	19	39.6	39.6	87.5
	manajer puncak & pemilik	6	12.5	12.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Hasil Uji Reliabilitas

1. Uji Reliabilitas Item Pernyataan Variabel Modal Psikologis

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.844	.870	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
yakin mampu analisis masalah jk panjang	113.9565	85.287	.094	.	.846
yakin mampu mewakili unit di pertemuan mjn	113.7391	80.375	.413	.	.837
yakin mampu kontribusi dlm diskusi strategi org	113.9130	80.881	.588	.	.835
yakin mampu tetapkan target unit	113.8043	81.050	.546	.	.835
yakin mampu hubungi pihak luar utk diskusi mslh	114.0652	78.062	.420	.	.837
yakin mampu sampaikan info ke rekan kerja	113.6087	82.466	.386	.	.839
saat 'macet' ditempat kerja, mampu temukan banyak cara atasi	114.0435	78.309	.647	.	.830
sedang sangat semangat mencapai target kerja	113.8261	82.769	.316	.	.841
banyak cara utk atasi mslh apapun	113.6087	77.932	.610	.	.831
saat ini sdh cukup sukses di pekerjaan	114.8696	78.471	.313	.	.844
bisa pikirkan banyak cara utk capai target kerja	114.0000	77.556	.716	.	.828
saat ini mampu capai target yang ditetapkan sendiri	114.2174	79.152	.508	.	.834
saat hadapi kemunduran kerja, sulit utk pulih dan maju	114.8261	77.747	.305	.	.846
mampu atasi kesulitan kerja dgn satu atau banyak cara	114.1739	80.191	.444	.	.836
bisa mandiri dalam bekerja jika menjadi tuntutan	113.9130	81.192	.309	.	.841
mampu cepat dan yakin tangani hal kerja yg datangkan stres	114.2826	81.096	.379	.	.839
dpt atasi kesulitan kerja krn terlatih hadapi kesulitan	114.1304	79.494	.495	.	.835
mampu tangani bbrp pekerjaan dlm satu waktu	114.3261	82.002	.286	.	.842
saat hal di tempat kerja mjd tdk pasti,selalu harap terbaik	113.9348	81.573	.367	.	.839
jika hal di tempat kerja bisa jadi salah bagi saya, itulah yg terjadi	115.5652	78.873	.299	.	.844
selalu cari sisi terbaik dari segala hal terkait pekerjaan	113.7609	78.275	.606	.	.831
optimis akan masa depan, sepanjang terkait pekerjaan	113.8478	79.821	.438	.	.836
di pekerjaan, semua hal tidak terlaksana sesuai harapan	114.6522	77.032	.312	.	.847
melakukan pekerjaan dgn yakin 'dibalik kesulitan,ada jalan keluar'	113.4348	82.073	.440	.	.838

2. Uji Reliabilitas Item Pernyataan Variabel Kepemimpinan

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.984	.984	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
atasan cari kesempatan menantang utk uji kemampuan	136.0930	1610.182	.600	.	.984
atasan jelaskan masa depan yg hrs dicapai bersama	136.0930	1556.229	.912	.	.983
atasan mampu bangun hubungan kooperatif	135.7442	1590.576	.791	.	.983
atasan beri contoh baik mengenai yg diharapkan dr bawahan	135.9767	1580.118	.844	.	.983
atasan pastikan karyawan dgn hasil kerja baik mendpt pujian	136.3721	1587.763	.709	.	.984
atasan menantang bawahan utk coba pendekatan baru	136.2326	1574.659	.847	.	.983
atasan mampu jelaskan visi organisasi yg harus dicapai	136.2326	1549.326	.924	.	.983
atasan sedia dengarkan pendapat dr sudut pandang berbeda	136.1628	1612.378	.644	.	.984
atasan pastikan bawahan laksanakan standar yg disepakati	135.7907	1595.503	.702	.	.984
atasan tunjukkan keyakinan atas kemampuan bawahan	135.5116	1604.256	.693	.	.984
atasan cari cara penyempurnaan dan perkembangan terkini di luar org	136.5814	1567.963	.797	.	.983
atasan pengaruhi bawahan dlm berbagi mimpi ttg masa depan	136.5349	1547.398	.885	.	.983
atasan perlakukan bawahan dgn respek dan hormat	135.5581	1598.014	.731	.	.984
atasan tindaklanjuti janji dan komitmen	136.0000	1577.429	.765	.	.984
atasan kreatif berikan penghargaan atas kontribusi karyawan	136.6512	1573.185	.857	.	.983

atasan cari cara belajar saat terjadi hal yg tdk diharapkan	136.3488	1575.661	.828	.	.983
atasan tunjukkan cara mencapai kepentingan jk panjang	136.4419	1554.681	.888	.	.983
atasan ciptakan atmosfir saling percaya di tempat kerja	135.8605	1586.266	.735	.	.984
atasan membuat filosofi kepemimpinan yg jelas	136.3256	1569.225	.869	.	.983
atasan pastikan kenal karyawan bdsrkan komitmen capai nilai bersama	136.1395	1574.694	.837	.	.983
atasan ambil resiko dan bereksperimen dgn ide2 baru	136.6977	1575.311	.791	.	.983
atasan tunjukkan semangat dan optimis akan masa depan	135.8605	1573.075	.864	.	.983
atasan bebaskan cara bawahan bekerja	135.8372	1611.568	.510	.	.984
atasan pastikan sdh tetapkan sasaran, rencana dan sasaran antara	136.0233	1556.404	.892	.	.983
atasan pastikan ada cara utk rayakan pencapaian	136.6047	1597.197	.634	.	.984
atasan insiatif dlm atasi hambatan	136.1163	1591.439	.770	.	.984
atasan bicara meyakinkan ttg pentingnya pekerjaan bawahan	136.1163	1581.343	.764	.	.984
atasan libatkan bawahan dlm rencana tindakan masa depan	135.7442	1587.576	.765	.	.984
atasan capai tujuan secara bertahap	136.3023	1581.406	.803	.	.983
atasan sediakan apresiasi dan dukungan utk setiap kontribusi	136.4419	1580.348	.804	.	.983
atasan bangun tujuan bersama	136.0465	1555.807	.891	.	.983
atasan observasi potensi individu dan tim	136.3721	1576.239	.810	.	.983
atasan hubungkan sumber inspirasi dengan keinginan	136.3721	1571.811	.870	.	.983
atasan bagun model baru kapabilitas kepemimpinan diri atau tim	136.4884	1573.542	.813	.	.983
atasan hadirkan kebaruan pd sistem lingkungan, hasilkan kinerja inovatif	136.6512	1580.090	.804	.	.983

3. Uji Reliabilitas Item Pernyataan variabel Cara Pikir

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.644	.646	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
keputusan dibuat lebih berdasarkan fakta drpd insting	30.9792	18.148	.123	.174	.655
nyaman bila keputusan dibuat scr logis dan sistematis	30.4792	17.829	.304	.446	.629
buat keputusan bergantung pada intuisi	32.3750	14.537	.409	.454	.591
lebih penting perasaan drpd logika bahwa keputusan benar	32.1458	12.851	.423	.452	.591
tidak pilih bila dirasa keputusan salah, bahkan bila fakta katakan keputusan benar	32.0000	11.574	.542	.408	.541
keputusan diambil bdsarkan analisis fakta dan pembobotan kriteria	30.9792	16.106	.412	.558	.599
saat buat keputusan, percaya reaksi dan perasaan	31.1458	15.531	.384	.465	.600
keputusan terbaik didasarkan pd analisis mendalam berdasarkan fakta	30.5833	18.504	.113	.277	.654

4. Uji Reliabilitas Item Pernyataan variabel Komitmen terhadap Organisasi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.743	.747	18

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
menghabiskan sisa karir di organisasi akan membahagiakan	61.3409	92.788	.586	.941	.707
sulit meninggalkan organisasi, bahkan jika menginginkan	61.3636	94.051	.568	.944	.709
tidak berkewajiban bertahan di organisasi	61.4545	116.254	-.242	.744	.779
persoalan organisasi adalah persoalan diri	60.2727	102.296	.384	.687	.729
jika meninggalkan organisasi akan mengganggu kehidupan	61.4318	94.251	.507	.456	.714
tidak benar meninggalkan organisasi, walaupun datangkan untung	61.3636	92.841	.566	.774	.708
tidak merasa bagian keluarga di organisasi	62.5227	111.279	-.083	.843	.765
tetap bekerja di org karena butuh dan menginginkannya	60.5227	94.767	.671	.747	.706
jika tinggalkan pekerjaan saat ini akan merasa bersalah	61.5682	89.507	.645	.871	.698
secara emosi tdk merasa terikat dgn organisasi	62.2727	110.436	-.055	.671	.763
jika tinggalkan organisasi, hanya sedikit pilihan tersedia	62.7273	106.249	.137	.697	.745
kesetiaan pada organisasi memang sdh seharusnya	60.5909	101.457	.322	.813	.731
penting bagi saya utk jadi bagian organisasi ini	60.4318	97.135	.527	.904	.716
kurangnya pilihan adlh salah satu konsekuensi negatif tinggalkan org	62.1818	104.292	.149	.806	.747
kewajiban thd orang2 di organisasi cegah saya tinggalkan org	60.9773	101.837	.277	.601	.735
bekerja disini tdk membuat saya punya rasa memiliki yg kuat	62.1364	111.981	-.106	.908	.766
kenyataan tinggalkan org butuh pengorbanan pribadi,jadi alasan bertahan	61.7727	94.459	.523	.717	.713
saya merasa berhutang banyak pd organisasi	61.6136	89.731	.600	.647	.702

5. Uji Reliabilitas Item Pernyataan Variabel Kesiapan Berubah

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.627	.768	14

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
bersedia utk bekerja lebih krn adanya perubahan	60.5319	33.385	.366	.354	.592
perubahan dpt atasi persoalan organisasi	60.2766	32.944	.430	.574	.583
bersedia jadi bagian dari proyek baru	59.9149	34.601	.479	.681	.591
perubahan berhasil ciptakan ide-ide baru	60.1702	32.883	.517	.763	.575
bisa menemukan bbrp cara utk gagalkan perubahan	62.3191	35.657	.024	.291	.670
kerjakan sesuatu dgn cara baru atau kreatif	60.2128	34.258	.462	.642	.589
merubah cara kerja krn adanya perubahan	60.3830	33.676	.396	.685	.590
tidak menyalahkan bila terjadi kegagalan	60.5532	34.383	.187	.710	.623
berkeinginan jadi bagian dari program perubahan	59.8936	34.184	.570	.669	.584
mempelajari hal baru melalui perubahan	59.9149	34.906	.437	.634	.595
berpendapat jangan memperbaiki bila tidak ada yg rusak	62.3830	35.546	.047	.380	.660
memberi dukungan thd perubahan	59.8511	35.869	.381	.702	.605
berpendpt drpd berubah lebih baik cari cara memperbaiki	61.8511	34.564	.061	.361	.667
menjual ide terkait perubahan	60.6170	33.068	.300	.283	.602

Hasil Uji Validitas

KMO and Bartlett's Test variabel Modal Psikologis

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	553.693
	Df	276
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test variabel Kepemimpinan

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1963.826
	df	595
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test variabel Cara Pikir

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.558
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	96.838
	Df	28
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test variabel Komitmen terhadap Organisasi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.696
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	594.000
	df	153
	Sig.	.000

KMO and Bartlett's Test variabel Kesiapan Berubah

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.667
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	279.115
	Df	91
	Sig.	.000

Lampiran 21 Lembaran kuesioner yang digunakan

No: ☐

ANALISIS ATRIBUT INDIVIDU DAN KESIAPAN BERUBAH SUMBER DAYA MANUSIA TELEVISI SWASTA NASIONAL DI INDONESIA YANG MENGALAMI PERUBAHAN TRANSFORMASI KORPORAT

BAGIAN PERTAMA: *Demography of Participant*

Bagian ini berisikan pernyataan-pernyataan terkait informasi umum mengenai responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Beri tanda cek (√) atau isi keterangan pada tempat yang disediakan, terkait kondisi diri Anda.

Jenis Kelamin	☐ Laki-laki	☐ Perempuan		
Usia	☐ <30 Tahun	☐ 31-40 Tahun	☐ 41-50 Tahun	☐ >50 Tahun
Tingkat Pendidikan	☐ SMA/Setara	☐ Diploma/ Sarjana	☐ Master/ Doktor	
Masa Kerja	☐ 2-5 Tahun	☐ 6-10 Tahun	☐ 11-20 Tahun	☐ >20 Tahun
Level Pekerjaan	☐ Staff	☐ Supervisor	☐ Manajer	☐ General manager
Bidang/Unit Kerja	☐ News	☐ Programming	☐ Production	☐ Technical Services
	☐ Sales & Marketing	☐ Finance, Human Resources & General Affairs		

▫ Terima kasih. Mohon periksa kembali apakah semua pernyataan sudah dilengkapi jawaban ▫

BAGIAN KEDUA: *Psychological Capital*

Bagian ini terdiri dari 24 pernyataan deskriptif yang menggambarkan bagaimana pandangan Anda tentang diri Anda. Beri tanda cek (√) pada kolom dengan skala nilai yang menunjukkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan terkait.

1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (agak tidak setuju); 4 (agak setuju); 5 (setuju) dan 6 (sangat setuju).

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1	Saya mampu melakukan analisis atas suatu masalah jangka panjang untuk mendapatkan solusi						
2	Saya mampu mewakili unit kerja saya pada pertemuan dengan pihak manajemen						
3	Saya mampu memberikan kontribusi dalam diskusi mengenai strategi dari organisasi						
4	Saya mampu membantu menetapkan sasaran unit kerja saya						
5	Saya mampu menghubungi orang-orang di luar organisasi (misalnya pemasok atau pelanggan) untuk mendiskusikan masalah-masalah yang terjadi						
6	Saya mampu menyampaikan informasi kepada sekelompok rekan kerja						
7	Sewaktu saya mengalami 'kemacetan' saat bekerja, saya bisa menemukan banyak cara untuk mengatasinya						

PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR

PPM SCHOOL OF MANAGEMENT

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
8	Saat ini saya sedang sangat bersemangat untuk mencapai target pekerjaan saya						
9	Ada banyak cara untuk mengatasi masalah apapun						
10	Saat ini saya melihat diri saya sudah cukup sukses dalam pekerjaan						
11	Saya bisa memikirkan banyak cara untuk mencapai target kerja saya saat ini						
12	Saat ini saya dapat mencapai target kerja yang telah saya buat sendiri						
13	Ketika saya menghadapi kemunduran dalam pekerjaan, saya mengalami kesulitan untuk kembali pulih lalu bergerak maju*						
14	Saya biasanya mampu mengatasi kesulitan di tempat kerja dengan beberapa cara						
15	Saya bisa saja menjadi seorang yang mandiri dalam bekerja, jika hal itu menjadi suatu tuntutan						
16	Saya biasanya mampu dengan cepat dan yakin menangani hal-hal yang mendatangkan stres di tempat kerja						
17	Saya dapat mengatasi kesulitan di tempat kerja karena saya terlatih menghadapi berbagai kesulitan sebelumnya						
18	Saya merasa mampu menangani beberapa pekerjaan dalam satu waktu						
19	Pada saat hal-hal di tempat kerja menjadi tidak pasti, saya selalu mengharapkan yang terbaik						
20	Jika sesuatu hal terkait perilaku atau posisi di tempat kerja bisa menjadi salah bagi saya, maka itulah yang akan terjadi*						
21	Saya selalu mencari sisi terbaik dari segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan saya						
22	Saya optimis dengan apa yang akan terjadi pada diri saya di masa depan, sepanjang hal itu berkaitan dengan pekerjaan						
23	Pada pekerjaan ini, semua hal tidak pernah terlaksana sesuai dengan yang saya harapkan*						
24	Saya melakukan pekerjaan ini dengan keyakinan "dalam setiap kesulitan, selalu ada jalan keluar"						

▫ Terima kasih. Mohon periksa kembali apakah semua pernyataan sudah dilengkapi jawaban ▫

BAGIAN KETIGA: *Leadership Behavior*

Bagian ini terdiri dari 35 pernyataan deskriptif tentang beragam perilaku pemimpin. Tujuan dari bagian ini adalah untuk mengevaluasi perilaku kepemimpinan dari atasan Anda saat perubahan diimplementasikan. Beri tanda cek (√) pada kolom dengan skala nilai yang menunjukkan seberapa sering atasan Anda menunjukkan atribut perilaku terkait.

1 (sama sekali tidak pernah); 2 (sangat jarang); 3 (kadang-kadang); 4 (cukup sering); 5 (rutin tapi tidak selalu) dan 6 (selalu).

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1	Atasan saya mencari kesempatan yang menantang untuk menguji kemampuannya						
2	Atasan saya berusaha menjelaskan masa depan yang harus kami capai bersama						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
3	Atasan saya mampu membangun hubungan yang kooperatif						
4	Atasan saya memberikan contoh yang baik mengenai apa yang diharapkan dari karyawannya						
5	Atasan saya memastikan bahwa karyawan yang berhasil mengerjakan pekerjaan dengan baik akan mendapat pujian						
6	Atasan saya menantang kami untuk mencoba pendekatan baru						
7	Atasan saya mampu menjelaskan visi masa depan yang harus dicapai organisasi ini						
8	Atasan saya bersedia mendengarkan sudut pandang yang berbeda						
9	Atasan saya memastikan setiap bawahannya melaksanakan standar yang sudah disepakati bersama						
10	Atasan saya menunjukkan keyakinan atas kemampuan kami						
11	Atasan saya pergi ke luar organisasi untuk menemukan cara-cara penyempurnakan kerja, selalu mengikuti perkembangan teknologi kerja yang terkini						
12	Atasan saya mempengaruhi kami untuk berbagi mimpinya tentang masa depan						
13	Atasan saya memperlakukan setiap bawahannya dengan respek						
14	Atasan saya menindaklanjuti komitmen yang dibuatnya						
15	Atasan saya kreatif dalam memberikan penghargaan atas kontribusi karyawannya						
16	Atasan saya mencari cara untuk belajar saat terjadi hal-hal yang tidak diharapkan						
17	Atasan saya menunjukkan kepada dari perusahaan bagaimana kepentingan jangka panjang kami bisa dicapai						
18	Atasan saya menciptakan atmosfir saling percaya di tempat kerja						
19	Atasan saya membuat filosofi kepemimpinannya jelas						
20	Atasan saya memastikan bahwa ia mengenal karyawan berdasarkan komitmen mereka dalam pencapaian nilai-nilai						
21	Atasan saya mengambil resiko melalui bereksperimen dengan ide-ide baru, bahkan bila ada kemungkinan gagal						
22	Atasan saya menunjukkan optimisme akan masa depan						
23	Atasan saya membebaskan kami memilih cara dalam mengerjakan pekerjaan						
24	Atasan saya memastikan sudah menetapkan sasaran yang dilengkapi rencana untuk mencapainya						
25	Atasan saya memastikan ada cara untuk merayakan pencapaian						
26	Atasan saya berinisiatif dalam mencoba mengatasi hambatan						
27	Atasan saya berbicara dengan meyakinkan tentang pentingnya pekerjaan kami						

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
28	Atasan saya melibatkan kami dalam merencanakan tindakan masa depan						
29	Atasan saya mengambil satu langkah dalam satu waktu dalam tujuan mencapai kemajuan dalam pencapaian sasaran, memecah-memecah proyek ke dalam beberapa tahap						
30	Atasan saya menyediakan apresiasi bagi setiap kontribusi yang diberikan bawahan						
31	Atasan saya membangun tujuan bersama						
32	Atasan saya melakukan observasi atas potensi tertinggi dari setiap bawahannya						
33	Atasan saya menghubungkan sumber inspirasi dengan keinginan						
34	Atasan saya membangun model baru dari kapabilitas kepemimpinan diri atau tim, yang mengintegrasikan tiga hal yaitu *head* (pikiran), *heart* (perasaan) dan *hand* (phisik).						
35	Atasan saya menghadirkan kebaruan tersebut pada sistem lingkungan sehingga menghasilkan kinerja yang inovatif						

▫ Terima kasih. Mohon periksa kembali apakah semua pernyataan sudah dilengkapi jawaban ▫

BAGIAN KEEMPAT: *Way of Thinking*

Bagian ini terdiri dari 8 pernyataan tentang pendekatan atau dasar berpikir yang Anda gunakan saat mengambil keputusan. Beri tanda cek (√) pada kolom dengan skala nilai yang menunjukkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan terkait.

1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (agak tidak setuju); 4 (agak setuju); 5 (setuju) dan 6 (sangat setuju).

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1	Keputusan yang saya buat lebih didasarkan pada fakta daripada insting pribadi						
2	Saya merasa lebih nyaman bila membuat keputusan berdasarkan cara yang logis-sistematis						
3	Pada saat membuat keputusan, saya bergantung pada intuisi dibandingkan pada hal lainnya						
4	Pada saat membuat keputusan, yang penting bagi saya adalah merasakan bahwa keputusan yang diambil sudah benar, dibandingkan adanya alasan rasional yang mendasari dibuatnya keputusan tersebut						
5	Saya tidak akan memilih keputusan yang saya rasa tidak tepat, bahkan jika fakta yang ada mengindikasikan bahwa keputusan itu adalah pilihan yang paling tepat						
6	Proses pengambilan keputusan yang saya lakukan meliputi analisis yang hati-hati terhadap fakta yang ada yang diikuti dengan pembobotan atas sejumlah kriteria keputusan						
7	Pada saat saya membuat keputusan, saya mempercayai reaksi dari perasaan di dalam diri saya						
8	Keputusan terbaik yang pernah saya buat didasarkan pada analisis mendalam atas informasi yang bersifat fakta						

▫ Terima kasih. Mohon periksa kembali apakah semua pernyataan sudah dilengkapi jawaban ▫

BAGIAN KELIMA: *Organizational Commitment*

Bagian ini terdiri dari 18 pernyataan tentang perasaan Anda (karyawan) terhadap perusahaan tempat bekerja saat ini. Beri tanda cek (√) pada kolom dengan skala nilai yang menunjukkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan terkait.

1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (agak tidak setuju); 4 (agak setuju); 5 (setuju) dan 6 (sangat setuju).

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1	Saya merasa bila saya menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini, saya akan bahagia						
2	Bahkan jika saya menginginkannya, akan sangat sulit bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini						
3	Saya merasa tidak berkewajiban bertahan di organisasi ini						
4	Saya merasa jika organisasi memiliki persoalan, maka itu menjadi persoalan saya juga						
5	Jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saat ini juga, hal itu akan sangat mengganggu kehidupan saya						
6	Saya merasa bukan hal yang benar bagi saya untuk meninggalkan tempat saya bekerja saat ini, bahkan bila hal itu mendatangkan keuntungan bagi saya						
7	Saya tidak merasa menjadi bagian dari 'keluarga' pada organisasi tempat saya berada						
8	Saya tetap bekerja di sini, selain karena kebutuhan juga karena saya menginginkannya						
9	Jika meninggalkan pekerjaan saya saat ini, saya akan merasa bersalah						
10	Secara emosi, saya tidak merasa terikat dengan organisasi ini						
11	Saya merasa jika saya pergi, hanya sedikit pilihan yang tersedia buat saya						
12	Saya merasa kesetiaan saya pada organisasi ini memang sudah seharusnya						
13	Secara pribadi sangatlah berarti bagi saya untuk menjadi bagian dari organisasi ini						
14	Kurangnya alternatif pilihan yang tersedia merupakan salah satu dari beberapa konsekuensi negatif yang akan saya terima bila saya meninggalkan organisasi ini						
15	Saya merasa memiliki kewajiban terhadap orang-orang yang ada di organisasi ini, hal itulah yang mencegah saya meninggalkan organisasi ini						
16	Bekerja di sini tidak membuat saya punya rasa memiliki yang kuat						
17	Kenyataan bahwa meninggalkan organisasi membutuhkan pengorbanan pribadi merupakan salah satu alasan mengapa saya masih terus bekerja di sini						
18	Saya merasa bahwa saya berhutang banyak pada organisasi ini						

▫ Terima kasih. Mohon periksa kembali apakah semua pernyataan sudah dilengkapi jawaban ▫

BAGIAN KEENAM: *Change Readiness*

Pada saat terjadi perubahan organisasi di stasiun TV tempat Anda bekerja (dalam bentuk perubahan nama, kepemilikan, budaya, arahan strategi usaha dan sistem operasional perusahaan), ada berbagai kemungkinan bentuk perasaan atau perilaku yang Anda tunjukkan terhadap perubahan tersebut, sebagaimana dapat dilihat pada 14 pernyataan di bawah ini. Beri tanda cek (√) pada kolom dengan skala nilai yang menunjukkan seberapa besar Anda setuju atau tidak setuju bahwa pernyataan yang menggambarkan perasaan dan perilaku Anda tersebut terjadi pada saat perubahan diperkenalkan dan diimplementasikan. Skala mulai dari 1 yang berarti sangat tidak setuju perasaan dan perilaku tersebut terjadi, hingga 6 yang berarti sangat setuju perasaan dan perilaku tersebut terjadi.

1 (sangat tidak setuju); 2 (tidak setuju); 3 (agak tidak setuju); 4 (agak setuju); 5 (setuju) dan 6 (sangat setuju).

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1	Saya bersedia untuk bekerja lebih dikarenakan adanya perubahan						
2	Saya merasa bahwa perubahan yang dilakukan dapat mengatasi persoalan organisasi						
3	Saya bersedia menjadi bagian dari proyek yang baru						
4	Saya merasa bahwa perubahan yang dilakukan berhasil menciptakan ide-ide baru						
5	Saya bisa menemukan beberapa cara untuk menggagalkan perubahan						
6	Saya mengerjakan sesuatu dengan cara yang baru atau kreatif						
7	Saya merubah cara kerja karena adanya perubahan						
8	Saya tidak akan menyalahkan bila terjadi kegagalan						
9	Saya berkeinginan untuk menjadi bagian dari program perubahan						
10	Saya mempelajari hal baru melalui perubahan						
11	Saya berpendapat jangan memperbaiki bila tidak ada yang rusak						
12	Saya memberi dukungan terhadap perubahan						
13	Saya berpendapat dari pada berubah lebih baik mencari cara untuk memperbaiki cara kerja saat ini						
14	Saya menjual ide terkait perubahan						

▫ Terima kasih. Mohon periksa kembali apakah semua pernyataan sudah dilengkapi jawaban ▫

EVA HOTNAIDAH SARAGIH

Kandidat Doktor Manajemen Bisnis Institut Pertanian Bogor
Dosen Senior PPM School of Management
eva@ppm-manajemen.ac.id

Lampiran 22 Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel laten *Psychological Capital*

		TV A				TV B				GABUNGAN			
DEMOGRAPHY	CATEGORY	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
JENIS KELAMIN	Laki-laki	102	4.7606	.40234	.137	79	4.5981	.47620	.228	181	4.6605	.41661	.903
	Perempuan	42	4.8641	.30785		24	4.7257	.35651		66	4.6673	.30404	
USIA	< 30 tahun	15	4.7833	.25935	.068	65	4.5897	.48492	.718	80	4.5740	.42008	.043
	31-40 tahun	53	4.8758	.40657		34	4.6949	.39538		87	4.7232	.36672	
	41-50 tahun	67	4.7071	.37842		3	4.7222	.45896		70	4.6637	.38052	
	> 50 tahun	9	4.9259	.26169		1	4.5417	.		10	4.8292	.24252	
PENDIDIKAN	SMA atau setara	37	4.6734	.42418	.085	2	4.3958	.20624	.769	39	4.6581	.40354	.281
	Diploma dan Sarjana	105	4.8333	.35824		95	4.6325	.46462		200	4.6717	.38940	
	Master dan Doktor	2	4.7292	.14731		6	4.6319	.30552		8	4.4479	.26796	
MASA KERJA	2-5 tahun	30	4.7889	.34078	.015	75	4.5989	.45209	.506	105	4.6139	.39597	.203
	6-10 tahun	27	4.9244	.36872		21	4.7302	.38699		48	4.7196	.38108	
	11-20 tahun	55	4.8258	.35601		7	4.6310	.64658		62	4.7231	.35812	
	> 20 tahun	32	4.6198	.41434						32	4.6172	.42498	
LEVEL PEKERJAAN	staff	88	4.7585	.39781	.205	81	4.6116	.45433	.413	169	4.6119	.38175	.011
	supervisor	55	4.8500	.34234		14	4.6042	.42735		69	4.7729	.37169	
	manager	1	4.3750	.		8	4.8333	.48642		9	4.7593	.50207	
UNIT KERJA	News	4	4.6354	.47917	.687	60	4.6861	.48339	.238	64	4.6243	.40244	.422
	Programming	21	4.8472	.40447		12	4.4132	.29701		33	4.6755	.37655	
	Production	38	4.7730	.43954		4	4.6250	.56005		42	4.7669	.39668	
	Technical Support/Services	20	4.7646	.34367		10	4.6125	.23980		30	4.5889	.30867	
	Sales & Marketing	23	4.8841	.25343		1	3.8333	.		24	4.6910	.30195	
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	4.7511	.37985		16	4.6302	.46941		54	4.6458	.44398	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
KELOMPOK PEKERJAAN	Core Jobs (news, programming, production & technical support/services)	63	4.7890	.42662	.961	76	4.6398	.46824	.655	139	4.6796	.39661	.430
	Supporting Jobs (sales, marketing, finance, human resources & general affairs)	81	4.7922	.34039		27	4.5941	.41257		108	4.6400	.37998	
Total		144	4.7908	.37912		103	4.6278	.45278		247	4.6623	.38914	

Lampiran 23 Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel laten *Transformational Leadership Behavior*

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
JENIS KELAMIN	Laki-laki	102	4.0437	.91694	.968	79	4.2255	.89577	.681	181	4.1230	.90975	.759
	Perempuan	42	4.0507	.98728		24	4.1361	1.03644		66	4.0817	.99832	
USIA	< 30 tahun	15	3.9685	.76827	.339	65	4.3608	.82625	.047	80	4.2872	.82547	.136
	31-40 tahun	53	4.2266	.88030		34	3.8797	1.05611		87	4.0911	.96205	
	41-50 tahun	67	3.9532	.98327		3	4.7648	.32756		70	3.9880	.97739	
	> 50 tahun	9	3.7975	1.09334		1	3.4222	.		10	3.7600	1.03762	
PENDIDIKAN	SMA atau setara	37	3.9254	1.09998	.653	2	3.9056	.68354	.759	39	3.9244	1.07638	.347
	Diploma dan Sarjana	105	4.0897	.87941		95	4.2242	.92966		200	4.1536	.90385	
	Master dan Doktor	2	3.9611	.37712		6	3.9944	1.02492		8	3.9861	.87800	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
MASA KERJA	2-5 tahun	30	4.0552	.80905	.277	75	4.1436	.94567	.326	105	4.1184	.90579	.174
	6-10 tahun	27	4.2800	.82730		21	4.2640	.89370		48	4.2730	.84767	
	11-20 tahun	55	4.0663	.98266		7	4.6802	.74758		62	4.1356	.97373	
	> 20 tahun	32	3.8038	1.02520						32	3.8038	1.02520	
LEVEL PEKERJAAN	staff	88	3.8951	.91340	.051	81	4.1222	.97962	.128	169	4.0039	.94972	.010
	supervisor	55	4.2801	.93441		14	4.3508	.70707		69	4.2944	.88868	
	manager	1	4.4111	.		8	4.7833	.30263		9	4.7420	.30908	
UNIT KERJA	News	4	4.5417	.27029	.352	60	4.3444	.86509	.176	64	4.3568	.84063	.181
	Programming	21	3.8005	.67264		12	4.3384	1.08162		33	3.9961	.86832	
	Production	38	3.9791	1.08181		4	4.0569	1.08488		42	3.9865	1.06901	
	Technical Support/Services	20	4.2669	.83513		10	3.5233	1.15302		30	4.0191	.99832	
	Sales & Marketing	23	4.2652	1.04988		1	3.8833	.		24	4.2493	1.02976	
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	3.9463	.89949		16	4.0628	.74743		54	3.9809	.85196	
KELOMPOK PEKERJAAN	Core Jobs (news, programming, production & technical support/services)	63	3.9553	.93730	.307	76	4.3284	.90086	.022	139	4.1593	.93301	.367
	Supporting Jobs (sales, marketing, finance, human resources & general affairs)	81	4.1160	.93206		27	3.8564	.92272		108	4.0511	.93229	
Total		144	4.0457	.93451		103	4.2046	.92588		247	4.1120	.93235	

Lampiran 24 Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel *Way of Thinking*

		TV A				TV B				GABUNGAN			
DEMOGRAPHY	CATEGORY	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
JENIS KELAMIN	Laki-laki	102	4.4890	.60911	.076	79	4.5823	.56005	.314	181	4.5297	.58843	.034
	Perempuan	42	4.3065	.40217		24	4.4531	.50246		66	4.3598	.44317	
USIA	< 30 tahun	15	4.3250	.40587	.106	65	4.5154	.53833	.427	80	4.4797	.51919	.135
	31-40 tahun	53	4.4623	.53685		34	4.6544	.56496		87	4.5374	.55285	
	41-50 tahun	67	4.3843	.59405		3	4.3750	.57282		70	4.3839	.58912	
	> 50 tahun	9	4.8472	.56864		1	4.0000	.		10	4.7625	.59933	
PENDIDIKAN	SMA atau setara	37	4.3243	.69999	.321	2	3.8750	.17678	.020	39	4.3013	.68927	.012
	Diploma dan Sarjana	105	4.4786	.50670		95	4.5947	.52362		200	4.5338	.51679	
	Master dan Doktor	2	4.2500	.17678		6	4.1042	.70452		8	4.1406	.60296	
MASA KERJA	2-5 tahun	30	4.5000	.43177	.817	75	4.5267	.54498	.467	105	4.5190	.51328	.321
	6-10 tahun	27	4.4815	.54893		21	4.6786	.50245		48	4.5677	.53281	
	11-20 tahun	55	4.4045	.46954		7	4.4464	.71755		62	4.4093	.49597	
	> 20 tahun	32	4.3906	.79613						32	4.3906	.79613	
LEVEL PEKERJAAN	staff	88	4.4134	.55623	.363	81	4.5401	.52023	.072	169	4.4741	.54142	.186
	supervisor	55	4.4841	.56981		14	4.7946	.63285		69	4.5471	.59180	
	manager	1	3.7500	.		8	4.2500	.55501		9	4.1944	.54526	
UNIT KERJA	News	4	4.3125	.52540	.441	60	4.5604	.55830	.845	64	4.5449	.55562	.343
	Programming	21	4.5238	.49940		12	4.6875	.35154		33	4.5833	.45250	
	Production	38	4.3026	.64241		4	4.6875	.47324		42	4.3393	.63395	
	Technical Support/Services	20	4.5188	.65554		10	4.4250	.64603		30	4.4875	.64272	
	Sales & Marketing	23	4.5761	.52864		1	4.2500	.		24	4.5625	.52129	
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	4.4046	.46990		16	4.4844	.62061		54	4.4282	.51430	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
KELOMPOK PEKERJAAN	Core Jobs (news, programming, production & technical support/services)	63	4.3770	.59250	.269	76	4.5872	.52441	.279	139	4.4919	.56410	.809
	Supporting Jobs (sales, marketing, finance, human resources & general affairs)	81	4.4815	.53550		27	4.4537	.60759		108	4.4745	.55159	
Total		144	4.4358	.56155		103	4.5522	.54753		247	4.4843	.55760	

Lampiran 25 Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk variabel laten *Organizational Commitment*

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
JENIS KELAMIN	Laki-laki	102	4.0692	.71027	.248	79	4.4374	.48663	.017	181	3.7879	.60766	.002
	Perempuan	42	3.9167	.73378		24	4.1736	.39414		66	3.5227	.57297	
USIA	< 30 tahun	15	3.6630	.72844	.004	65	4.3449	.50341	.619	80	3.7000	.67079	.324
	31-40 tahun	53	3.8501	.61127		34	4.4330	.42903		87	3.6526	.58643	
	41-50 tahun	67	4.1982	.72398		3	4.5370	.55579		70	3.7810	.57602	
	> 50 tahun	9	4.3642	.83938		1	3.9722	.		10	3.9667	.45902	
PENDIDIKAN	SMA atau setara	37	4.1667	.75768	.366	2	3.9722	.00000	.468	39	3.7493	.59806	.158
	Diploma dan Sarjana	105	3.9783	.70110		95	4.3874	.48504		200	3.7269	.61436	
	Master dan Doktor	2	3.8333	.94281		6	4.3287	.41441		8	3.3125	.40274	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
MASA KERJA	2-5 tahun	30	3.8019	.69919	.178	75	4.3696	.50848	.789	105	3.6704	.63480	.521
	6-10 tahun	27	3.9486	.60739		21	4.3585	.31241		48	3.6956	.64545	
	11-20 tahun	55	4.1323	.74539		7	4.4960	.59586		62	3.8145	.52328	
	> 20 tahun	32	4.1128	.74955						32	3.7135	.62665	
LEVEL PEKERJAAN	staff	88	3.9451	.72624	.188	81	4.3529	.47610	.558	169	3.6946	.62579	.674
	supervisor	55	4.1596	.69529		14	4.4187	.54110		69	3.7721	.58595	
	manager	1	3.6111	.		8	4.5347	.39917		9	3.7160	.47095	
UNIT KERJA	News	4	3.4861	.32828	.381	60	4.4486	.49579	**.305**	64	3.8082	.60712	.384
	Programming	21	4.0026	.75635		12	4.3773	.20394		33	3.8300	.57231	
	Production	38	4.0906	.71233		4	4.5069	.44639		42	3.6019	.64694	
	Technical Support/Services	20	4.2389	.82522		10	4.2667	.38405		30	3.7426	.59666	
	Sales & Marketing	23	3.8816	.70518		1	4.0000	.		24	3.6111	.70024	
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	4.0015	.66898		16	4.1615	.58066		54	3.6626	.56273	
KELOMPOK PEKERJAAN	Core Jobs (news, programming, production & technical support/services)	63	4.0229	.71701	.979	76	4.4404	.45647	.021	139	3.7510	.61510	.321
	Supporting Jobs (sales, marketing, finance, human resources & general affairs)	81	4.0261	.72324		27	4.1944	.49970		108	3.6734	.60084	
Total		144	4.0247	.71800		103	4.3759	.47820		247	3.7170	.60890	

Lampiran 26 Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk dimensi *Participating in Change* dari variabel laten *Change Readiness*

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
JENIS KELAMIN	Laki-laki	102	4.9150	.63313	.423	79	5.0464	.67565	.081	181	4.9724	.65346	.533
	Perempuan	42	5.0000	.40492		24	4.7708	.65904		66	4.9167	.51908	
USIA	< 30 tahun	15	4.6333	.43278	.126	65	4.9000	.70944	.111	80	4.8500	.67223	.272
	31-40 tahun	53	4.9811	.50495		34	5.0784	.60195		87	5.0192	.54359	
	41-50 tahun	67	4.9478	.63908		3	5.7778	.19245		70	4.9833	.64839	
	> 50 tahun	9	5.1481	.58002		1	4.6667	.		10	5.1000	.56765	
PENDIDIKAN	SMA atau setara	37	4.7658	.79004	.094	2	5.1667	.70711	.914	39	4.7863	.78262	.171
	Diploma dan Sarjana	105	5.0032	.47365		95	4.9754	.68932		200	4.9900	.58471	
	Master dan Doktor	2	4.8333	.23570		6	5.0278	.59082		8	4.9792	.51515	
MASA KERJA	2-5 tahun	30	4.7333	.43018	.101	75	4.9489	.67671	.717	105	4.8873	.62211	.326
	6-10 tahun	27	5.1049	.59404		21	5.0635	.64867		48	5.0868	.61212	
	11-20 tahun	55	4.9545	.62809		7	5.0952	.85449		62	4.9704	.65043	
	> 20 tahun	32	4.9688	.55429						32	4.9688	.55429	
LEVEL PEKERJAAN	staff	88	4.8845	.62277	.344	81	4.9506	.69943	.274	169	4.9162	.65947	.103
	supervisor	55	5.0242	.49004		14	4.9524	.62508		69	5.0097	.51599	
	manager	1	5.1667	.		8	5.3542	.47507		9	5.3333	.44876	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
UNIT KERJA	News	4	4.7500	.28868	.381	60	5.1083	.67357	.003	64	5.0859	.66068	.285
	Programming	21	4.9683	.40007		12	4.8194	.22983		33	4.9141	.35139	
	Production	38	4.9868	.65917		4	5.4583	.62915		42	5.0317	.66385	
	Technical Support/Services	20	4.6833	.91111		10	5.1000	.55667		30	4.8222	.82459	
	Sales & Marketing	23	4.9855	.45481		1	3.5000	.		24	4.9236	.53834	
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	5.0044	.39609		16	4.5313	.72577		54	4.8642	.55331	
KELOMPOK PEKERJAAN	Core Jobs (news, programming, production & technical support/services)	63	4.9656	.56413	.637	76	5.0811	.63216	.012	139	5.0288	.60291	.040
	Supporting Jobs (sales, marketing, finance, human resources & general affairs)	81	4.9198	.58755		27	4.7037	.73864		108	4.8657	.63207	
Total		144	4.9398	.57587		103	4.9822	.67878		247	4.9575	.61988	

Lampiran 27 Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk dimensi *Promoting Change* dari variabel laten *Change Readiness*

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
JENIS KELAMIN	Laki-laki	102	4.5956	.66288	.724	79	4.7816	.64719	.071	181	4.6768	.66078	.352
	Perempuan	42	4.6369	.56634		24	4.5104	.60559		66	4.5909	.57952	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
USIA	< 30 tahun	15	4.2000	.40311	.034	65	4.7038	.64634	.527	80	4.6094	.63749	.739
	31-40 tahun	53	4.6462	.59532		34	4.7353	.60284		87	4.6810	.59637	
	41-50 tahun	67	4.6269	.68862		3	5.0833	1.18145		70	4.6464	.70902	
	> 50 tahun	9	4.9167	.51539		1	4.0000	.		10	4.8250	.56581	
PENDIDIKAN	SMA atau setara	37	4.4324	.74919	.047	2	3.8750	.17678	.151	39	4.4038	.74032	.028
	Diploma dan Sarjana	105	4.6810	.57960		95	4.7263	.64420		200	4.7025	.61000	
	Master dan Doktor	2	4.0000	.00000		6	4.8750	.60725		8	4.6563	.65380	
MASA KERJA	2-5 tahun	30	4.5250	.55457	.737	75	4.6833	.64637	.668	105	4.6381	.62306	.797
	6-10 tahun	27	4.6019	.63268		21	4.8095	.52384		48	4.6927	.59080	
	11-20 tahun	55	4.6773	.62114		7	4.8214	.97590		62	4.6935	.66131	
	> 20 tahun	32	4.5703	.73844						32	4.5703	.73844	
LEVEL PEKERJAAN	staff	88	4.5227	.65941	.121	81	4.7037	.61251	.419	169	4.6095	.64191	.127
	supervisor	55	4.7364	.57819		14	4.6429	.72533		69	4.7174	.60621	
	manager	1	5.0000	.		8	5.0000	.83452		9	5.0000	.78062	
UNIT KERJA	News	4	4.2500	.45644	.339	60	4.8458	.66558	.221	64	4.8086	.66777	.070
	Programming	21	4.7738	.58579		12	4.6875	.28455		33	4.7424	.49405	
	Production	38	4.6447	.71337		4	4.6250	.25000		42	4.6429	.68107	
	Technical Support/Services	20	4.4125	.81626		10	4.5500	.56273		30	4.4583	.73427	
	Sales & Marketing	23	4.7174	.44149		1	4.5000	.		24	4.7083	.43406	
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	4.5526	.56996		16	4.4063	.79517		54	4.5093	.64054	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
KELOMPOK PEKERJAAN	Core Jobs (news, programming, production & technical support/services)	63	4.6627	.66320	.360	76	4.8092	.60672	.016	139	4.7428	.63484	.013
	Supporting Jobs (sales, marketing, finance, human resources & general affairs)	81	4.5648	.61209		27	4.4630	.69235		108	4.5394	.63131	
Total		144	4.6076	.63456		103	4.7184	.64519		247	4.6538	.64005	

Lampiran 28 Signifikansi perbedaan mean score berdasarkan demografi responden untuk dimensi *Resisting Change* dari variabel laten *Change Readiness*

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
JENIS KELAMIN	Laki-laki	102	3.0637	.70156	.337	79	3.4842	.77660	.150	181	3.5939	.83675	.689
	Perempuan	42	2.9405	.68701		24	3.2396	.50798		66	3.6402	.69908	
USIA	< 30 tahun	15	3.3500	.63246	.291	65	3.4308	.71740	.417	80	3.5656	.85476	.951
	31-40 tahun	53	2.9764	.75680		34	3.4853	.76362		87	3.6379	.87750	
	41-50 tahun	67	2.9888	.65197		3	2.7500	.43301		70	3.6143	.62942	
	> 50 tahun	9	3.0833	.72887		1	3.2500	.		10	3.6000	.84327	
PENDIDIKAN	SMA atau setara	37	3.1419	.74195	.448	2	2.8750	.53033	.263	39	3.7756	.64071	.344
	Diploma dan Sarjana	105	2.9833	.68225		95	3.4605	.74047		200	3.5775	.83628	
	Master dan Doktor	2	3.2500	.70711		6	3.0833	.40825		8	3.5000	.50000	

DEMOGRAPHY	CATEGORY	TV A				TV B				GABUNGAN			
		N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.	N	Mean	Std. Deviation	Sig.
MASA KERJA	2-5 tahun	30	3.2167	.77608	.231	75	3.4767	.73999	.272	105	3.6810	.90105	.131
	6-10 tahun	27	2.8333	.64301		21	3.2024	.66436		48	3.3802	.66642	
	11-20 tahun	55	3.0227	.71569		7	3.5714	.74602		62	3.6895	.76379	
	> 20 tahun	32	3.0234	.61026						32	3.5391	.65719	
LEVEL PEKERJAAN	staff	88	3.0284	.74416	.924	81	3.4043	.74746	.373	169	3.6627	.81613	.169
	supervisor	55	3.0318	.62741		14	3.6607	.68365		69	3.4529	.76369	
	manager	1	2.7500	.		8	3.2500	.56695		9	3.7222	.71200	
UNIT KERJA	News	4	3.6250	.52042	.418	60	3.3917	.75964	.628	64	3.7031	.95522	.656
	Programming	21	2.9048	.67766		12	3.6250	.66144		33	3.5530	.80224	
	Production	38	3.0526	.73787		4	3.4375	.71807		42	3.6250	.69240	
	Technical Support/Services	20	3.1375	.60413		10	3.1500	.93690		30	3.7250	.69898	
	Sales & Marketing	23	2.8913	.74934		1	4.0000	.		24	3.5000	.74089	
	Finance, Human Resources & General Affairs	38	3.0329	.69060		16	3.5469	.51006		54	3.4907	.76781	
KELOMPOK PEKERJAAN	Core Jobs (news, programming, production & technical support/services)	63	3.0397	.71731	.857	76	3.4309	.73892	.931	139	3.6439	.84376	.404
	Supporting Jobs (sales, marketing, finance, human resources & general affairs)	81	3.0185	.68554		27	3.4167	.71050		108	3.5579	.74383	
Total		144	3.0278	.69722		103	3.4272	.72814		247	3.6063	.80116	

Lampiran 29. Output SEM hasil uji kecocokan model pengukuran, penyederhanaan model dan uji CFA

DATE: 9/20/2012
TIME: 7:07

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **D:\EVA SARAGIH\SEM-MNCTV-EVA\CFA-1.spl:**

```
Asymptotic Covariance Matrix From File CFA-1.acm
Latent Variables: PSYCAP LEADER THINK COMMIT CHANGE

Relationships:

PSYCAPL = 1 * PSYCAP
LEADERL = 1 * LEADER
THINKL = 1 * THINK
COMMITL = 1 * COMMIT
CHANGEL = 1 * CHANGE

Set Error Variance of PSYCAPL to 0.01
Set Error Variance of LEADERL to 0.01
Set Error Variance of THINKL to 0.01
Set Error Variance of COMMITL to 0.01
Set Error Variance of CHANGEL to 0.01

Admissibility Check Off
Iteration = 500

Path Diagram
End of Problem

Sample Size =   144
```

Covariance Matrix

	PSYCAPL	LEADERL	THINKL	COMMITL	CHANGEL
PSYCAPL	0.99				
LEADERL	0.58	0.94			
THINKL	0.48	0.62	0.97		
COMMITL	0.47	0.45	0.57	0.97	
CHANGEL	0.57	0.65	0.63	0.51	1.07

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

PSYCAPL = 1.00*PSYCAP, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

LEADERL = 1.00*LEADER, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

THINKL = 1.00*THINK, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

COMMITL = 1.00*COMMIT, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

CHANGEL = 1.00*CHANGE, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

Covariance Matrix of Independent Variables

	PSYCAP	LEADER	THINK	COMMIT	CHANGE
PSYCAP	0.98				
	(0.12)				
	7.83				
LEADER	0.58	0.93			
	(0.12)	(0.15)			
	4.89	6.00			
THINK	0.48	0.62	0.96		
	(0.11)	(0.11)	(0.12)		
	4.34	5.45	7.99		
COMMIT	0.47	0.45	0.57	0.96	
	(0.10)	(0.09)	(0.11)	(0.12)	
	4.48	4.95	5.32	7.85	
CHANGE	0.57	0.65	0.63	0.51	1.06
	(0.12)	(0.13)	(0.13)	(0.13)	(0.20)
	4.63	5.21	5.01	4.05	5.18

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

DATE: 9/20/2012
TIME: 7:14

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **D:\EVA SARAGIH\SEM-TVONE-EVA\CFA-TVONE.spl:**

```
 Asymptotic Covariance Matrix From File CFA-TVONE.acm
 Latent Variables: PSYCAP LEADER THINK COMMIT CHANGE

 Relationships:

 PSYCAPL = 1 * PSYCAP
 LEADERL = 1 * LEADER
 THINKL = 1 * THINK
 COMMITL = 1 * COMMIT
 CHANGEL = 1 * CHANGE

 Set Error Variance of PSYCAPL to 0.01
 Set Error Variance of LEADERL to 0.01
 Set Error Variance of THINKL to 0.01
 Set Error Variance of COMMITL to 0.01
 Set Error Variance of CHANGEL to 0.01


 Admissibility Check Off
 Iteration = 500

 Path Diagram
 End of Problem

 Sample Size =   103
```

Covariance Matrix

	PSYCAPL	LEADERL	THINKL	COMMITL	CHANGEL
PSYCAPL	1.00				
LEADERL	0.23	1.00			
THINKL	0.43	0.25	0.99		
COMMITL	0.01	-0.13	0.12	1.59	
CHANGEL	0.58	0.33	0.47	0.04	0.99

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

PSYCAPL = 1.00*PSYCAP, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

LEADERL = 1.00*LEADER, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

THINKL = 1.00*THINK, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

COMMITL = 1.00*COMMIT, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

CHANGEL = 1.00*CHANGE, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

Covariance Matrix of Independent Variables

	PSYCAP	LEADER	THINK	COMMIT	CHANGE
PSYCAP	0.99				
	(0.23)				
	4.32				
LEADER	0.23	0.99			
	(0.10)	(0.13)			
	2.43	7.38			
THINK	0.43	0.25	0.98		
	(0.11)	(0.11)	(0.18)		
	4.05	2.34	5.35		
COMMIT	0.01	-0.13	0.12	1.58	
	(0.15)	(0.12)	(0.13)	(0.19)	
	0.09	-1.06	0.95	8.23	
CHANGE	0.58	0.33	0.47	0.04	0.98
	(0.12)	(0.10)	(0.13)	(0.13)	(0.15)
	4.97	3.21	3.62	0.31	6.76

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

DATE: 9/20/2012
TIME: 7:17

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **D:\EVA SARAGIH\SEM-GAB-SEM-EVA\CFA-GAB.spl:**

```
Asymptotic Covariance Matrix From File CFA-GAB.acm
Latent Variables: PSYCAP LEADER THINK COMMIT CHANGE

Relationships:

PSYCAPL = 1 * PSYCAP
LEADERL = 1 * LEADER
THINKL = 1 * THINK
COMMITL = 1 * COMMIT
CHANGEL = 1 * CHANGE

Set error variance of PSYCAPL to 0.01
Set error variance of LEADERL to 0.01
Set error variance of THINKL to 0.01
Set error variance of COMMITL to 0.01
Set error variance of CHANGEL to 0.01



Admissibility Check Off
Iteration = 500

Path Diagram
End of Problem

Sample Size =   247
```

Covariance Matrix

	PSYCAPL	LEADERL	THINKL	COMMITL	CHANGEL
PSYCAPL	0.61				
LEADERL	0.21	1.00			
THINKL	0.22	0.27	0.99		
COMMITL	0.02	0.02	0.20	1.62	
CHANGEL	0.26	0.27	0.38	0.18	0.99

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

PSYCAPL = 1.00*PSYCAP, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.98

LEADERL = 1.00*LEADER, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

THINKL = 1.00*THINK, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

COMMITL = 1.00*COMMIT, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

CHANGEL = 1.00*CHANGE, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

Covariance Matrix of Independent Variables

	PSYCAP	LEADER	THINK	COMMIT	CHANGE
PSYCAP	0.60				
	(0.09)				
	6.38				
LEADER	0.21	0.99			
	(0.05)	(0.08)			
	3.88	12.01			
THINK	0.22	0.27	0.98		
	(0.05)	(0.07)	(0.12)		
	4.26	3.79	8.01		
COMMIT	0.02	0.02	0.20	1.61	
	(0.08)	(0.08)	(0.08)	(0.12)	
	0.20	0.25	2.47	13.54	
CHANGE	0.26	0.27	0.38	0.18	0.98
	(0.06)	(0.07)	(0.08)	(0.08)	(0.11)
	4.21	3.98	5.06	2.27	9.06

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

Lampiran 30 Output SEM hasil uji kecocokan model struktural

DATE: 9/20/2012
TIME: 7:08

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **D:\EVA SARAGIH\SEM-MNCTV-EVA\MOD-1.spl:**

```
 Asymptotic Covariance Matrix From File CFA-1.acm
 Latent Variables: PSYCAP LEADER THINK COMMIT CHANGE

 Relationships:

 PSYCAPL = 1 * PSYCAP
 LEADERL = 1 * LEADER
 THINKL = 1 * THINK
 COMMITL = 1 * COMMIT
 CHANGEL = 1 * CHANGE

 Set Error Variance of PSYCAPL to 0.01
 Set Error Variance of LEADERL to 0.01
 Set Error Variance of THINKL to 0.01
 Set Error Variance of COMMITL to 0.01
 Set Error Variance of CHANGEL to 0.01

 COMMIT = PSYCAP LEADER THINK
 CHANGE = PSYCAP LEADER THINK COMMIT


 Admissibility Check Off
 Iteration = 500

 Path Diagram
 End of Problem

 Sample Size =   144
```

Covariance Matrix

	COMMITL	CHANGEL	PSYCAPL	LEADERL	THINKL
COMMITL	0.97				
CHANGEL	0.51	1.07			
PSYCAPL	0.47	0.57	0.99		
LEADERL	0.45	0.65	0.58	0.94	
THINKL	0.57	0.63	0.48	0.62	0.97

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)

Measurement Equations

COMMITL = 1.00*COMMIT, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

CHANGEL = 1.00*CHANGE, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

PSYCAPL = 1.00*PSYCAP, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

LEADERL = 1.00*LEADER, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

THINKL = 1.00*THINK, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

Structural Equations

COMMIT = 0.24*PSYCAP + 0.038*LEADER + 0.45*THINK, Errorvar.= 0.58 , Rý = 0.40
(0.080) (0.099) (0.11) (0.067)
2.97 0.38 4.30 8.62

CHANGE = 0.12*COMMIT + 0.20*PSYCAP + 0.35*LEADER + 0.26*THINK, Errorvar.= 0.50 , Rý = 0.53
(0.090) (0.094) (0.14) (0.11) (0.087)
1.30 2.08 2.46 2.44 5.68

Reduced Form Equations

COMMIT = 0.24*PSYCAP + 0.038*LEADER + 0.45*THINK, Errorvar.= 0.58, Rý = 0.40
(0.080) (0.099) (0.11)
2.97 0.38 4.30

CHANGE = 0.22*PSYCAP + 0.36*LEADER + 0.31*THINK, Errorvar.= 0.50, Rý = 0.53
(0.10) (0.15) (0.12)
2.21 2.46 2.52

Covariance Matrix of Independent Variables

	PSYCAP	LEADER	THINK
PSYCAP	0.98		
	(0.12)		
	7.83		
LEADER	0.58	0.93	
	(0.12)	(0.15)	
	4.89	6.00	
THINK	0.48	0.62	0.96
	(0.11)	(0.11)	(0.12)
	4.34	5.45	7.99

Covariance Matrix of Latent Variables

	COMMIT	CHANGE	PSYCAP	LEADER	THINK
COMMIT	0.96				
CHANGE	0.51	1.06			
PSYCAP	0.47	0.57	0.98		
LEADER	0.45	0.65	0.58	0.93	
THINK	0.57	0.63	0.48	0.62	0.96

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

DATE: 9/20/2012
TIME: 7:14

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006

Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **D:\EVA SARAGIH\SEM-TVONE-EVA\MOD-TVONE.spl:**

```
Asymptotic Covariance Matrix From File CFA-TVONE.acm
Latent Variables: PSYCAP LEADER THINK COMMIT CHANGE

Relationships:

PSYCAPL = 1 * PSYCAP
LEADERL = 1 * LEADER
THINKL = 1 * THINK
COMMITL = 1 * COMMIT
CHANGEL = 1 * CHANGE


COMMIT = PSYCAP LEADER THINK
CHANGE = PSYCAP LEADER THINK COMMIT



Set Error Variance of PSYCAPL to 0.01
Set Error Variance of LEADERL to 0.01
Set Error Variance of THINKL to 0.01
Set Error Variance of COMMITL to 0.01
Set Error Variance of CHANGEL to 0.01


Admissibility Check Off
Iteration = 500

Path Diagram
End of Problem

Sample Size =   103
```

Covariance Matrix

	COMMITL	CHANGEL	PSYCAPL	LEADERL	THINKL
COMMITL	1.59				
CHANGEL	0.04	0.99			
PSYCAPL	0.01	0.58	1.00		
LEADERL	-0.13	0.33	0.23	1.00	
THINKL	0.12	0.47	0.43	0.25	0.99

```
Number of Iterations =  0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)
```

Measurement Equations

COMMITL = 1.00*COMMIT, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

CHANGEL = 1.00*CHANGE, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

PSYCAPL = 1.00*PSYCAP, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

LEADERL = 1.00*LEADER, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

THINKL = 1.00*THINK, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

Structural Equations

COMMIT = - 0.024*PSYCAP - 0.17*LEADER + 0.18*THINK, Errorvar.= 1.54 , Rý = 0.027

(0.16)	(0.12)	(0.13)	(0.19)
-0.15	-1.45	1.36	8.22

CHANGE = 0.016*COMMIT + 0.45*PSYCAP + 0.16*LEADER + 0.24*THINK, Errorvar.= 0.55 , Rý = 0.44

(0.053)	(0.093)	(0.078)	(0.10)	(0.10)
0.30	4.81	2.10	2.32	5.38

Reduced Form Equations

COMMIT = - 0.024*PSYCAP - 0.17*LEADER + 0.18*THINK, Errorvar.= 1.54, Rý = 0.027

(0.16)	(0.12)	(0.13)
-0.15	-1.45	1.36

CHANGE = 0.44*PSYCAP + 0.16*LEADER + 0.24*THINK, Errorvar.= 0.55, Rý = 0.44

(0.092)	(0.080)	(0.10)
4.82	2.03	2.37

Covariance Matrix of Independent Variables

	PSYCAP	LEADER	THINK
PSYCAP	0.99		
	(0.23)		
	4.32		
LEADER	0.23	0.99	
	(0.10)	(0.13)	
	2.43	7.38	
THINK	0.43	0.25	0.98
	(0.11)	(0.11)	(0.18)
	4.05	2.34	5.35

Covariance Matrix of Latent Variables

	COMMIT	CHANGE	PSYCAP	LEADER	THINK
COMMIT	1.58				
CHANGE	0.04	0.98			
PSYCAP	0.01	0.58	0.99		
LEADER	-0.13	0.33	0.23	0.99	
THINK	0.12	0.47	0.43	0.25	0.98

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 0
Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

The Model is Saturated, the Fit is Perfect !

DATE: 9/20/2012
TIME: 7:17

L I S R E L 8.80

BY

Karl G. Jöreskog and Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2006
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file **D:\EVA SARAGIH\SEM-GAB-SEM-EVA\MOD-GAB.spl:**

```
Asymptotic Covariance Matrix From File CFA-GAB.acm
Latent Variables: PSYCAP LEADER THINK COMMIT CHANGE

Relationships:

PSYCAPL = 1 * PSYCAP
LEADERL = 1 * LEADER
THINKL = 1 * THINK
COMMITL = 1 * COMMIT
CHANGEL = 1 * CHANGE
```

```
COMMIT = PSYCAP LEADER THINK
CHANGE = PSYCAP LEADER THINK COMMIT

Set error variance of PSYCAPL to 0.01
Set error variance of LEADERL to 0.01
Set error variance of THINKL to 0.01
Set error variance of COMMITL to 0.01
Set error variance of CHANGEL to 0.01

Admissibility Check Off
Iteration = 500

Path Diagram
End of Problem

Sample Size =   247
```

Covariance Matrix

	COMMITL	CHANGEL	PSYCAPL	LEADERL	THINKL
COMMITL	1.62				
CHANGEL	0.18	0.99			
PSYCAPL	0.02	0.26	0.61		
LEADERL	0.02	0.27	0.21	1.00	
THINKL	0.20	0.38	0.22	0.27	0.99

```
Number of Iterations =  0

LISREL Estimates (Robust Maximum Likelihood)


Measurement Equations

COMMITL = 1.00*COMMIT, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

CHANGEL = 1.00*CHANGE, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

PSYCAPL = 1.00*PSYCAP, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.98

LEADERL = 1.00*LEADER, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99

THINKL = 1.00*THINK, Errorvar.= 0.0100, Rý = 0.99


Structural Equations

COMMIT = -0.048*PSYCAP-0.030*LEADER+0.22*THINK, Errorvar.=1.57,Rý=
0.027
             (0.13)         (0.084)        (0.084)
(0.13)
             -0.37          -0.36           2.69
12.29

   CHANGE = 0.075*COMMIT + 0.29*PSYCAP + 0.14*LEADER + 0.27*THINK,
```

```
Errorvar.= 0.75  , Rý = 0.24
           (0.044)         (0.087)        (0.057)        (0.064)
(0.100)
            1.68            3.35           2.40           4.23
7.49
```

Reduced Form Equations

```
   COMMIT =  - 0.048*PSYCAP - 0.030*LEADER + 0.22*THINK,
Errorvar.= 1.57, Rý = 0.027
              (0.13)          (0.084)        (0.084)
              -0.37           -0.36           2.69

   CHANGE = 0.29*PSYCAP + 0.14*LEADER + 0.29*THINK, Errorvar.=
0.76, Rý = 0.23
            (0.084)        (0.058)        (0.063)
             3.44           2.33           4.55
```

Covariance Matrix of Independent Variables

	PSYCAP	LEADER	THINK
PSYCAP	0.60		
	(0.09)		
	6.38		
LEADER	0.21	0.99	
	(0.05)	(0.08)	
	3.88	12.01	
THINK	0.22	0.27	0.98
	(0.05)	(0.07)	(0.12)
	4.26	3.79	8.01

Covariance Matrix of Latent Variables

	COMMIT	CHANGE	PSYCAP	LEADER	THINK
COMMIT	1.61				
CHANGE	0.18	0.98			
PSYCAP	0.02	0.26	0.60		
LEADER	0.02	0.27	0.21	0.99	
THINK	0.20	0.38	0.22	0.27	0.98

Goodness of Fit Statistics

```
                Degrees of Freedom = 0
        Minimum Fit Function Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.00 (P = 1.00)
        Satorra-Bentler Scaled Chi-Square = 0.0 (P = 1.00)

          The Model is Saturated, the Fit is Perfect !


                Time used:    0.016 Seconds
```

Lampiran 31 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten PSYCAP

PSYCAP		TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati		Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
		Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
HOP	HOP1			CR = 0.98 VE = 0.98 Reliabilitas Baik				CR = 0.65 VE = 0.40 Reliabilitas Cukup Baik				CR = 0.98 VE = 0.98 Reliabilitas Baik	
	HOP2					0.56	0.68			0.99	0.02		
	HOP3					0.78	0.39						
	HOP4												
	HOP5	0.99	0.02			0.51	0.74						
	HOP6												
GOFI HOP :		ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			
EFF	EFF1	0.58	0.66	CR = 0.74 VE = 0.40 Reliabilitas Cukup Baik		0.61	0.63	CR = 0.80 VE = 0.45 Reliabilitas Cukup Baik		0.58	0.67	CR = 0.77 VE = 0.41 Reliabilitas Cukup Baik	
	EFF2	0.76	0.43			0.58	0.66			0.62	0.61		
	EFF3	0.6	0.64			0.82	0.33			0.77	0.41		
	EFF4	0.53	0.71			0.64	0.59			0.68	0.53		
	EFF5	0.55	0.7										
	EFF6					0.66	0.57			0.52	0.73		
GOFI EFF :		RMSEA = 0.031; NFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.95; Std RMR = 0.022; GFI = 0.99; AGFI = 0.95; Baik				RMSEA = 0.00; NFI = 0.98; NFI = 1.02; CFI = 1.00; IFI = 1.01; RFI = 0.96; Std RMR = 0.028; GFI = 0.99; AGFI = 0.96;				RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.98; Std RMR = 0.022; GFI = 0.99; AGFI = 0.98;			

PSYCAP		TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati		Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
		Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
RES	RES1			CR = 0.78 VE = 0.50 Reliabilitas Baik				CR = 0.78 VE = 0.50 Reliabilitas Baik				CR = 0.79 VE = 0.50 Reliabilitas Baik	
	RES2	0.71	0.49			0.61	0.62			0.79	0.37		
	RES3	0.52	0.73			0.59	0.65			0.58	0.66		
	RES4	0.8	0.35			0.78	0.38			0.77	0.41		
	RES5	0.71	0.5			0.73	0.46			0.62	0.61		
	RES6												
GOFI RES :		RMSEA = 0.029; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.97; Std RMR = 0.020; GFI = 0.99; AGFI = 0.97; Baik				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			
OPT	OPT1			CR = 0.75 VE = 0.62 Reliabilitas Baik				CR = 0.79 VE = 0.67 Reliabilitas Baik				CR = 0.77 VE = 0.65 Reliabilitas Baik	
	OPT2												
	OPT3	0.99	0.02			0.99	0.01			0.99	0.01		
	OPT4	0.51	0.74			0.59	0.65			0.55	0.69		
	OPT5												
	OPT6												
GOFI OPT :		ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			

PSYCAP	TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
PSYCAP Setelah dihitung nilai Latent Variable Score (LVS):												
HOPL	0.99	0.02	CR = 0.75 VE = 0.62 Reliabilitas Baik		0.91	0.16	CR = 0.72 VE = 0.47 Reliabilitas Cukup Baik		0.99	0.02	CR = 0.98 VE = 0.98 Reliabilitas Baik	
EFFL					0.51	0.74						
RESL					0.58	0.66						
OPTL												
GOFI PSYCAP :	ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;

Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;

Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50

Baris Kosong : Variabel tidak valid / dihilangkan karena nilai SLF ≤ 0.50

Lampiran 32 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten LEADER

LEADER		**TV A**				**TV B**				**GABUNGAN**			
Variabel Laten & Variabel Teramati		**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***
		Nilai SLF*	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**
CTP	**CTP1**	**0.52**	**0.73**	**CR = 0.86 VE = 0.51 Reliabilitas Baik**		**0.62**	**0.61**	**CR = 0.88 VE = 0.54 Reliabilitas Baik**		**0.55**	**0.7**	**CR = 0.87 VE = 0.53 Reliabilitas Baik**	
	CTP2	**0.61**	**0.62**			**0.67**	**0.56**			**0.54**	**0.59**		
	CTP3	**0.79**	**0.38**			**0.62**	**0.62**			**0.71**	**0.49**		
	CTP4	**0.79**	**0.37**			**0.87**	**0.24**			**0.85**	**0.28**		
	CTP5	**0.84**	**0.29**			**0.78**	**0.39**			**0.81**	**0.35**		
	CTP6	**0.68**	**0.54**			**0.82**	**0.32**			**0.79**	**0.38**		
GOFI CTP :		**RMSEA = 0.001; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.98; Std RMR = 0.020; GFI = 0.99; AGFI = 0.95;**				**RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.01; RFI = 0.98; Std RMR = 0.030; GFI = 0.98; AGFI = 0.95;**				**RMSEA = 0.058; NFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 0.99; IFI =0.99; RFI = 0.98; Std RMR = 0.025; GFI = 0.98; AGFI = 0.93;**			
ISV	**ISV1**	**0.78**	**0.4**	**CR = 0.89 VE = 0.58 Reliabilitas Baik**		**0.83**	**0.32**	**CR = 0.89 VE = 0.59 Reliabilitas Baik**		**0.79**	**0.38**	**CR = 0.89 VE = 0.59 Reliabilitas Baik**	
	ISV2	**0.88**	**0.23**			**0.86**	**0.25**			**0.89**	**0.2**		
	ISV3	**0.71**	**0.49**			**0.53**	**0.72**			**0.63**	**0.6**		
	ISV4	**0.79**	**0.38**			**0.8**	**0.35**			**0.83**	**0.32**		
	ISV5	**0.71**	**0.49**			**0.82**	**0.33**			**0.74**	**0.45**		
	ISV6	**0.7**	**0.5**			**0.73**	**0.46**			**0.68**	**0.54**		
GOFI ISV :		**RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.01; RFI = 0.99; Std RMR = 0.013; GFI = 0.99; AGFI = 0.98;**				**RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.98; Std RMR = 0.024; GFI = 0.97; AGFI = 0.94;**				**RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 1.00; Std RMR = 0.011; GFI = 1.00; AGFI = 0.99;**			

LEADER		TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati		Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
		Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
EOA	EOA1	0.73	0.47	CR = 0.86 VE = 0.51 Reliabilitas Baik		0.84	0.29	CR = 0.88 VE = 0.59 Reliabilitas Baik		0.78	0.39	CR = 0.87 VE = 0.52 Reliabilitas Baik	
	EOA2	0.72	0.48			0.81	0.34			0.76	0.42		
	EOA3	0.83	0.32			0.75	0.44			0.78	0.38		
	EOA4	0.73	0.46			0.78	0.39			0.76	0.43		
	EOA5	0.68	0.53							0.6	0.64		
	EOA6	0.59	0.66			0.64	0.59			0.62	0.61		
GOFI EOA :		RMSEA = 0.032; NFI = 0.98; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.97; Std RMR = 0.035; GFI = 0.96; AGFI = 0.91;				RMSEA = 0.027; NFI = 0.98; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.97; Std RMR = 0.029; GFI = 0.97; AGFI = 0.91;				RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.027; GFI = 0.98; AGFI = 0.96;			
MTW	MTW1	0.78	0.4	CR = 0.89 VE = 0.59 Reliabilitas Baik		0.88	0.22	CR = 0.88 VE = 0.55 Reliabilitas Baik		0.85	0.28	CR = 0.90 VE = 0.60 Reliabilitas Baik	
	MTW2	0.73	0.46			0.65	0.58			0.68	0.54		
	MTW3	0.79	0.38			0.77	0.4			0.76	0.42		
	MTW4	0.84	0.29			0.76	0.42			0.8	0.37		
	MTW5	0.84	0.29			0.71	0.5			0.82	0.33		
	MTW6	0.61	0.63			0.67	0.55			0.69	0.52		
GOFI MTW :		RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.028; GFI = 0.98; AGFI = 0.93;				RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.01; RFI = 0.98; Std RMR = 0.030; GFI = 0.97; AGFI = 0.93;				RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.016; GFI = 0.99; AGFI = 0.98;			

LEADER		TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati		Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
		Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
ETH	ETH1	0.64	0.59	CR = 0.88 VE = 0.55 Reliabilitas Baik		0.5	0.75	CR = 0.83 VE = 0.50 Reliabilitas Baik		0.58	0.66	CR = 0.86 VE = 0.51 Reliabilitas Baik	
	ETH2	0.72	0.48			0.73	0.46			0.74	0.45		
	ETH3	0.8	0.36			0.87	0.23			0.84	0.3		
	ETH4	0.8	0.36			0.67	0.56			0.74	0.46		
	ETH5	0.71	0.5			0.56	0.69			0.64	0.58		
	ETH6	0.76	0.42			0.68	0.54			0.71	0.5		
GOFI ETH :		RMSEA = 0.006; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.98; Std RMR = 0.029; GFI = 0.97; AGFI = 0.93;				RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.01; RFI = 0.97; Std RMR = 0.030; GFI = 0.98; AGFI = 0.93;				RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.024; GFI = 0.98; AGFI = 0.96;			
PSC	PSC1	0.74	0.46	CR = 0.91 VE = 0.66 Reliabilitas Baik		0.83	0.31	CR = 0.93 VE = 0.74 Reliabilitas Baik		0.76	0.42	CR = 0.92 VE = 0.69 Reliabilitas Baik	
	PSC2	0.77	0.4			0.9	0.18			0.83	0.31		
	PSC3	0.78	0.39			0.77	0.41			0.79	0.38		
	PSC4	0.87	0.24			0.9	0.19			0.9	0.2		
	PSC5	0.88	0.22			0.88	0.22			0.87	0.25		
GOFI PSC :		RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.017; GFI = 0.99; AGFI = 0.96;				RMSEA = 0.031; NFI = 0.99; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.98; Std RMR = 0.019; GFI = 0.98; AGFI = 0.91;				RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 1.00; Std RMR = 0.0065; GFI = 1.00; AGFI = 0.99;			

LEADER	TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
LEADER Setelah dihitung nilai Latent Variable Score (LVS):												
CTPL	0.85	0.27	CR = 0.96 VE = 0.80 Reliabilitas Baik		0.92	0.16	CR = 0.97 VE = 0.83 Reliabilitas Baik		0.9	0.2	CR = 0.96 VE = 0.81 Reliabilitas Baik	
ISVL	0.9	0.19			0.93	0.14			0.89	0.21		
EOAL	0.84	0.29			0.93	0.14			0.91	0.18		
MTWL	0.93	0.13			0.96	0.07			0.95	0.09		
ETHL	0.92	0.15			0.89	0.2			0.91	0.18		
PSCL	0.92	0.16			0.82	0.33			0.86	0.26		
GOFI LEADER:	RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.011; GFI = 0.98; AGFI = 0.95;				RMSEA = 0.072; NFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.98; Std RMR = 0.017; GFI = 0.95; AGFI = 0.88;				RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.0091; GFI = 0.98; AGFI = 0.96;			

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;

Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;

Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50

Baris Kosong : Variabel tidak valid / dihilangkan karena nilai SLF ≤ 0.50

Lampiran 33 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten THINK

THINK		**TV A**				**TV B**				**GABUNGAN**			
Variabel Laten & Variabel Teramati		**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***
		Nilai SLF*	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**
RAT	**RAT1**	**0.64**	**0.6**	**CR = 0.76 VE = 0.50 Reliabilitas Baik**		**0.53**	**0.72**	**CR = 0.77 VE = 0.58 Reliabilitas Baik**		**0.63**	**0.61**	**CR = 0.78 VE = 0.50 Reliabilitas Baik**	
	RAT2	**0.85**	**0.27**			**0.91**	**0.17**			**0.8**	**0.37**		
	RAT3	**0.59**	**0.65**			**0.66**	**0.56**			**0.7**	**0.51**		
	RAT4	**0.57**	**0.68**			**0.58**	**0.67**			**0.64**	**0.61**		
GOFI RAT :		**RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.03; CFI = 1.00; IFI =1.00; RFI = 1.00; Std RMR = 0.006; GFI = 1.00; AGFI = 0.99;**				**RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI =1.00; RFI = 0.97; Std RMR = 0.023; GFI = 0.99; AGFI = 0.97;**				**RMSEA = 0.014; NFI = 1.00; NFI = 1.00; CFI = 1.00; IFI =1.00; RFI = 0.98; Std RMR = 0.016; GFI = 1.00; AGFI = 0.96;**			
INT	**INT1**	**0.51**	**0.74**	**CR = 0.63 VE = 0.40 Reliabilitas Cukup Baik**		**1.00**	**0.01**	**CR = 0.76 VE = 0.64 Reliabilitas Baik**		**1.00**	**0.01**	**CR = 0.99 VE = 0.99 Reliabilitas Baik**	
	INT2	**0.73**	**0.47**			**0.53**	**0.72**						
	INT3	**0.55**	**0.69**										
	INT4												
GOFI INT :		**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**			

THINK	TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***
	Nilai SLF*	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**
THINK Setelah dihitung nilai Latent Variable Score (LVS):												
RATL	**0.99**	**0.01**	**CR = 0.98 VE = 0.98 Reliabilitas Baik**		**0.99**	**0.01**	**CR = 0.98 VE = 0.98 Reliabilitas Baik**		**0.99**	**0.01**	**CR = 0.98 VE = 0.98 Reliabilitas Baik**	
INTL												
GOFI THINK :	**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**			

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;

Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;

Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50

Baris Kosong : Variabel tidak valid / dihilangkan karena nilai SLF ≤ 0.50

Lampiran 34 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten COMMIT

COMMIT		**TV A**				**TV B**				**GABUNGAN**			
Variabel Laten & Variabel Teramati		**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***	**Validitas**		***Construct Reliability***	***Variance Extracted***
		Nilai SLF*	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**	**Nilai SLF***	***Error***	****CR ≥ 0.70**	****CR ≥ 0.70**
AFC	**AFC1**			**CR = 0.85 VE = 0.75 Reliabilitas Baik**		**0.61**	**0.63**	**CR = 0.77 VE = 0.52 Reliabilitas Baik**		**0.53**	**0.72**	**CR = 0.77 VE = 0.54 Reliabilitas Baik**	
	AFC2												
	AFC3												
	AFC4	**1.00**	**0.01**			**0.82**	**0.33**			**0.82**	**0.33**		
	AFC5	**0.71**	**0.5**			**0.73**	**0.47**			**0.81**	**0.34**		
	AFC6												
GOFI AFC:		**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**			
NOC	**NOC1**			**CR = 0.76 VE = 0.50 Reliabilitas Baik**				**CR = 0.78 VE = 0.66 Reliabilitas Baik**				**CR = 0.78 VE = 0.65 Reliabilitas Baik**	
	NOC2	**0.53**	**0.72**										
	NOC3	**0.71**	**0.5**			**1.00**	**0.01**			**1.00**	**0.01**		
	NOC4	**0.76**	**0.42**			**0.57**	**0.67**			**0.56**	**0.69**		
	NOC5	**0.65**	**0.58**										
	NOC6												
GOFI NOC:		**RMSEA = 0.056; NFI = 0.99; NFI = 0.98; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.94; Std RMR = 0.024; GFI = 0.99; AGFI = 0.93;**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**				**ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit**			

COMMIT		TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati		Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
		Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
COC	COC1	0.62	0.62	CR = 0.66 VE = 0.40 Reliabilitas Cukup Baik		0.55	0.7	CR = 0.77 VE = 0.41 Reliabilitas Cukup Baik				CR = 0.72 VE = 0.40 Reliabilitas Cukup Baik	
	COC2					0.79	0.37			0.56	0.73		
	COC3	0.71	0.71										
	COC4					0.51	0.74			0.71	0.49		
	COC5					0.51	0.74			0.7	0.51		
	COC6	0.57	0.57			0.77	0.41			0.55	0.59		
GOFI COC:		ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.02; CFI = 1.00; IFI = 1.01; RFI = 0.96; Std RMR = 0.023; GFI = 0.99; AGFI = 0.96;				RMSEA = 0.077; NFI = 0.98; NFI = 0.96; CFI = 0.99; IFI = 0.99; RFI = 0.93; Std RMR = 0.035; GFI = 0.99; AGFI = 0.93;			
COMMIT Setelah dihitung nilai Latent Variable Score (LVS):													
AFCL		0.61	0.63	CR = 0.80 VE = 0.58 Reliabilitas Baik				CR = 0.82 VE = 0.70 Reliabilitas Baik				CR = 0.99 VE = 0.99 Reliabilitas Baik	
NOCL		0.77	0.41			1.00	0.01			1.00	0.01		
COCL		0.88	0.22			0.64	0.59						
GOFI COMMIT :		ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;

Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;

Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50

Baris Kosong : Variabel tidak valid / dihilangkan karena nilai SLF ≤ 0.50

Lampiran 35 Validitas, Reliabilitas, dan Goodness Of Fit Indices Data Untuk Variabel Laten CHANGE

CHANGE		TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati		Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
		Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
PRC	PRC1	0.99	0.01	CR = 0.98 VE = 0.98 Reliabilitas Baik		0.79	0.38	CR = 0.79 VE = 0.56 Reliabilitas Baik		0.65	0.58	CR = 0.71 VE = 0.50 Reliabilitas Baik	
	PRC2					0.73	0.46			0.78	0.39		
	PRC3					0.72	0.49			0.57	0.68		
	PRC4												
GOFI PRC:		ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			
PTC	PTC1			CR = 0.87 VE = 0.64 Reliabilitas Baik		0.55	0.7	CR = 0.85 VE = 0.50 Reliabilitas Baik				CR = 0.86 VE = 0.61 Reliabilitas Baik	
	PTC2	0.67	0.55			0.7	0.5			0.68	0.53		
	PTC3					0.56	0.69						
	PTC4	0.91	0.17			0.82	0.33			0.86	0.25		
	PTC5	0.8	0.36			0.84	0.3			0.83	0.31		
	PTC6	0.79	0.37			0.71	0.49			0.74	0.45		
GOFI PTC:		RMSEA = 0.073; NFI = 0.99; NFI = 0.99; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.97; Std RMR = 0.022; GFI = 0.99; AGFI = 0.93;				RMSEA = 0.00; NFI = 0.99; NFI = 1.03; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 0.99; Std RMR = 0.030; GFI = 0.98; AGFI = 0.95;				RMSEA = 0.00; NFI = 1.00; NFI = 1.01; CFI = 1.00; IFI = 1.00; RFI = 1.00; Std RMR = 0.012; GFI = 1.00; AGFI = 0.98;			

CHANGE		TV A				TV B				GABUNGAN			
Variabel Laten & Variabel Teramati		Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*	Validitas		*Construct Reliability*	*Variance Extracted*
		Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70	Nilai SLF*	*Error*	**CR ≥ 0.70	**CR ≥ 0.70
RSC	RSC1			CR = 0.99 VE = 0.99 Reliabilitas Baik				CR = 1.00 VE = 1.00 Reliabilitas Baik		1.00	0	CR = 1.00 VE = 1.00 Reliabilitas Baik	
	RSC2												
	RSC3	1.00	0.01			1.00	0						
	RSC4												
GOFI RSC:		ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			
CHANGE Setelah dihitung nilai Latent Variable Score (LVS):													
PRCL		0.99	0.01	CR = 0.78 VE = 0.65 Reliabilitas Baik		0.99	0.01	CR = 0.92 VE = 0.85 Reliabilitas Baik		0.99	0.01	CR = 0.89 VE = 0.77 Reliabilitas Baik	
PTCL		0.57	0.69			0.84	0.29			0.75	0.44		
RSCL													
GOFI CHANGE:		ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit				ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0; Perfect Fit			

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Perfect Fit : ChiSquare = 0; df = 0; P Value = 0; RMSEA = 0

Indikator GOFI Untuk Kecocokan Baik : RMSEA ≤ 0.08; NFI ≥ 0.90; NFI ≥ 0.90; CFI ≥ 0.90; IFI≥ 0.90; RFI ≥ 0.90; Std RMR ≤ 0.05; GFI ≥ 0.90; AGFI ≥ 0.90;

Indikator Validitas Baik : *) SLF (Standardized Loading Factor) ≥ 0.50;

Indikator Reliabilitas Baik : **) CR (Construct Reliability) ≥ 0.70; VE (Variance Extract) ≥ 0.50

Baris Kosong : Variabel tidak valid / dihilangkan karena nilai SLF ≤ 0.50

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Cimahi Bandung pada tanggal 22 Februari 1967 sebagai anak pertama dari empat bersaudara, dari Bapak St. Binnen Saragih dan Ibu St. Timoria Girsang.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 1989 dari program studi Agrisbisnis Institut Pertanian Bogor. Penulis kemudian menerima beasiswa untuk melanjutkan pendidikan setara S2 pada Program Wijawiyata Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen PPM dan lulus pada tahun 1992. Tahun 1998 penulis meraih gelar Master of Art in Human Resources Management dari Westminster Business School di London Inggris. Pendidikan di Inggris diperoleh melalui program Chevening Award Scholarship yang diberikan oleh Kedutaan Besar Inggris. Pada tahun 2001 penulis juga menerima Beasiswa Forum IATSS disponsori oleh Honda Jepang untuk mengikuti program belajar jangka pendek di Suzuka Jepang.

Penulis memulai karir pada tahun 1992 sebagai konsultan bidang manajemen sumber daya manusia di PT Binaman Utama dan trainer di Lembaga Manajemen PPM. Sekembalinya dari Inggris, penulis menjadi dosen inti pada program S1 dan S2 Manajemen Bisnis di Sekolah Tinggi Manajemen PPM. Selama kurang lebih 12 tahun dari tahun 1999 hingga tahun 2011, penulis juga dipercaya untuk memegang jabatan sebagai Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan di Sekolah Tinggi Manajemen PPM. Saat ini penulis masih aktif berperan sebagai Sekretaris Pengurus Pembina Kemahasiswaan Kopertis III Wilayah 3.

Pada bulan November 2012 penulis berkesempatan memaparkan makalah berisikan artikel ilmiah disertasi pada The Global Conference on Innovation in Management & Doctoral Symposium yang diselenggarakan oleh CIBMP (Center of Innovation in Business and Management Process) bertempat di University of East London. Artikel ilmiah yang merupakan hasil studi kuantiatif dari disertasi yang berjudul “Individual attributes of change readiness in Indonesian television companies experiencing corporate transformational change – a quantitative approach using structural equation modeling” tersebut telah dipublikasikan secara online pada International Journal of Innovation in Business Vol 2 No 1 (Januari 2013). Artikel ilmiah lainnya yang merupakan hasil studi kualitatif dari disertasi dengan judul “Perancangan model struktural hubungan atribut individu dan kesiapan berubah – studi kualitatif menggunakan sensemaking” akan dipublikasikan pada Journal of Management and Business Review Vol 10 No 2 (Juli 2013).