# PENDIDIKAN ISLAM MULTIKULTURAL PERSPEKTIF ABDURRAHMAN WAHID

**(Study sikap ideologi dan kultural Abdurraahman Wahid)**

## TESIS

**Diajukan Sebagai Syarat Memperoleh Gelar Magister**

**Dalam Program Studi Pendidikan Agama Islam**


**Oleh:**

**Abd. Rahman**
**NIM: F03213052**



**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**
**PROGRAM PASCASARJANA**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL**
**SURABAYA**
**2017**

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abd. Rahman

NIM : F03213052

Semester : VIII

Jurusan : Pendidikan Agama Islam

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul "**PENDIDIKAN ISLAM MULTIKULTURAL PERSPEKTIF ABDURRAHMAN WAHID (Study sikap ideologi dan kultural Abdurrahman Wahid)**" dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri bukan dari hasil plagiat, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya.

Surabaya, 05 Juli 2017

METERAI TEMPEL 6000

**ABD. RAHMAN**
**NIM: F03213052**

**PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Tesis yang ditulis oleh Abd. Rahman, NIM: F03213052 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqasahkan.

Surabaya, 05 Juli 2017
Dosen pembimbing,

**Dr. Hanun Asrohah, M.Ag.**
**NIP : 196804101995032002**

## PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Abd. Rahman ini telah dijuji
pada tanggal 28 Juli 2017

Tim Penguji:

1. Dr. H. M. Yunus Abu Bakar, M.Ag (Ketua Penguji) : .....
2. Dr. Hj. Hanun Asrohah, M.Ag (Penguji) : .....
3. Dr. H. Ah. Zakki Fuad, M.Ag (Penguji Utama) : .....

Surabaya, 28 Juli 2017

Direktur,

**Prof. Dr. H. Husein Aziz, M. A**
NIP. 195601031985031002

**KEMENTERIAN AGAMA**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA**
**PERPUSTAKAAN**
Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Abd. Rahman
NIM : F03213052
Fakultas/Jurusan : Pasca Sarjana/Pendidikan Agama Islam
E-mail address : arman.max90@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi √ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain
(……)
yang berjudul :
Penddidikan Islam Multikultural Perspektif Abdurrahman Wahid

(Study Sikap Ideologi dan Kultural Abdurrahman Wahid)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 17 Oktober 2017
Penulis

( Abd. Rahman )

# INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah* pada karyawan puskesmas. Penelitian ini dilakukan pada Puskesmas Tenggilis Surabaya yang sedang mengalami perubahan dengan jumlah responden 52. Metode penelitian yang digunakan ialah metode kuantitatif dengan teknik sampling *populative sampling* pada Karyawan Puskesmas Tenggilis Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan ialah analisis *korelasi product momen*. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang poditif dan signifikan antara variabel *kepemimpinan visioner* dengan variabel *kesiapan individu untuk berubah*. Dimana koefisien korelasi antara dua variabel sebesar 0,417 dengan taraf signifikani 0,002 < 0,005.

**Kata kunci**: *kepemimpinan visioner, kesiapan individu untuk berubah.*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

***ABSTRACT***

*This research was aimed to find out the relationship between visioner leadershsip and the readiness of individu to change in puskesmas employee. This research was done in* Puskesmas Tenggilis Surabaya, *which was changing with 52 respondents. The reesarcher used quantitative with the population of sampling in Puskesmas Tenggilis Surabaya's employee as the research method. The researcher used product moment to analyze the data. The result showed that there is a positive relationship and significant between the variable of visioner leadership and the variable of the readiness of individual to change. The coefficient between those variables 0,417 with the significant was 0,002 < 0,005.*

***Keywords***: *Visioner leadership, Individual Readiness to change*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... i
HALAMAN PENGESAHAN ..... ii
HALAMAN PERNYATAAN ..... iii
KATA PENGANTAR ..... iv
DAFTAR ISI ..... vii
DAFTAR GAMBAR ..... viii
DAFTAR TABEL ..... ix
INTISARI ..... x
ABSTRACK ..... xi

BAB I PENDAHULUAN
- A. Latar Belakang ..... 1
- B. Rumusan Masalah ..... 9
- C. Tujuan Penelitian ..... 10
- D. Manfaat Penelitian ..... 10
- E. Keaslian Penelitian ..... 11

BAB II KAJIAN PUSTAKA
- A. Kesiapan Individu Untuk Berubah
  - 1. Pengertian Kesiapan Individu Untuk Berubah ..... 16
  - 2. Dimensi Kesiapan Individu Untuk Berubah ..... 18
  - 3. Faktor-faktor Kesiapaan Individu Untuk Berubah ..... 19
- B. Kepemimpinan Visioner
  - 1. Pengertian Kepemimpinan Visioner ..... 22
  - 2. Dimensi Kepemimpinan Visioner ..... 26
  - 3. Faktor – Faktor Kepemimpinan Visioner ..... 27
  - 4. Ciri-Ciri Kepemimpinan Visioner ..... 28
- C. Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah ..... 30
- D. Landasan Teori ..... 33
- E. Hipotesis ..... 35

BAB III METODE PENELITIAN
- A. Variabel dan Definisi operasional ..... 37
- B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling ..... 39
- C. Teknik Pengumpulan Data ..... 41
- D. Validitas dan Reliabilitas ..... 45
- E. Analisis Data ..... 53

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN
- A. Hasil Penelitian ..... 54
- B. Hasil Analisis ..... 66
- C. Pembahasan ..... 70

BAB V PENUTUP
- A. Kesimpulan ..... 78
- B. Saran ..... 78

DAFTAR PUSTAKA ..... 80

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Penelitian

Kehidupan selalu ditandai dengan perubahan. Manusia yang hidup juga akan mengalami perubahan. Demikian pula dalam sebuah organisasi, organisasi juga sangat rentan terhadap perubahan. Perubahan ini tidak dapat dihindari bagi kehidupan organisasi di masa kini dan masa mendatang. Jika terjadi perubahan dalam suatu organisasi, maka perubahan tersebut akan berdampak sangat besar terhadap organisasi yang lain. Organisasi yang tidak ingin berubah dan mengikuti perkembangan yang ada disekitar lingkungan, dapat dipastikan tidak akan mampu berkembang dan bertahan lama. Sehingga, lingkungan di sekitar perusahaan yang dinamis akan selalu menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk terus fleksibel dan mengadaptasi hal tersebut Robbins (2009).

Perubahan organisasi perlu dilakukan untuk dapat menyesuaikan posisi organisasi dengan kondisi yang terus menerus berubah. Perubahan yang terjadi pada organisasi dapat membawa dampak baik bagi organisasi itu sendiri maupun pada karyawan. Karyawan dalam hal ini adalah orang yang memegang peranan penting dalam organisasi dan juga orang yang mau tidak mau harus menyetujui perubahan yang terjadi di organisasi. Oleh karena itu timbul reaksi pada karyawan berupa hal yang positif maupun hal yang negatif. Seperti yang dinyatakan oleh Smith (2005) bahwa orang-orang dalam organisasi dapat menjadi kunci keberhasilan dari sebuah perusahaan maupun menjadi hambatan untuk mencapai



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kesuksesan. Oleh karena itu, berbagai cara perlu dilakukan agar karyawan yang berada dalam situasi perubahan dapat menerima dan mendukung secara aktif.

Serupa dengan pernyataan tersebut, peneliti menjumpai fenomena dengan kondisi di lapangan yakni di puskesmas. Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat) sebagai suatu organisasi kesehatan fungsional merupakan pusat pengembangan kesehatan masyarakat yang juga membina peran serta masyarakat, di samping memberikan pelayanan secara menyeluruh dan terpadu kepada masyarakat di wilayah kerjanya dalam bentuk kegiatan pokok. Sedangkan menurut Depkes RI (2004) puskesmas merupakan unit pelaksana teknis dinas kesehatan kabupaten/kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di wilayah kerja Effendi (2009).

Pelayanan kesehatan yang diberikan puskesmas merupakan pelayanan menyeluruh yang meliputi pelayanan kuratif (pengobatan), preventif (pencegahan), promotif (peningkatan kesehatan) dan rehabilitatif (pemulihan kesehatan). Pelayanan tersebut ditujukan kepada semua penduduk dengan tidak membedakan jenis kelamin dan golongan umur, sejak dari pembuahan dalam kandungan sampai tutup usia Effendi (2009). Upaya memberikan layanan secara maksimal tentang kesehatan untuk masyarakat, maka pemerintah membuka layanan malam hari bagi sejumlah puskesmas, termasuk salah satunya puskesmas Tenggilis yang berada di kota Surabaya.

Pemerintah Kota Surabaya terus menambah jumlah puskesmas siaga 24 jam. Kepala Dinas Kesehatan Kota Surabaya drg. Febria Rahmanita menjelaskan, bahwa saat ini Surabaya telah memiliki total 62 puskesmas yang tersebar di

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seluruh wilayah, diantaranya 21 puskesmas rawat inap dengan layanan 24 jam nonstop. Penambahan 2 puskesmas siaga 24 jam berada di Keputih dan Tenggilis. Penambahan jumlah puskesmas siaga 24 jam tidak bisa sembarangan, mengingat banyaknya jumlah rumah sakit yang berada di Surabaya. Dikarenakan setiap puskesmas juga masih membutuhkan persiapan sumber daya manusia (SDM) baik tenaga ahli maupun tenaga medis. Dari masing-masing puskesmas siaga 24 jam tersebut, drg, Febria Rahmanita menjelaskan setidaknya terdapat 17 hingga 20 tenaga medis. Diantaraya terdiri dari 6 dokter dan 12 perawat, serta sejumlah tenaga medis yang lain. (http://www.enciety.co/surabaya-tambah-dua-puskesmas-siaga-24-jam/).

Pelayanan tambahan jam di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya tercantum pada Pasal 1 Peraturan Walikota Surabaya Nomer 44 Tahun 2008 tentang Tambahan Jam Pelayanan Kepada Masyarakat di Kecamatan, Kelurahan dan Puskesmas di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya (Berita Daerah Kota Surabaya Tahun 2008 Nomor 44) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 13 Tahun 2009 (Berita Daerah Kota Surabaya Tahun 2009 Nomor 21).

Berdasarkan hasil wawancara yang di lakukan oleh peneliti pada salah satu karyawan puskesmas. Ibu Endang Susilowati Kepala TU mengatakan bahwa hadirnya perubahan peraturan pelayanan tersebut untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat dan semakin mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. "karena hal ini merupakan salah satu upaya dan tanggung jawab kami, untuk senantiasa hadir dan melayani masyarakat dengan sebaik mungkin". Sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mau tidak mau perubahan yang terjadi tersebut harus kami ikuti dan patuhi sebagaimana mestinya (wcr 23 Juni 2017). Dari hasil wawancara dan fenomena yang ada peneliti ingin mengambil fokus penelitian di puskesmas.

Pelayanan tambahan 24 jam yang terjadi di puskesmas dapat dikatakan bahwa puskesmas mengalami perubahan yang meningkat, dalam hal kesiapan karyawan. Terlihat dari jam kerja karyawan yang mulai berubah menjadi 3 shif yakni shif pagi, shif sore dan shif malam. Berdasarkan obeservasi yang dilakukan di lapangan dengan beberapa karyawan, peneliti menemukan fakta dari pengakuan beberapa karyawan berdasarkan aspek kesiapan individu untuk berubah yakni perubahan karyawan, kesesuaian, dukungan manajemen, dan valensi pribadi. Berdasarkan aspek perubahan karyawan, karyawan menyatakan bahwa melaksanakan pelayanan kesehatan untuk meningkatkan mutu, pemerataan dan keterjangkauan kesehatan bagi masyarakat.

Berdasarkan aspek kesesuaian, karyawan mengaku bahwa adanya pelayanan tambahan 24 jam untuk mengoptimalkan tata kelolah pelayanan kesehatan. Berdasarkan aspek dukungan manajemen, karyawan menjelaskan bahwa pimpinan memberikan semangat dengan adanya pelayanan tambahan 24 jam, yakni dengan meninjau langsung pada karyawan yang bekerja pada shif malam hari. Kemudian terakhir berdasarkan aspek valensi pribadi karyawan menjelaskan bahwa tambahan pelayanan 24 membawa dampak positif bagi kehidupan yakni kenaikan tunjangan kinerja pada karyawan.

Selain penambahan pelayanan 24 jam yang terjadi disurabaya hal tersebut juga terjadi di beberapa puskemas yaitu puskesmas kedaung kota depok

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

yang baru beroperasi pada bulan februari 2017. Sistem pelayanan 24 jam di kota depok membagi sistem kerja menjadi dua shift. Yaitu hari senin hingga sabtu. Kemudian saat hari minggu atau nasional, tenaga medis menjadi tiga shift. Langkah tersebut dilakukan agar pelayanan 24 jam berjalan dengan maksimal. (https://www.depok.go.id/18/08/2017/01-berita-depok/tingkatkan-pelayanan-kesehatan-puskesmas-24-jam-bertambah).

Kemudian kota simalungun, jumlah kematian ibu melahirkan dan bayi cukup tinggi. Tingkat kesehatan penduduk juga rendah, karena hal itulah jopinus ramli memutuskan untuk membuka pelayanan 24 jam di puskesmas. Namun hal tersebut tidak disetujui oleh para pegawai, dan muncul reaksi keras dari para pegawai yang menolak adanya penambahan layanan 24 jam di puskesmas. Di karenakan karyawan belum siap dengan adanya penambahan layanan 24 jam tersebut, dimana karyawan merasa bahwa pelayanan 24 jam akan menambah pekerjaan mereka semakin berat. Jopinus ramli tidak tinggal diam melihat para pegawainya menolak aksi tersebut, jopinus ramli memotivasi para pegawainya dengan mengatakan "jika mendapat giliran jaga pada malam hari, pegawai bisa beternak atau berdagang". Kemudian jopinus ramli juga memberikan jatah kacang hijau dan makanan ringan untuk pegawai yang mendapatkan tugas jaga pada malam hari. (http://www.metrosiantar.com/kolom/liputan-khusus/2015/05/06/189475/buka-puskesmas-dan-kecamatan-24-jam/).

Hanpachern, Morgan & Griego (1998) menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, dan bersedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengembangan organisasi. Kesiapan karyawan yang menghadapi perubahan merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap prosesnya. Karena tidak semua karyawan siap dan menerima perubahan yang sedang terjadi. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan pada organisasi tersebut, tetapi juga pada sumber daya manusia sehingga dapat dikatakan bahwa sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan akan mempengaruhi efektivitas perubahan itu sendiri baik bagi individu maupun organisasi Mangundjaya (2003). Armenakis (1993), Anderson (2002) menjelaskan bahwa kesiapan karyawan merupakan proses kognitif yang mendorong tingkah laku untuk mendukung perubahan, dan hal yang dapat terlihat dari anggota organisasi tersebut memiliki keinginan untuk menerima perubahan.

Menurut Armenakis (1993) menyatakan bahwa kesiapan karyawan dipengaruhi oleh pesan yang disampaikan melalui strategi, atribut dari agen perubahan, hubungan interpersonal dan dinamika sosial dari anggota sebuah organisasi. Karyawan yang siap dalam menghadapi perubahan dapat memunculkan tingkah laku yang mendukung dalam perubahan. Hal tersebut akan mempermudah perusahaan dalam beradaptasi dengan perubahan yang ada.

Namun, untuk menciptakan kesiapan individu bukanlah merupakan hal yang mudah, kegagalan dalam menciptakan kesiapan dapat mengakibatkan seorang pemimpin menghabiskan waktu dan energi dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan (Smith 2005). Oleh karena itu diperlukan pemimpin yang pro-aktif untuk mempengaruhi karyawan agar siap menghadapi perubahan yang terjadi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kesiapan individu untuk berubah tidak dapat berfungsi dengan baik, artinya terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Menurut Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) mengatakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh empat hal utama yaitu: *Change content (*bagian dari change content yaitu valensi organisasi), *Change process (*bagian dari change process yaitu dukungan kepemimpinan), *Change context (*bagian dari change context yaitu ketidaksesuaian), *Individual attribute (*bagian dari individual attribute yaitu keyakinan diri dan valensi pribadi).

Kemudian Menurut Cunningham (2002) kesiapan untuk berubah pada level individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu (*self-efficacy*) dan faktor lingkungan organisasi (yaitu pekerjaan dan dukungan sosial). Selain faktor tersebut Armenakis & Harris (2009) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu: *Discrepancy, Aappropriateness, Efficacy, Principal support, Personal valance.* Dalam penelitian ini, peneliti mengambil fokus penelitian pada faktor *change proses* yang didalamnya terdapat salah satu bagian yaitu dukungan kepemimpinan adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti mengambil fokus penelitian pada faktor dukungan kepemimpinan yaitu kepemimpinan visioner.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan faktor dan fenomena yang telah dijelaskan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan visioner merupakan salah satu hal yang penting karena pemimpin yang mempunyai visi merupakan pemimpin yang dapat membawa karyawan untuk siap pada perubahan yang akan terjadi. Perubahan yang terjadi pada karyawan bertujuan agar organisasi dapat berkembang dengan baik sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan. Oleh karena itu seorang pemimpin tidak hanya berbicara mengenai perubahan tersebut, tetapi pemimpin juga perlu menghayati dan menjadi panutan dalam perubahan organisasi yang baru. Menurut Nannus (1992) kepemimpinan visioner merupakan sebuah kebutuhan perusahaan, karena tanpa visi, karyawan dalam perusahaan akan mengalami kebingungan atau berkelakuan menyimpang dari tujuan yang diharapkan.

Seorang pemimpin yang visioner dalam hal ini memiliki tanggung jawab untuk merencanakan tujuan organisasi, memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut, memberdayakan bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, mendengarkan dan menerima umpan balik yang diberikan, dan menempatkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai potensi terbesarnya (Nannus 1992). Pada saat organisasi mengalami perubahan, pemimpin visioner harus maju terlebih dahulu untuk menunjukkan arah baru atau perusahaan akan mengalami kemunduran atau bahkan hilang (Nannus 1992).

Mufaizah (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki masa depan dan selalu berorientasi pada masa depan, misalnya apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari kenyataan yang sedang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dihadapi oleh oganisasi. Seth Kahan (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat.

Sedangkan menurut Smith (2005) salah satu fondasi dari rasa kepercayaan adalah dengan mengkomunikasikan tujuan dan rencana perubahan terhadap karyawannya. Selain itu, kesiapan dan kapasitas individu serta organisasi untuk berubah juga didasarkan pada kepercayaan dan saling menghargai (Smith 2005). Lebih lanjut, Smith (2005) menyatakan bahwa pemimpin dalam perubahan organisasi perlu bertingkah laku sebagai agen perubahan (*change agent)*, menumbuhkan komitmen dan rasa akan tantangan terhadap perubahan, serta mengkombinasi hal tersebut, sehingga dapat mengajak karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan yang sedang terjadi.

Berdasarkan fenomena dari latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang hubungan antara *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah* pada karyawan puskesmas.

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belaakang diatas maka perumusan masalah yang di angkat adalah :

Apakah terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kesiapan individu untuk berubah pada karyawan puskesmas ?

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kesiapan individu untuk berubah pada karyawan puskesmas.

## D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat teoritis

   Manfaat teoritis diharapkan dapat menambah ilmu dibidang sumber daya manusia, khususnya mengenai teori kepemimpinan visioner dan kesiapan individu untuk berubah, serta dapat menambah pengetahuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis

   a. Bagi Subjek Penelitian

      Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan pengambilan kebijakan yang terkait dengan kesiapan individu untuk berubah pada organisasi. Dengan pandangan baru bagi organisasi tentang pentingnya kepemimpinan visioner pada peningkatan kesiapan individu untuk berubah.

   b. Bagi Peneliti Selanjutnya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi refrensi baru, khususnya penelitian yang berkaitan dengan kesiapan individu untuk berubah, guna memperkaya kreativitas peneliti lebih dalam lagi.

## E. Keaslian Penelitian

Untuk melakukan penelitian yang dilakukan, maka dilakukan penelusuran lebih lanjut terhadap penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Ayu & Wustari (2012) melakukan penelitian yang berjudul hubungan antara *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu* terhadap perubahan organisasi. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan teknik sampling yang digunakan adalah teknik *non-random/non probability sampling*. Terdapat beberapa teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis korelasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu terhadap perubahan organisasi* dengan indeks korelasi sebesar 0,704 (p= 0,000, p<0,01). Nilai korelasi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel ini berada pada kategori baik.

Imam (2016) melakukan penelitian dengan judul pengaruh *kepemimpinan visioner*, *komunikasi organisasi* dan *kompetensi* terhadap *kepuasan kerja* serta implikasinya pada kinerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) denga jumlah responden 346. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Pengujian statistik yang dilakukan menggunakan teknik *path analisis*. Hasil yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

didapatkan adalah ada pengaruh antara *kepemimpinan visioner* terhadap *kepuasan kerja* dengan perhitungan sebesar 9,36%.

Penelitian dengan judul peranan *komitmen organisasi* dan *employee engagement* terhadap *kesiapan karyawan untuk berubah* oleh Zulkarnain & Sherry (2014). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode analisis *korelasi pearson* dan *regresi berganda*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat korelasi antara *komitmen organisasi* dan *employee engagement* dengan *kesiapan karyawan untuk berubah.*

Penelitan lain disusun oleh Yuni & Istiana (2014) yang berjudul pengaruh *kepemimpinan vsioner* dan *motivasi* terhadap *kinerja organisasi* (studi pada ukm paguyuban batik giriloyo di kabupaten bantul yogyakarta). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian survey. Dengan teknik sampel purposive sampling, yaitu sejumlah 12 kelompok UKM Batik. Alat ukur yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan visioner berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dengan signifikansi (0,048).

Selanjutnya Donni & Agus (2015) melakukan penelitian yang berjudul pengaruh *kepemimpinan visioner* dan *etos kerja* terhadap *kinerja pegawai bank syariah mandiri*. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model *regresi persamaan tunggal*. Hasil penelitian diketahui bahwa kepemimpinan visioner

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berpengaruh terhadap *kinerja pegawai* dengan nilai *regresi persamaan tungga* sebesar 0,833.

Mangundjaya (2011) melakukan penelitian dengan judul are *organizational commitment* and *employee engagement important* in achieving *individual readiness for change*?. Aalisis data menggunakan teknik stastistik *multiple correlation*, *pearson correlation*, and *multiple regression*. Hasil penelitian menunjukan bahwa komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan memiliki korelasi positif dengan kesiapan individu untuk berubah (r = 0,354) dengan tingkat signifikan p <0,01.

Hasil penelitian Dini (2012) yang berjudul the impact of *workplace well-being* and *psychological capital*, to the *individual readiness for change*. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *multiple correlation*, *pearson's correlation*, dan *regression*. Hasil penelitian dapat dilihat bahwa *psychological capital* dan *workplace well-being* memiliki korelasi positif dengan *individual readiness for change* r = 0,330 tingkat signifikansi 0,05.

Penelitian Lindred, Astrid & Annebel (2012) yang berjudul "tainted visions: the effect of *visionary leader behaviors* and *leader categorization tendencies* on the *financial performance* of *ethnically diverse teams*". Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif menggunakan teknik analisis regresi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tiga arah keragaman etnik, perilaku pemimpin visioner, dan kecenderungan kategorisasi pemimpin tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan tim.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian lain oleh Collete, Casey, & Kate (2013) yang berjudul visionary leadership and its relationship to organizational effectivenes. Penelitian ini menggunakan 4 analisis data diantaranya yaitu: analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk profil demografis, studi korelasional untuk menentukan sejauh mana ada hubungan Antara perilaku kepemimpinan visioner, uji Mann U Whitney sebagai alternatif nonparametrik untuk independen kelompok t-test, untuk mengevaluasi perbedaan signifikan antara non nominal *variabel lbq-r* dan skala nilai bersaing dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menyatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan visioner dengan efektifitas organisasi.

Penelitian terakhir yang dilakukan oleh Lizar & Wustari (2014) berjudul the role of *psychology capital* and *psychology empowerment* on *individual readiness for change*. Penelitian ini menggunakan teknik convenience sampling. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah deskripsi statistik dan regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam hal kesiapan individu untuk perubahan, hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara kelompok berbasis gender, usia, pendidikan, posisi, dan lamanya bekerja. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa *psychology capital* and *psychology empowerment* mempengaruhi *individual readiness for change*. Besar pengaruh yang diberikan *psychology capital* and *psychology empowerment* terhadap *individual readiness for change* yaitu sebesar (41,8%).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sebelum penelitian ini dilakukan oleh peneliti, telah ada penelitian sebelumnya. Penelitian sebelumnya sangat penting untuk di ungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber dan acuan untuk peneliti. Dari penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yaitu :

1. Persamaan
   a. Variabel dependen yang digunakan sama yaitu kesiapan individu untuk berubah.
   b. Metode yang digunakan pada penelitian sama dengan penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif.

2. Perbedaan
   a. Pada penelitian sebelumnya variabel *kepemimpinan visioner* (X) tidak digunakan secara langsung dengan variabel (Y) *kesiapan individu untuk berubah*.
   b. Objek penelitian terdahulu pada dunia industri (perusahaan), sedangkan penelitian yang sekarang pada instansi pemerintah (Puskesmas)
   c. Dalam penelitian sebelumnya peneliti hanya meneliti hubungan kepemimpinan visioner dengan variabel yang berbeda, dan hubungan kesiapan individu untuk berubah dengan variabel yang berbeda pula.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

## A. Kesiapan Individu Untuk Berubah

### 1. Definisi Kesiapan Individu Untuk Berubah

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

Menurut Madsen (2005) Kesiapan individu untuk berubah atau disebut *individual readiness for change* diartikan sebagai sekumpulan pemikiran dan kemauan individu untuk menghadapi perubahan tertentu. Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan karyawan dan perubahan karyawan tidak efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu.

Menurut Hanpachern, Morgan & Griego (1998) kesiapan individu untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Sedangakan Backer (1995) juga mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses.

Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi Armenakis, Harris & Mossholder (1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa gagal dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi Hanpacern (1998). Penelitian lain menyebutkan bahwa kesiapan berubah sebagai kesiapan mental dan fisik untuk mengambil suatu tindakan Walinga (2008).

Madsen (2003) mengemukakan bahwa kesiapan berubah sebagai kesiapan mental dan fisik karyawan untuk mengambil tindakan segera yang bertujuan untuk meningkatkan, mengubah, memvariasikan atau memodifikasi sesuatu. Kesiapan individu berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan, sikap dan perilaku target perubahan untuk meningkatkan motivasi mereka untuk berubah Applebaum & Wohl (2000). Kesiapan perubahan adalah kesiapan individu dalam meningkatkan kepercayaan diri.

Menurut Ellet, Bateman, dan Rugutt (1996) mengatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat dilihat dari sikap mental individu sebelum terjadinya perubahan dan saat menghadapi proses perubahan. Menurut Simpson (2002) kesiapan individu untuk berubah dipengaruhi oleh sejauh mana pengetahuan dan teknologi baru bisa diadopsi oleh warga organisasi. Kesiapan merefleksikan keyakinan, sikap, dan intens anggota-anggota organisasi bergantung pada sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses, kesiapan merupakan tanda kognitif bagi seseorang untuk memilih antara tingkah laku menahan (resistensi) dan mendukung usaha perubahan.

Armenakis (1993), menyebutkan bahwa kesiapan individu untuk perubahan tercermin pada kepercayaan, sikap, dan keyakinan karyawan terkait dengan seberapa banyak perubahan yang dibutuhkan dan seberapa besar kapasitas organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil.

**2. Dimensi Kesiapan Individu untuk Berubah**

Menurut Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) Kesiapan terhadap perubahan merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan yaitu :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. *Perubahan Karyawan (Change Specific Efficacy)* yakni karyawan mampu menerapkan suatu perubahan yang telah diusulkan

b. *Kesesuaian (Appropritennes)* yakni perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi

c. *Dukungan Manajemen (Management Support)* yakni para pemimpin berkomitmen terhadap perubahan yang telah diajukan

d. *Valensi Pribadi (Personal Valence)* yakni perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi karyawan

Menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan individu berubah terdiri dari tiga yaitu *participating* (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan), *promoting* (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya) dan *resisting* (penolakan karyawan terhadap perubahan).

**3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Individu Untuk Berubah**

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh empat hal utama yaitu:

*a.* *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi. Salah satu bagian dari change content adalah valensi organisasi yaitu sejauh mana seseorang merasa bahwa organisasi akan menguntungkan atau tidak menguntungkan dari perubahan yang terjadi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Change process* terkait dengan proses perubahan mengacu pada sejauh mana karyawan ikut berpartisipasi pada perubahan tersebut. Salah satu bagian dari change process adalah dukungan kepemimpinan (*leadership support)* yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi.

c. *Change context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Salah satu bagian dari change context adalah ketidaksesuaian (discrepancy) yaitu sejauh mana kebutuhan akan perubahan diperlukan dalam suatu organisasi.

d. *Individual Attributes* terkait perbedaan individu yang cenderung menerima perubahan yang terjadi. Terdiri dari dua bagian yaitu :

   1. Keyakinan Diri (*self efficacy)* yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan atau tidak memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang berkaitan dalam perubahan organisasi
   2. Valensi Pribadi (*personal valence)* yaitu mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan atau tidak mendapatkan keuntungan dari perubahan organisasi.

Armenakis & Harris (2009) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu:

a. *Discrepancy*, yaitu keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Aappropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

c. *Efficacy* yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan

d. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi

e. *Personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal bagi karyawan.

Selanjutnya kesiapan untuk berubah pada level individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Cunningham *et al.* (2002), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu, yaitu *self-efficacy*,dan faktor lingkungan organisasi, yaitu pekerjaan dan dukungan sosial.

Menurut Madsen, Miller, & John (2005) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah yaitu komitmen, identifikasi dengan organisasi, loyalitas dan keterlibatan karyawan. Sedangkan menurut Devos (2008) faktor demografis seperti pendidikan dan posisi (jabatan) dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Karyawan yang berlatar belakang pendidikan tinggi memiliki kesiapan individu untuk perubahan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan rendah.

Beberapa faktor menurut Huy (dalam Wittenstein, 2008) yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah yaitu kepercayaan, dukungan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan lingkungan organisasi yang kondusif. Sedangkan menurut Hanpachern, Morgan, & Griego dalam Madsen (2005 ) pengetahuan dan keterampilan karyawan, hubungan interpersonal di tempat kerja, budaya organisasi, serta hubungan antara manajemen dan pemimpin merupakan faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Selanjutnya kepercayaan dalam manajemen, persepsi pendukung, dan persepsi kesiapan organisasi juga faktor yang mempengaruhi kesiapan Individu untuk berubah Weber dan Weber (dalam Wittenstein, 2008).

## B. Kepemimpian Visioner

### 1. Definisi Kepemimpinan Visioner

Sebelum menjelaskan tentang kepemimpinan visioner, peneliti akan memberikan uraian penjelasan tentang definisi visioner dan kepemimpinan.Visioner, berasal dari kata visi, yaitu daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat yang dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat. Gerak dimensi tersebut tergantung daya imajinasi manusia, didasari alasan dan melalui argumen yang rasional.

Visioner adalah orang yang memiliki wawasan ke depan Depdiknas (2005: 1262). Visioner berusaha mengambarkan sesuatu hal berbasis ke masa depan dan berusaha menunjukkan kekuatan untuk bertahan ketika mengalami kemunduran atau kegagalan Warren Bennis (1994: 39). Visioner juga mengkontruksi perubahan-perubahan yang dinamis, lebih memikirkan pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manfaat, nilai dan tanggung jawab. Visioner menunjukkan sifatnya terbuka dan melihat pada potensipotensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya.

Nannus (1992) menyatakan bahwa visi merupakan sebuah kebutuhan perusahaan, karena tanpa visi, karyawan dalam perusahaan akan mengalami kebingungan atau berkelakuan menyimpang dari tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin visioner dalam hal ini memiliki tanggung jawab untuk merencanakan tujuan organisasi, memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut, memberdayakan bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, mendengarkan dan menerima umpan balik yang diberikan, dan menempatkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai potensi terbesarnya Nannus (1992). Pada saat organisasi mengalami perubahan, pemimpin visioner harus maju terlebih dahulu untuk menunjukkan arah baru atau perusahaan akan mengalami kemunduran atau bahkan hilang Nannus (1992).

Tugas kepemimpinan adalah mewujudkan harapan-harapan visi organisasi dan untuk mengerjakan tujuan bersama Gary Yukl (1981: 7). Oleh sebab itu, kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan arah yang dapat dirasakan (*a sensible direction*), membuat orang-orang menyelaraskan diri ke arah itu, dan memberi mereka kekuatan (*energizing them*) untuk mencapainya dengan cara-cara yang terencana John P. Kotter (1994).

Kepemimpinan yang memiliki visi atau dapat disebut kepemimpinan visioner, terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan visioner.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain dan membangun inovasi-inovasi secara langsung di dalam organisasi R.M. Steers, G.R. Ungson, R.T. Mowday (1985: 3007). Senada pendapat Kasali bahwa pemimpin mesti dapat menjadi motivator, coach, penerjemah, nabi, dai, guru, paus, jenderal, atau panglima Rhenald Kasali (2007: 128).

Menurut Beach bahwa bervisi tidak dibatasi hanya investigasi secara alamiah, tetapi menginspirasi kejiwaan, fantasi, dan intuisi, memberanikan penjelasan, sasaran, dan memperkuat keyakinan terhadap sasaran yang dicapai. Visioner merupakan masa depan yang ideal, dapat berupa budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan Lea Roy Beach (1993: 50).

Senada pendapat Robbins yang menyatakan kepemimpinan visioner yaitu Stephen Robbins (1996: 375);

> *Visionary leadership is the ability to create and articulate a realistic, credible, attractive vision of the future for an organization or organizational unit that grows out of and improves upon the present.*

Pendapat tersebut menggambarkan keteguhan kepemimpinan visioner mengelola organisasi yang membangun harapan ke depan. Keteguhan kepemimpinan adalah adanya karakteristik integritas. Integritas mengandung unsur terbuka, jujur, toleran, percaya diri, peduli, dan komitmen pada tradisi masa lalu yang terbaik Burt Nanus (1989: 81-87).

Benis dan Nanus (1997:19) mendefinisikan kepemimpinan visioner adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. Seorang pemimpin visioner dalam hal ini memiliki tanggung jawab untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merencanakan tujuan organisasi, memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut, memberdayakan bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, mendengarkan dan menerima umpan balik yang diberikan, dan menempatkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai potensi terbesarnya Nannus (1992).

Kepemimpinan Visioner adalah pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi pada masa depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realita yang sedang dihadapi Mufaizah (2008). Seth Kahan (2002), menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan.

Corinne McLaughlin (2001) mendefinisikan pemimpin yang visioner (*Visionary leaders*) adalah mereka yang mampu membangun fajar baru (*a new dawn*) bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan boldness. Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi.Pandangannya jauh ke

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

depan. Mereka adalah para social innovator, agen perubah, memandang sesuatu dengan utuh (big picture) dan selalu berfikir strategis.

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas Kartanegara (2003) dan Siswanti (2008).

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas Kartanegara (2003) dan Siswant (2008). Nannus (dalam Munandar, 2001) mengungkapkan bahwa memimpin adalah mempengaruhi, membimbing, melatih, bertindak, dan memberikan opini. Lebih lanjut, Sashkin (1993) dalam bukunya menyebutkan bahwa hal yang paling penting dilakukan oleh seorang pemimpin adalah memahami sebuah visi.

**2. Dimensi Kepemimpinan Visioner**

Nannus (1992) mengemukakan bahwa terdapat 4 dimensi yang membentuk kepemimpinan visioner yaitu:

a. Sebagai penentu arah (*direction setter)* yakni peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "get-go.

b. Agen perubahan (*change agent)* yakni merupakan peran penting, Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah.

c. Juru bicara (*spokeperson)* yakni seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan.

d. Mentor (*coach)* yakni seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan

**3. Faktor – Faktor Kepemimpinan Visioner**

Nannus (1992) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang harus dimiliki oleh kepemimpinan visioner yaitu :

a. Attrack commitment yaitu kepemimpinan yang mempunyai tanggung jawab yang baik dalam sebuah organisasi.

b. Create meaning in workers yaitu pemimpin membuat kehidupan karyawan lebih bermakna.

c. Establish a standard of excellance yaitu pemimpin memenuhi standar yang telah ditentukan oleh orgaaanisasi.

d. Bridge the present and future yaitu pemimpin mampu menjadi jembatan untuk masa kini dan masa depan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**4. Ciri – ciri Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara cirri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah Siswanti (2008):

a. Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yangsistematis.
b. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai asset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka.
c. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam mencapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapun yang telah memberi kontribusi.
d. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola ‘mimpi’ menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah, bergerak ke ‘new place’ . Mampu memberi inspirasi, memotivasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situsi dan kondisi yang lebih baik.

e. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara pribadi sangat commited terhadap visi tersebut.

f. Berpegang erat kepada nilai-niliai spiritual yang diykininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energy, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual. Menjadi orang yang terdepan dan pertama dalam menerapkan nilai-nilai luhur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mahatma Gandhi: "I must first be the change I want to see in my world.

g. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus di perhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan 'hangat' layaknya keluarga. Sangat responsif terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka.

h. Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'. Membantu mengubah dari cara berfikir yang konvensional (*old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif. Lebih bersikap atisipatif dalam mengayunkan langkah perubahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## C. Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Karyawan Puskesmas

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

Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah *Change process* yaitu sejauh mana karyawan ikut berpartisipasi pada perubahan yang sedang terjadi. Change proses memiliki bagian yaitu dukungan kepemimpinan artinya sejauh mana karyawan merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi.

Kesiapan karyawan adalah proses kognitif yang mendorong tingkah laku untuk mendukung perubahan, dan hal ini dapat terlihat dari anggota organisasi tersebut yang memiliki keinginan untuk menerima perubahan (Armenakis, 1993; Anderson, 2002). Dalam hal ini, karyawan yang siap dalam menghadapi perubahan dapat memunculkan tingkah laku yang mendukung dalam perubahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut. Hal tersebut akan mempermudah perusahaan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Namun menciptakan kesiapan individu untuk untuk berubah bukan hal yang mudah, dibutuhkan dukungan kepemimpian agar perubahan tersebut dapat berjalan dengan baik. Dukungan kepemimpinan adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa pemimpin mendukung atau tidak mendukung terhadap perubahan yang terjadi. Menurut (Appelbaum & Wohl,2000; Armenakis,1993; Anderson 2002) Menciptakan kesiapan adalah usaha proaktif dari seorang agen perubahan (pemimpin) untuk mempengaruhi kepercayan, sikap, dan tingkah laku dari target perubahan untuk mendorong mereka berubah.

Menurut Armenakis (1993) efektifitas dari strategi yang mempengaruhi seseorang antara lain dari agen perubahan. Agen perubahan dalam hal ini perlu mempersiapkan karyawan untuk terbuka dan dapat mengemukakan pendapatnya terhadap perubahan Walker, Armenakis, & Bernerth (2007). Menciptakan kesiapan memerlukan pendekatan proaktif dari agen perubahan untuk mempengaruhi sikap dan niat sehingga dapat mencapai target tingkah laku terhadap perubahan (Armenakis 1993; Walker, Armenakis & Bernerth 2007). Armenakis (1993) mengungkapkan bahwa atribut agen perubahan antara lain adalah kredibilitas, kepercayaan, ketulusan, dan keahlian. Untuk itu, kesiapan individu terhadap perubahan akan memiliki pengaruh lebih mendalam ketika agen perubahan tersebut memiliki reputasi yang baik dalam bidang tersebut (Gist 1987; Armenakis (1993). Sehingga pemimpin sebagai agen perubahan dari sebuah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi perlu berada dibalik perubahan untuk memastikan kesiapan karyawan Walker, Armenakis, & Bernerth (2007).

Nannus (dalam Munandar, 2001) mengungkapkan bahwa memimpin adalah mempengaruhi, membimbing, melatih, bertindak, dan memberikan opini. Lebih lanjut Sahkin (1993) mengatakan bahwa hal yang palig pentinng dilakukan oleh seorang pemimpin adalah memahami sebuah visi. Nannus (1992) menyatakan bahwa visi merupakan sebuah kebutuhan perusahaa,karena tanpa visi, karyawan dalam perusahaan akan mengalami kebingungan atau berkelakuan menyimpang dari tujuan yang diharapkan.

Benis dan Nanus (1997:19) mengatakan kepemimpinan visioner merupakan suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. Seorang pemimpin visioner dalam hal ini memiliki tanggung jawab untuk merencanakan tujuan organisasi, memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut, memberdayakan bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, mendengarkan dan menerima umpan balik yang diberikan, dan menempatkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai potensi terbesarnya Nannus (1992).

Menurut Nannus (1992) pemimpin yang sukses dimulai dengan memiliki visi yang jelas mengenai masa depan perusahaan dengan memahami bentuk dan fungsi, serta proses dan tujuannya. Seorang pemimpin visioner harus dapat menyampaikan visi yang dimilikinya dan menyampaikan makna dari visi tersebut sehingga dapat diterima oleh karyawan. Selain itu, pemimpin visioner diharapkan dapat membawa pengaruh yang berdampak positif terhadap karyawan sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Hal ini, opini yang dikemukakan oleh pemimpin terhadap orang lain dapat memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah Armenakis (2002).

Dalam hal ini *kepemimpinan visioner* merupakan standar penilaian yang berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengelola organisasi yang baik untuk membangun harapan ke depan. Hal ini yang menjadikan *kepemimpinan visioner* memiliki andil dalam tercapainya *kesiapan individu untuk berubah* dalam perubahan organisasi.

Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah* memiliki hubungan yang positif. Juga akan menentukan sejauh mana perubahan yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama perubahan organisasi terjadi.

## D. Landasan Teori

Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan yang sedang terjadi perubahan. Secara simultan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut : *Change content* (valensi Organisasi yaitu sejauh mana seseorang merasa bahwa organisasi akan menguntungkan atau tidak menguntungkan dari perubahan yang terjadi), *Change process* (dukungan kepemimpinan yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi), *Change context* (ketidaksesuaian yaitu sejauh mana kebutuhan akan perubahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperlukan dalam suatu organisasi), *Individual Attributes* (Keyakinan Diri yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan atau tidak memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang berkaitan dalam perubahan organisasi dan valensi pribadi yaitu mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan atau tidak mendapatkan keuntungan dari perubahan organisasi).

Dari teori yang telah dijelaskan oleh Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) dimensi *kesiapan individu untuk berubah* terdiri dari empat aspek yaitu dimana salah satu aspeknya adalah dukungan manajemen yakni para pemimpin berkomitmen terhadap perubahan yang telah diajukan. Aspek tersebut dinilai sebagai aspek yang cukup dekat bila dikaitkan dengan *kepemimpinan visioner*.

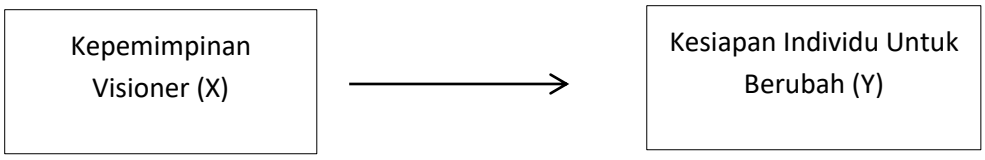
Menurut Armenakis 1993;Walker, Armenakis, & Bernerth (2007) menyatakan bahwa menciptakan kesiapan memerlukan pendekatan proaktif dari agen perubahan untuk mempengaruhi sikap dan niat sehingga dapat mencapai target tingkah laku terhadap perubahan. Armenakis (1993) mengungkapkan bahwa atribut agen perubahan antara lain adalah kredibilitas, kepercayaan, ketulusan, dan keahlian. Untuk itu, kesiapan individu terhadap perubahan akan memiliki pengaruh lebih mendalam ketika agen perubahan tersebut memiliki reputasi yang baik dalam bidang tersebut Gist (1987), Armenakis (1993). Untuk itu, pemimpin sebagai agen perubahan dari sebuah organisasi perlu berada dibalik perubahan untuk memastikan kesiapan karyawan (Walker, Armenakis, & Bernerth (2007).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Nannus (1992) pemimpin yang sukses dimulai dengan memiliki visi yang jelas mengenai masa depan perusahaan dengan memahami bentuk dan fungsi, serta proses dan tujuannya. Seorang pemimpin visioner harus dapat menyampaikan visi yang dimilikinya dan menyampaikan makna dari visi tersebut sehingga dapat diterima oleh karyawan. Selain itu, pemimpin visioner diharapkan dapat membawa pengaruh yang berdampak positif terhadap karyawan sehingga karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini, pengaruh dari opini yang dikemukakan oleh pemimpin terhadap orang lain dapat memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah Armenakis (2002).

Berdasarkan beberapa kajian teori yang telah dilakukan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hungan variabel independen yaitu kepemimpinan visioner dengan variabel dependen yaitu kesiapan indvidu untuk berubah.

Dari kerangka teori diatas, dapat dibuat bagan yang menunjukkan hubungan antara *Kepemimpinan Visioner* dengan *Kesiapan Individu Untuk Berubah* sebagai berikut :




Gambar 1. Kerangka Teoritik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritik yang tertuang dalam bentuk skema di atas dan adanya bukti dari penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kesiapan individu untuk berubah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# BAB II

# KAJIAN PUSTAKA

## A. Kesiapan Individu Untuk Berubah

### 1. Definisi Kesiapan Individu Untuk Berubah

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

Menurut Madsen (2005) Kesiapan individu untuk berubah atau disebut *individual readiness for change* diartikan sebagai sekumpulan pemikiran dan kemauan individu untuk menghadapi perubahan tertentu. Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan karyawan dan perubahan karyawan tidak efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu.

Menurut Hanpachern, Morgan & Griego (1998) kesiapan individu untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Sedangakan Backer (1995) juga mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses.

Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi Armenakis, Harris & Mossholder (1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa gagal dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi Hanpacern (1998). Penelitian lain menyebutkan bahwa kesiapan berubah sebagai kesiapan mental dan fisik untuk mengambil suatu tindakan Walinga (2008).

Madsen (2003) mengemukakan bahwa kesiapan berubah sebagai kesiapan mental dan fisik karyawan untuk mengambil tindakan segera yang bertujuan untuk meningkatkan, mengubah, memvariasikan atau memodifikasi sesuatu. Kesiapan individu berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan, sikap dan perilaku target perubahan untuk meningkatkan motivasi mereka untuk berubah Applebaum & Wohl (2000). Kesiapan perubahan adalah kesiapan individu dalam meningkatkan kepercayaan diri.

Menurut Ellet, Bateman, dan Rugutt (1996) mengatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat dilihat dari sikap mental individu sebelum terjadinya perubahan dan saat menghadapi proses perubahan. Menurut Simpson (2002) kesiapan individu untuk berubah dipengaruhi oleh sejauh mana pengetahuan dan teknologi baru bisa diadopsi oleh warga organisasi. Kesiapan merefleksikan keyakinan, sikap, dan intens anggota-anggota organisasi bergantung pada sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses, kesiapan merupakan tanda kognitif bagi seseorang untuk memilih antara tingkah laku menahan (resistensi) dan mendukung usaha perubahan.

Armenakis (1993), menyebutkan bahwa kesiapan individu untuk perubahan tercermin pada kepercayaan, sikap, dan keyakinan karyawan terkait dengan seberapa banyak perubahan yang dibutuhkan dan seberapa besar kapasitas organisasi untuk membuat perubahan yang berhasil.

**2. Dimensi Kesiapan Individu untuk Berubah**

Menurut Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) Kesiapan terhadap perubahan merupakan konstruk multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan yaitu :

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. *Perubahan Karyawan (Change Specific Efficacy)* yakni karyawan mampu menerapkan suatu perubahan yang telah diusulkan

b. *Kesesuaian (Appropritennes)* yakni perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi

c. *Dukungan Manajemen (Management Support)* yakni para pemimpin berkomitmen terhadap perubahan yang telah diajukan

d. *Valensi Pribadi (Personal Valence)* yakni perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi karyawan

Menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan individu berubah terdiri dari tiga yaitu *participating* (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan), *promoting* (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya) dan *resisting* (penolakan karyawan terhadap perubahan).

**3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Individu Untuk Berubah**

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh empat hal utama yaitu:

*a.* *Change content* merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi. Salah satu bagian dari change content adalah valensi organisasi yaitu sejauh mana seseorang merasa bahwa organisasi akan menguntungkan atau tidak menguntungkan dari perubahan yang terjadi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Change process* terkait dengan proses perubahan mengacu pada sejauh mana karyawan ikut berpartisipasi pada perubahan tersebut. Salah satu bagian dari change process adalah dukungan kepemimpinan (*leadership support)* yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi.

c. *Change context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Salah satu bagian dari change context adalah ketidaksesuaian (discrepancy) yaitu sejauh mana kebutuhan akan perubahan diperlukan dalam suatu organisasi.

d. *Individual Attributes* terkait perbedaan individu yang cenderung menerima perubahan yang terjadi. Terdiri dari dua bagian yaitu :

   1. Keyakinan Diri (*self efficacy)* yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan atau tidak memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang berkaitan dalam perubahan organisasi
   2. Valensi Pribadi (*personal valence)* yaitu mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan atau tidak mendapatkan keuntungan dari perubahan organisasi.

Armenakis & Harris (2009) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu:

a. *Discrepancy*, yaitu keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. *Aappropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi.

c. *Efficacy* yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan

d. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi

e. *Personal valance* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal bagi karyawan.

Selanjutnya kesiapan untuk berubah pada level individu dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Cunningham *et al.* (2002), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu, yaitu *self-efficacy*,dan faktor lingkungan organisasi, yaitu pekerjaan dan dukungan sosial.

Menurut Madsen, Miller, & John (2005) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah yaitu komitmen, identifikasi dengan organisasi, loyalitas dan keterlibatan karyawan. Sedangkan menurut Devos (2008) faktor demografis seperti pendidikan dan posisi (jabatan) dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Karyawan yang berlatar belakang pendidikan tinggi memiliki kesiapan individu untuk perubahan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan rendah.

Beberapa faktor menurut Huy (dalam Wittenstein, 2008) yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah yaitu kepercayaan, dukungan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan lingkungan organisasi yang kondusif. Sedangkan menurut Hanpachern, Morgan, & Griego dalam Madsen (2005 ) pengetahuan dan keterampilan karyawan, hubungan interpersonal di tempat kerja, budaya organisasi, serta hubungan antara manajemen dan pemimpin merupakan faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Selanjutnya kepercayaan dalam manajemen, persepsi pendukung, dan persepsi kesiapan organisasi juga faktor yang mempengaruhi kesiapan Individu untuk berubah Weber dan Weber (dalam Wittenstein, 2008).

## B. Kepemimpian Visioner

### 1. Definisi Kepemimpinan Visioner

Sebelum menjelaskan tentang kepemimpinan visioner, peneliti akan memberikan uraian penjelasan tentang definisi visioner dan kepemimpinan.Visioner, berasal dari kata visi, yaitu daya pandang jauh ke depan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat yang dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat. Gerak dimensi tersebut tergantung daya imajinasi manusia, didasari alasan dan melalui argumen yang rasional.

Visioner adalah orang yang memiliki wawasan ke depan Depdiknas (2005: 1262). Visioner berusaha mengambarkan sesuatu hal berbasis ke masa depan dan berusaha menunjukkan kekuatan untuk bertahan ketika mengalami kemunduran atau kegagalan Warren Bennis (1994: 39). Visioner juga mengkontruksi perubahan-perubahan yang dinamis, lebih memikirkan pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

manfaat, nilai dan tanggung jawab. Visioner menunjukkan sifatnya terbuka dan melihat pada potensipotensi yang mungkin terjadi tanpa mempunyai kepastian mengenai hasil-hasilnya.

Nannus (1992) menyatakan bahwa visi merupakan sebuah kebutuhan perusahaan, karena tanpa visi, karyawan dalam perusahaan akan mengalami kebingungan atau berkelakuan menyimpang dari tujuan yang diharapkan. Seorang pemimpin visioner dalam hal ini memiliki tanggung jawab untuk merencanakan tujuan organisasi, memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut, memberdayakan bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, mendengarkan dan menerima umpan balik yang diberikan, dan menempatkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai potensi terbesarnya Nannus (1992). Pada saat organisasi mengalami perubahan, pemimpin visioner harus maju terlebih dahulu untuk menunjukkan arah baru atau perusahaan akan mengalami kemunduran atau bahkan hilang Nannus (1992).

Tugas kepemimpinan adalah mewujudkan harapan-harapan visi organisasi dan untuk mengerjakan tujuan bersama Gary Yukl (1981: 7). Oleh sebab itu, kepemimpinan sangat penting untuk menetapkan arah yang dapat dirasakan (*a sensible direction*), membuat orang-orang menyelaraskan diri ke arah itu, dan memberi mereka kekuatan (*energizing them*) untuk mencapainya dengan cara-cara yang terencana John P. Kotter (1994).

Kepemimpinan yang memiliki visi atau dapat disebut kepemimpinan visioner, terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan dan visioner.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain dan membangun inovasi-inovasi secara langsung di dalam organisasi R.M. Steers, G.R. Ungson, R.T. Mowday (1985: 3007). Senada pendapat Kasali bahwa pemimpin mesti dapat menjadi motivator, coach, penerjemah, nabi, dai, guru, paus, jenderal, atau panglima Rhenald Kasali (2007: 128).

Menurut Beach bahwa bervisi tidak dibatasi hanya investigasi secara alamiah, tetapi menginspirasi kejiwaan, fantasi, dan intuisi, memberanikan penjelasan, sasaran, dan memperkuat keyakinan terhadap sasaran yang dicapai. Visioner merupakan masa depan yang ideal, dapat berupa budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan Lea Roy Beach (1993: 50).

Senada pendapat Robbins yang menyatakan kepemimpinan visioner yaitu Stephen Robbins (1996: 375);

> *Visionary leadership is the ability to create and articulate a realistic, credible, attractive vision of the future for an organization or organizational unit that grows out of and improves upon the present.*

Pendapat tersebut menggambarkan keteguhan kepemimpinan visioner mengelola organisasi yang membangun harapan ke depan. Keteguhan kepemimpinan adalah adanya karakteristik integritas. Integritas mengandung unsur terbuka, jujur, toleran, percaya diri, peduli, dan komitmen pada tradisi masa lalu yang terbaik Burt Nanus (1989: 81-87).

Benis dan Nanus (1997:19) mendefinisikan kepemimpinan visioner adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. Seorang pemimpin visioner dalam hal ini memiliki tanggung jawab untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merencanakan tujuan organisasi, memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut, memberdayakan bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, mendengarkan dan menerima umpan balik yang diberikan, dan menempatkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai potensi terbesarnya Nannus (1992).

Kepemimpinan Visioner adalah pemimpin yang memiliki dan selalu berorientasi pada masa depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realita yang sedang dihadapi Mufaizah (2008). Seth Kahan (2002), menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan.

Corinne McLaughlin (2001) mendefinisikan pemimpin yang visioner (*Visionary leaders*) adalah mereka yang mampu membangun fajar baru (*a new dawn*) bekerja dengan intuisi dan imajinasi, penghayatan, dan boldness. Mereka menghadirkan tantangan sebagai upaya memberikan yang terbaik untuk organisasi dan menjadikannya sebagai sesuatu yang menggugah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka bekerja dengan kekuatan penuh dan tercerahkan dengan tujuan-tujuan yang lebih tinggi.Pandangannya jauh ke

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

depan. Mereka adalah para social innovator, agen perubah, memandang sesuatu dengan utuh (big picture) dan selalu berfikir strategis.

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas Kartanegara (2003) dan Siswanti (2008).

Kepemimpinan visioner adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas Kartanegara (2003) dan Siswant (2008). Nannus (dalam Munandar, 2001) mengungkapkan bahwa memimpin adalah mempengaruhi, membimbing, melatih, bertindak, dan memberikan opini. Lebih lanjut, Sashkin (1993) dalam bukunya menyebutkan bahwa hal yang paling penting dilakukan oleh seorang pemimpin adalah memahami sebuah visi.

**2. Dimensi Kepemimpinan Visioner**

Nannus (1992) mengemukakan bahwa terdapat 4 dimensi yang membentuk kepemimpinan visioner yaitu:

a. Sebagai penentu arah (*direction setter)* yakni peran di mana seorang pemimpin menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

suatu organisasi, guna diraih pada masa depan, dan melibatkan orang-orang dari "get-go.

b. Agen perubahan (*change agent)* yakni merupakan peran penting, Para pemimpin yang efektif harus secara konstan menyesuaikan terhadap perubahan ini dan berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah.

c. Juru bicara (*spokeperson)* yakni seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan.

d. Mentor (*coach)* yakni seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan

**3. Faktor – Faktor Kepemimpinan Visioner**

Nannus (1992) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang harus dimiliki oleh kepemimpinan visioner yaitu :

a. Attrack commitment yaitu kepemimpinan yang mempunyai tanggung jawab yang baik dalam sebuah organisasi.

b. Create meaning in workers yaitu pemimpin membuat kehidupan karyawan lebih bermakna.

c. Establish a standard of excellance yaitu pemimpin memenuhi standar yang telah ditentukan oleh orgaaanisasi.

d. Bridge the present and future yaitu pemimpin mampu menjadi jembatan untuk masa kini dan masa depan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**4. Ciri – ciri Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri yang menggambarkan segala sikap dan perilakunya yang menunjukkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Diantara cirri-ciri utama kepemimpinan visioner adalah Siswanti (2008):

a. Berwawasan ke masa depan, bertindak sebagai motivator, berorientasi pada *the best performance* untuk pemberdayaan, kesanggupan untuk memberikan arahan konkrit yangsistematis.
b. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak peragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat. Memandang sumber daya, terutama sumberdaya manusia sebagai asset yang sangat berharga dan memberikan perhatian dan perlindungan yang baik terhadap mereka.
c. Mampu menggalang orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam mencapai tujuan, menjadi model (teladan) yang secara konsisten menunjukkan nilai-nilai kepemimpinannya, memberikan umpan balik positif, selalu menghargai kerja keras dan prestasi yang ditunjukkan oleh siapun yang telah memberi kontribusi.
d. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola ‘mimpi’ menjadi kenyataan, mengajak orang lain untuk berubah, bergerak ke ‘new place’ . Mampu memberi inspirasi, memotivasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

orang lain untuk bekerja lebih kreatif dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan situsi dan kondisi yang lebih baik.

e. Mampu mengubah visi ke dalam aksi, menjelaskan dengan baik maksud visi kepada orang lain, dan secara pribadi sangat commited terhadap visi tersebut.

f. Berpegang erat kepada nilai-niliai spiritual yang diykininya. Memiliki integritas kepribadian yang kuat, memancarkan energy, vitalitas dan kemauan yang membara untuk selalu berdiri pada posisi yang segaris dengan nilai-nilai spiritual. Menjadi orang yang terdepan dan pertama dalam menerapkan nilai-nilai luhur, sebagaimana yang diungkapkan oleh Mahatma Gandhi: "I must first be the change I want to see in my world.

g. Membangun hubungan (*relationship*) secara efektif, memberi penghargaan dan respek. Sangat peduli kepada orang lain (bawahan), memandang orang lain sebagai asset berharga yang harus di perhatikan, memperlakukan mereka dengan baik dan 'hangat' layaknya keluarga. Sangat responsif terhadap segala kebutuhan orang lain dan membantu mereka berkembang, mandiri dan membimbing menemukan jalan masa depan mereka.

h. Inovatif dan proaktif dalam menemukan 'dunia baru'. Membantu mengubah dari cara berfikir yang konvensional (*old mental maps*) ke paradigma baru yang dinamis. Melakukan terobosan-terobosan berfikir yang kreatif dan produktif. Lebih bersikap atisipatif dalam mengayunkan langkah perubahan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## C. Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Karyawan Puskesmas

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

Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah *Change process* yaitu sejauh mana karyawan ikut berpartisipasi pada perubahan yang sedang terjadi. Change proses memiliki bagian yaitu dukungan kepemimpinan artinya sejauh mana karyawan merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi.

Kesiapan karyawan adalah proses kognitif yang mendorong tingkah laku untuk mendukung perubahan, dan hal ini dapat terlihat dari anggota organisasi tersebut yang memiliki keinginan untuk menerima perubahan (Armenakis, 1993; Anderson, 2002). Dalam hal ini, karyawan yang siap dalam menghadapi perubahan dapat memunculkan tingkah laku yang mendukung dalam perubahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut. Hal tersebut akan mempermudah perusahaan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

Namun menciptakan kesiapan individu untuk untuk berubah bukan hal yang mudah, dibutuhkan dukungan kepemimpian agar perubahan tersebut dapat berjalan dengan baik. Dukungan kepemimpinan adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa pemimpin mendukung atau tidak mendukung terhadap perubahan yang terjadi. Menurut (Appelbaum & Wohl,2000; Armenakis,1993; Anderson 2002) Menciptakan kesiapan adalah usaha proaktif dari seorang agen perubahan (pemimpin) untuk mempengaruhi kepercayan, sikap, dan tingkah laku dari target perubahan untuk mendorong mereka berubah.

Menurut Armenakis (1993) efektifitas dari strategi yang mempengaruhi seseorang antara lain dari agen perubahan. Agen perubahan dalam hal ini perlu mempersiapkan karyawan untuk terbuka dan dapat mengemukakan pendapatnya terhadap perubahan Walker, Armenakis, & Bernerth (2007). Menciptakan kesiapan memerlukan pendekatan proaktif dari agen perubahan untuk mempengaruhi sikap dan niat sehingga dapat mencapai target tingkah laku terhadap perubahan (Armenakis 1993; Walker, Armenakis & Bernerth 2007). Armenakis (1993) mengungkapkan bahwa atribut agen perubahan antara lain adalah kredibilitas, kepercayaan, ketulusan, dan keahlian. Untuk itu, kesiapan individu terhadap perubahan akan memiliki pengaruh lebih mendalam ketika agen perubahan tersebut memiliki reputasi yang baik dalam bidang tersebut (Gist 1987; Armenakis (1993). Sehingga pemimpin sebagai agen perubahan dari sebuah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi perlu berada dibalik perubahan untuk memastikan kesiapan karyawan Walker, Armenakis, & Bernerth (2007).

Nannus (dalam Munandar, 2001) mengungkapkan bahwa memimpin adalah mempengaruhi, membimbing, melatih, bertindak, dan memberikan opini. Lebih lanjut Sahkin (1993) mengatakan bahwa hal yang palig pentinng dilakukan oleh seorang pemimpin adalah memahami sebuah visi. Nannus (1992) menyatakan bahwa visi merupakan sebuah kebutuhan perusahaa,karena tanpa visi, karyawan dalam perusahaan akan mengalami kebingungan atau berkelakuan menyimpang dari tujuan yang diharapkan.

Benis dan Nanus (1997:19) mengatakan kepemimpinan visioner merupakan suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. Seorang pemimpin visioner dalam hal ini memiliki tanggung jawab untuk merencanakan tujuan organisasi, memiliki komitmen terhadap tujuan tersebut, memberdayakan bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, mendengarkan dan menerima umpan balik yang diberikan, dan menempatkan organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai potensi terbesarnya Nannus (1992).

Menurut Nannus (1992) pemimpin yang sukses dimulai dengan memiliki visi yang jelas mengenai masa depan perusahaan dengan memahami bentuk dan fungsi, serta proses dan tujuannya. Seorang pemimpin visioner harus dapat menyampaikan visi yang dimilikinya dan menyampaikan makna dari visi tersebut sehingga dapat diterima oleh karyawan. Selain itu, pemimpin visioner diharapkan dapat membawa pengaruh yang berdampak positif terhadap karyawan sehingga

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Hal ini, opini yang dikemukakan oleh pemimpin terhadap orang lain dapat memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah Armenakis (2002).

Dalam hal ini *kepemimpinan visioner* merupakan standar penilaian yang berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengelola organisasi yang baik untuk membangun harapan ke depan. Hal ini yang menjadikan *kepemimpinan visioner* memiliki andil dalam tercapainya *kesiapan individu untuk berubah* dalam perubahan organisasi.

Oleh karena itu, peneliti menyimpulkan bahwa *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah* memiliki hubungan yang positif. Juga akan menentukan sejauh mana perubahan yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama perubahan organisasi terjadi.

## D. Landasan Teori

Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan yang sedang terjadi perubahan. Secara simultan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut : *Change content* (valensi Organisasi yaitu sejauh mana seseorang merasa bahwa organisasi akan menguntungkan atau tidak menguntungkan dari perubahan yang terjadi), *Change process* (dukungan kepemimpinan yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa kepemimpinan mendukung atau tidak mendukung perubahan yang terjadi), *Change context* (ketidaksesuaian yaitu sejauh mana kebutuhan akan perubahan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperlukan dalam suatu organisasi), *Individual Attributes* (Keyakinan Diri yaitu sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka memiliki kemampuan atau tidak memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas yang berkaitan dalam perubahan organisasi dan valensi pribadi yaitu mengacu pada sejauh mana karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan atau tidak mendapatkan keuntungan dari perubahan organisasi).

Dari teori yang telah dijelaskan oleh Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) dimensi *kesiapan individu untuk berubah* terdiri dari empat aspek yaitu dimana salah satu aspeknya adalah dukungan manajemen yakni para pemimpin berkomitmen terhadap perubahan yang telah diajukan. Aspek tersebut dinilai sebagai aspek yang cukup dekat bila dikaitkan dengan *kepemimpinan visioner*.

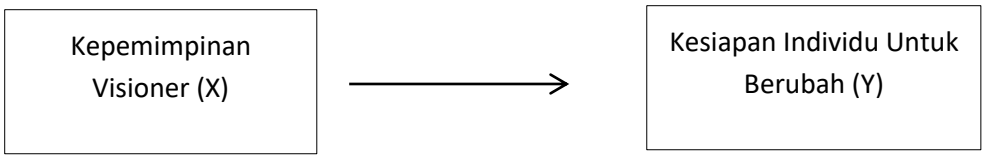
Menurut Armenakis 1993;Walker, Armenakis, & Bernerth (2007) menyatakan bahwa menciptakan kesiapan memerlukan pendekatan proaktif dari agen perubahan untuk mempengaruhi sikap dan niat sehingga dapat mencapai target tingkah laku terhadap perubahan. Armenakis (1993) mengungkapkan bahwa atribut agen perubahan antara lain adalah kredibilitas, kepercayaan, ketulusan, dan keahlian. Untuk itu, kesiapan individu terhadap perubahan akan memiliki pengaruh lebih mendalam ketika agen perubahan tersebut memiliki reputasi yang baik dalam bidang tersebut Gist (1987), Armenakis (1993). Untuk itu, pemimpin sebagai agen perubahan dari sebuah organisasi perlu berada dibalik perubahan untuk memastikan kesiapan karyawan (Walker, Armenakis, & Bernerth (2007).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut Nannus (1992) pemimpin yang sukses dimulai dengan memiliki visi yang jelas mengenai masa depan perusahaan dengan memahami bentuk dan fungsi, serta proses dan tujuannya. Seorang pemimpin visioner harus dapat menyampaikan visi yang dimilikinya dan menyampaikan makna dari visi tersebut sehingga dapat diterima oleh karyawan. Selain itu, pemimpin visioner diharapkan dapat membawa pengaruh yang berdampak positif terhadap karyawan sehingga karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini, pengaruh dari opini yang dikemukakan oleh pemimpin terhadap orang lain dapat memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah Armenakis (2002).

Berdasarkan beberapa kajian teori yang telah dilakukan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hungan variabel independen yaitu kepemimpinan visioner dengan variabel dependen yaitu kesiapan indvidu untuk berubah.

Dari kerangka teori diatas, dapat dibuat bagan yang menunjukkan hubungan antara *Kepemimpinan Visioner* dengan *Kesiapan Individu Untuk Berubah* sebagai berikut :




Gambar 1. Kerangka Teoritik

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritik yang tertuang dalam bentuk skema di atas dan adanya bukti dari penelitian terdahulu maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kesiapan individu untuk berubah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# BAB III

# METODE PENELITIAN

## A. Variabel dan Definisi Operasional

1. Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel merupakan langkah untuk menetapkan variabel-variabel utama dalam penelitian dan menentukan fungsinya masing-masing (Azwar, 2010). Variabel yang ada dalam penelitian ini adalah :

a. Variabel bebas adalah suatu variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa variabel bebas adalah variabel yang pengaruhnya terhadap variabel lain yang ingin diketahui pengaruhnya terhadap variabel lain (Azwar, 2010). Variabel bebas (X) pada penelitian ini adalah kepemimpinan visioner.

b. Variabel tergantung adalah variabel penelitian yang diukur untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel lain (Azwar, 2010). Variabel tergantung (Y) dalam penelitian ini adalah kesiapan individu untuk berubah.

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk menghindari terjadinya salah penafsiran. Adapun definisi operasional variabel-variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Kesiapan Individu Untuk Berubah

Kesiapan individu untuk berubah adalah keadaan yang ada pada diri individu ketika mengalami perubahan dalam organisasi. Dimana kesiapan individu di pengaruh oleh keyakinan karyawan melalui empat dimensi kesadaran terhadap orientasi peran kerjanya yang meliputi yaitu *change specific efficacy (perubahan karyawan), appropritennes (kesesuaian), management support (dukungan manajemen), personal valence (valensi pribadi).*

Berdasarkan variabel diatas, maka variabel kesiapan individu untuk berubah (Y) akan diukur dengan menggunakan skala yang dikembangkan oleh peneliti sendiri dengan berdasarkan empat dimensi kesiapan individu untuk berubah yaitu *change specific efficacy (perubahan karyawan), appropritennes (kesesuaian), management support (dukungan manajemen), personal valence (valensi pribadi).*

b. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah pemimpin yang memiliki masa depan terhadap sebuah organisasi dan pemimpin yang mau bekerja dan berusaha bersama para karyawan demi perkembangan perubahan organisasi. Dimana terdapat empat multi dimensi untuk membentuk kepemimpinan visioner yaitu sebagai penentu arah (*direction setter*, Agen perubahan (*change agent)*, Juru bicara (*spokeperson)*, Mentor (*coach)*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## B. Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi menunjuk pada sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sekaran, 2000). Dalam penelitian ini, populasinya adalah seluruh karyawan Puskesmas (Pusat Kesehatan Masyarakat) Tenggilis Kota Surabaya, yaitu sebanyak 52 karyawan. Jumlah karyawan Puskesamas Tenggilis Kota Surabaya yang terinci sebagai berikut.

Tabel 1. Jumlah Karyawan Puskesmas Tenggilis Surabaya

| NO | JABATAN | JUMLAH |
|---|---|---|
| 1. | Dokter & Dokter Gigi | 7 |
| 2. | Sarjana Kesehatam Masyarakat | 1 |
| 3. | Bidan & Bidan kelurahan | 19 |
| 4. | Perawat (D3 Keperawatan) & Perawat gigi | 6 |
| 5. | Sanitarian (D4 Kesling) | 1 |
| 6. | Petugas Gizi (D3 Gizi) | 1 |
| 7. | Apoteker & Asisten Apoteker | 2 |
| 8. | Analis Laboraturium (D3 Lab) | 1 |
| 9. | Petugas Promkes & Petugas Batra | 2 |
| 10. | Tata Usaha & IT | 3 |
| 11 | Psikolog | 1 |
| 12. | Rekam Medik | 1 |
| 13. | Tenaga Batra | 1 |
| 14. | Petugas loket + kasir | 4 |
| 15. | Sopir Ambulance | 1 |
| 16. | Petugas kebersihan | 3 |
| 17. | Jaga malam | 1 |
| 18. | Keamanan/Linmas | 2 |
| | TOTAL | 52 |

Sumber. Puskesmas Tenggilis Kota Surabaya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sedangkan pengertian sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diteliti atau diselidiki, dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi (Sekaran, 2000).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel non-probability/non random sampling yaitu tingkat pengambilan sampel yang tidak dilakukan secara acak. Salah satu tekniknya dengan menggunakan populative sampling yang menjadikan semua jumlah populasi sebagai sampel penelitian.

Total populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan Puskesmas Tenggilis Kota Surabaya dan sampel penelitian ini sejumlah populasi yakni 52 karyawan dengan pertimbangan bahwa semakin besar sample maka akan representative. Alasan diambilnya sampel dengan jumlah demikian ialah agar distribusi frekuensinya mendekati distribusi normal, hal ini sesuai dengan pernyataan Guilford & Fruchter (1973) bahwa penyebaran normal dapat tercapai dengan jumlah sampel yang cukup besar yang tidak kurang dari 30 orang. Sedangkan menurut Arikunto (1993) dasar pengambilan sampel apabila subyek kurang dari 100, maka lebih baik sampel diambil seluruhnya. Selanjutnya jika subyek lebih dari 100 dapat diambil 10% - 15% atau 20% -25% atau lebih tergantung pada : 1) kemampuan peneliti dilihat dari segi waktu, tenaga dan dana, 2) sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, hal ini menyangkut banyak sedikitnya data dan 3) besar kecilnya resiko yang ditanggung oleh peneliti untuk penelitian yang resikonya besar maka sampelnya lebih besar, hasilnya akan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih. Oleh karena itu sampel yang akan dijadikan responden adalah seluruh karyawan yang berjumlah 52.

## C. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan suatu cara yang digunakan oleh peneliti untuk mendapatkan data yang diteliti. Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan skala yang digunakan untuk mendapatkan jenis data kuantitatif. Secara umum, skala merupakan suatu alat pengumpulan data yang berupa sejumlah pertanyaan yang harus dijawab oleh responden yang menjadi sasaran atau responden penelitian. Singkatnya, skala adalah suatu prosedur penempatan atribut atau karakteristik objek pada titik-titik tertentu sepanjang suatu kontinum Azwar (2010).

Dalam penelitian ini hanya menggunakan dua macam alat penelitian yaitu skala kesiapan individu untuk berubah dan skala kepemimpinan visioner.

a. Skala Kesiapan Individu Untuk Berubah

Kesiapan individu untuk berubah dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala kesiapan individu untuk berubah.Model skala yang digunakan adalah model *likert.* Pernyataan yang digunakan dalam skala merupakan skala terstruktur. Jawaban sudah disediakan dan subjek hanya memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi diri subjek Azwar (2011).

Skala ini merupakan skala tertutup dengan menggunakan lima kategori jawaban yaitu selalu (SL), sering (SR), kadang-kadang (KD), jarang (JR) dan tidak pernah (TP).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Skala ini memiliki dua macam item : *favorable* dan *unfavorable*. Penilaian jawaban untuk item *favorable* adalah 5 untuk pilihan jawaban selalu (SL), 4 untuk pilihan jawaban sering (SR), 3 untuk pilihan jawaban kadang-kadang (KD), 2 untuk pilihan jawaban jarang (JR) dan 1 untuk pilihan jawaban tidak pernah (TP). Sedangkan penilaian jawaban *unfavorable* adalah 1 untuk pilihan jawaban selalu (SL), 2 untuk pilihan jawaban sering (SR), 3 untuk pilihan jawaban kadang-kadang (KD), 4 untuk pilihan jawaban jarang (JR), dan 5 untuk pilihan jawaban tidak pernah (TP). Berikut tabel blue print skala *kesiapan individu untuk berubah*.

Tabel 2.
Blue print skala *kesiapan individu untuk berubah*.

| NO | DIMENSI | INDIKATOR | FAV | UNFAV | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | *Perubahan Karyawan (Change Specific Efficacy)* | Karyawan mampu menerapkan suatu perubahan yang telah diusulkan | 1, 10, 13, 18, 22, 27, 31 | 5, 25, 38 | 10 |
| 2. | *Kesesuaian (Appropriteness)* | Yakin perubahan yang diusulkan sesuai untuk kebaikan organisasi | 3, 6, 11, 17, 24, 28, 32 | 9, 35, 40 | 10 |
| 3. | *Dukungan Manajemen (Management Support)* | Para pemimpin berkomitmen terhadap perubahan yang telah diajukan. | 4, 7, 14, 19, 23, 29, 36 | 15, 33, 39 | 10 |
| 4. | *Valensi Pribadi (Personal Valence)* | Yakin perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi karyawan | 2, 8, 12, 16, 21, 26, 34 | 20, 30, 37 | 10 |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Skala Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala kepemimpinan visioner. Model skala yang digunakan adalah model *likert.* Pernyataan yang digunakan dalam skala merupakan skala terstruktur. Jawaban sudah disediakan dan subjek hanya memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi diri subjek Azwar (2011).

Skala ini merupakan skala tertutup dengan menggunakan lima kategori jawaban yaitu sangat sesuai (SS), sesuai (S), agak tidak sesuai (ATS), tidak sesuai (TS) dan sangat tidak sesuai (STS).

Skala ini memiliki dua macam item : *favorable* dan *unfavorable*. Penilaian jawaban untuk item *favorable* adalah 5 untuk pilihan jawaban sangat sesuai (SS), 4 untuk pilihan jawaban sesuai (S), 3 untuk pilihan jawaban agak tidak sesuai (ATS), 2 untuk pilihan jawaban tidak sesuai (TS) dan 1 untuk pilihan jawaban sangat tidak sesuai (STS). Sedangkan penilaian jawaban *unfavorable* adalah 1 untuk pilihan jawaban sangat sesuai (SS), 2 untuk pilihan jawaban sesuai (S), 3 untuk pilihan jawaban netral (N), 4 untuk pilihan jawaban tidak sesuai (TS), dan 5 untuk pilihan jawaban sangat tidak sesuai (STS). Berikut tabel blue print skala *kepemimpinan visioner*.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 3.
Blue print skala *kepemimpinan visioner*.

| NO | DIMENSI | INDIKATOR | FAV | UNFAV | TOTAL |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Penentu Arah | Seorang pemimpin menyajikan suatu visi, Meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi guna diraih pada masa depan, Melibatkan orang-orang dari organisasi | 1, 7, 14, 19, 24, 27, 31 | 15, 35, 38 | 10 |
| 2. | Agen Perubahan | Para pemimpin yang efektif harus menyesuaikan terhadap perubahan ini, Berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat dirubah. | 6, 9, 18, 13, 23, 28, 30, | 20, 37, 40 | 10 |
| 3. | Juru Bicara | Mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, Menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. | 3,4, 33, 22, 26, 12, 17, | 5, 29, 39 | 10 |
| 4. | Mentor | Pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang nyata | 2, 8, 11, 16, 21, 32, 36 | 10, 25, 34 | 15 |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## D. Validitas dan Reliabilitas

### 1. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata validity yang mempunyai arti sejauh mana ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya, suatu tes atau instrumen pengukuran dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil alat ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut Azwar (2007).

Data yang digunakan merupakan hasil skor dari kuisioner yang disebarkan dalam bentuk kualitatif dan diubah dalam bentuk kuantitatif. Data kuantitatif tersebut kemudian diuji validitasnya dengan menggunakan program *SPSS for windows*.

Penyebaran skala di ujikan menggunakan metode *try out*, dengan menyebarkan skala pada subyek yang memiliki kemiripan karakteristik dengan subyek utama penelitian ini. *Try Out* dilaksanakan pada Puskesmas Taman Sidoarjo yang juga melayani 24 jam beralamat di Jalan Raya Ngelom No. 50, Taman, Kabupaten Sidoarjo di mulai pada tanggal 13 Juli-22 Juli 2017. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan *SPSS (Statistical Packages for Social Science) for windows.* Untuk menentukan apakah suatu item valid atau gugur, digunakan pedoman nilai koefisien korelasi, item yang memiliki nilai *corrected item-total correlation* diatas 0,300 dinilai sebagai item valid sedangkan yang dibawah 0,300 dinilai sebagai item gugur Azwar (2013).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Uji Validitas Try Out Skala Kesiapan Individu Untuk Berubah

Skala *kesiapan individu untuk berubah* merupakan skala yang dibuat sendiri oleh peneliti yang mengacu pada definisi operasional. Dimana skala ini belum pernah dilakukan uji coba sebelumnya sehingga disini peneliti melakukan uji coba instrumen ini, sehingga terdapat butir-butir aitem yang terseleksi agar dapat digunakan sebaagai instrument pengumpul data untuk mendapatkan nilai validitas tinggi dan benar-benar dapat digunakan sebagai instrument pengumpul data untuk penelitian lanjutan.

Berdasarkan uji validitas alat ukur diperoleh hasil bahwa skala *kesiapan individu untuk berubah* yang dibagikan kepada 30 subyek penelitian yang terdiri dari 40 item diperoleh sebanyak 26 item valid. Koefisien *corrected item-total correlation* pada skala kesiapan individu untuk berubah berkisar 0.378 hingga 0,797. Dapat dilihat pada lampiran 7.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 4
Sebaran Aitem Valid & Gugur Skala *kesiapan individu untuk berubah*

| Aitem | *Corrected Aitem-Total Correlation* | Keterangan |
|---|---|---|
| VAR00001 | .183 | GUGUR |
| VAR00002 | .307 | VALID |
| VAR00003 | .492 | VALID |
| VAR00004 | .612 | VALID |
| VAR00005 | .123 | GUGUR |
| VAR00006 | .691 | VALID |
| VAR00007 | .527 | VALID |
| VAR00008 | .089 | GUGUR |
| VAR00009 | .007 | GUGUR |
| VAR00010 | .582 | VALID |
| VAR00011 | .630 | VALID |
| VAR00012 | .593 | VALID |
| VAR00013 | .641 | VALID |
| VAR00014 | .594 | VALID |
| VAR00015 | .234 | GUGUR |
| VAR00016 | .580 | VALID |
| VAR00017 | .605 | VALID |
| VAR00018 | .591 | VALID |
| VAR00019 | .601 | VALID |
| VAR00020 | .292 | GUGUR |
| VAR00021 | .586 | VALID |
| VAR00022 | .597 | VALID |
| VAR00023 | .678 | VALID |
| VAR00024 | .635 | VALID |
| VAR00025 | .298 | GUGUR |
| VAR00026 | .611 | VALID |
| VAR00027 | .405 | VALID |
| VAR00028 | .520 | VALID |
| VAR00029 | .441 | VALID |
| VAR00030 | -.532 | GUGUR |
| VAR00031 | .434 | VALID |
| VAR00032 | .721 | VALID |
| VAR00033 | .241 | GUGUR |
| VAR00034 | .355 | VALID |
| VAR00035 | .189 | GUGUR |
| VAR00036 | .401 | VALID |
| VAR00037 | .239 | GUGUR |
| VAR00038 | .198 | GUGUR |
| VAR00039 | .253 | GUGUR |
| VAR00040 | .205 | GUGUR |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 5
Distribusi Sebaran Item Valid *Kesiapan Individu Untuk Berubah*

| No | Indikator | Banyak Item | | Jumlah |
|---|---|---|---|---|
| | | F | UF | |
| 1 | Karyawan mampu menerapkan suatu perubahan yang telah diusulkan | (1), 10, 13, 18, 22, 27, 31 | (5), (25), (38) | 10 |
| 2 | Yakin perubahan yang diusulkan sesuai untuk kebaikan organisasi | 3, 6, 11, 17, 24, 28, 32 | (9), (35), (40) | 10 |
| 3 | Para pemimpin berkomitmen terhadap perubahan yang telah diajukan. | 4, 7, 14, 19, 23, 29, 36 | (15), (33), (39) | 10 |
| 4 | Yakin perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi karyawan | 2, (8), 12, 16, 21, 26, 34 | (20), (30), (37) | 10 |
| Total | | 28 | 12 | 40 |

Keterangan :

Dalam tanda ( ) = nomor item gugur

b. Uji Validitas Try Out Skala *kepemimpinan visioner*

Skala *kepemimpinan visioner* merupakan skala yang dibuat sendiri oleh peneliti yang mengacu pada definisi operasional. Dimana skala ini belum pernah dilakukan uji coba sebelumnya sehingga disini peneliti melakukan uji coba instrumen ini, sehingga terdapat butir-butir aitem yang terseleksi agar dapat digunakan sebagai instrument pengumpul data untuk mendapatkan nilai validitas tinggi dan benar-benar dapat digunakan sebagai instrument pengumpul data untuk penelitian lanjutan.

Berdasarkan uji validitas alat ukur diperoleh hasil bahwa skala *kepemimpinan visioner* yang dibagikan kepada 30 subyek penelitian yang terdiri dari 40 item diperoleh sebanyak 34 item valid. Koefisien *corrected*

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

*item-total correlation* pada skala program pelatihan berkisar antara 0,306 hingga 0,705. Dapat dilihat pada lampiran 8.

Tabel 6
Sebaran Aitem Valid & Gugur Skala *kepemimpinan visioner*

| **Aitem** | ***Corrected Aitem-Total Correlation*** | **Keterangan** |
|---|---|---|
| VAR00001 | .447 | VALID |
| VAR00002 | .351 | VALID |
| VAR00003 | .556 | VALID |
| VAR00004 | .098 | GUGUR |
| VAR00005 | .509 | VALID |
| VAR00006 | .538 | VALID |
| VAR00007 | .691 | VALID |
| VAR00008 | .472 | VALID |
| VAR00009 | .642 | VALID |
| VAR00010 | .477 | VALID |
| VAR00011 | .395 | VALID |
| VAR00012 | .320 | VALID |
| VAR00013 | .277 | GUGUR |
| VAR00014 | .234 | GUGUR |
| VAR00015 | .266 | GUGUR |
| VAR00016 | .651 | VALID |
| VAR00017 | .395 | VALID |
| VAR00018 | .496 | VALID |
| VAR00019 | .547 | VALID |
| VAR00020 | .601 | VALID |
| VAR00021 | .310 | VALID |
| VAR00022 | .436 | VALID |
| VAR00023 | .555 | VALID |
| VAR00024 | .408 | VALID |
| VAR00025 | .072 | GUGUR |
| VAR00026 | .342 | VALID |
| VAR00027 | .455 | VALID |
| VAR00028 | .552 | VALID |
| VAR00029 | .459 | VALID |
| VAR00030 | .590 | VALID |
| VAR00031 | .683 | VALID |
| VAR00032 | .618 | VALID |
| VAR00033 | .571 | VALID |
| VAR00034 | .474 | VALID |
| VAR00035 | .182 | GUGUR |
| VAR00036 | .317 | VALID |
| VAR00037 | .663 | VALID |
| VAR00038 | .494 | VALID |
| VAR00039 | .472 | VALID |
| VAR00040 | .593 | VALID |

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 7
Distribusi Sebaran Item Valid *Kepemimpinan Visioner*

| No | Indikator | Banyak Item | | Jumlah |
|---|---|---|---|---|
| | | F | UF | |
| 1 | Seorang pemimpin menyajikan suatu visi, | 1, (14), 27 | (15), | 4 |
| 2 | Meyakinkan gambaran atau target untuk suatu organisasi guna diraih pada masa depan | 7, 24 | (35), | 3 |
| 3 | Melibatkan orang-orang dari organisasi | 19, 31 | 38 | 3 |
| 4 | Para pemimpin yang efektif harus menyesuaikan terhadap perubahan ini, dirubah. | 6, 18, 23, 28, | 20, 37, | 6 |
| 5 | Berpikir ke depan tentang perubahan potensial dan yang dapat | 9, (13), 30, | 40 | 4 |
| 6 | Mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, | (4), 33, 22, 17, | 5, 29, | 6 |
| 7 | Menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. | 3, 12, 26, | 39 | 4 |
| 4 | Pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang nyata | 2, 8, 11, 16, 21, 32, 36 | 10, (25), 34 | 10 |
| Total | | 28 | 12 | 40 |

Keterangan :

Dalam tanda ( ) = nomor item gugur

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

**2. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen yang mengukur konsep. Reliabilitas merupakan syarat untuk tercapainya validitas suatu kuesioner dngan tujuan tertentu. Untuk menguji reliabilitas digunakan *Cronbach Alpha* dengan bantuan SPSS (*Statistical Product & Service Solution) for windows*. Nilai *Cronbac h Alpha* dapat dikatakan *reliable* (andal) apabila nilainya > 0,60 Hair (1998). Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat kondisi internal berdasarkan koefisien *Alpha Cronbach's*.

Indikator pengukuran reliabilitas menurut Sekaran (2000) yang membagi tingkatan reliabilitas dengan kriteria sebagai berikut:

Jika alpha atau r hitung:

a. 0,8-1,0 = Reliabilitas baik
b. 0,6-0,799 = Reliabilitas diterima
c. < 0,6 = Reliabilitas kurang baik

1. *Kesiapan Individu Untuk Berubah*

Koefisien reliabilitas yang diperoleh hasil bahwa skala *kesiapan individu untuk berubah* yang dibagikan kepada 30 subyek penelitian adalah 0,944. Menurut Sevilla (1993) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha > 0,60. Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

baik. Koefisien reliabilitas pada skala skala *kesiapan individu untuk berubah* menghasilkan nilai 0,944 maka realibilitas skala pada penelitian ini adalah baik, seperti yang terlihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 8
Output reliabilitas skala *kesiapan individu untuk berubah*

| **Reliablitas** | **Statistik** |
|---|---|
| Cronbach's Alpha | Jumlah item |
| 0.944 | 26 |

Rincian hasil perhitungan reliabilitas skala *kesiapan individu untuk berubah* dapat dilihat lengkap pada lampiran 7.

2. *Kepemimpinan Visioner*

Koefisien reliabilitas yang diperoleh hasil bahwa skala *kepemimpinan visioner* yang dibagikan kepada 30 subyek penelitian adalah 0,924. Menurut Sevilla (1993) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha > 0,60. Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah baik. Koefisien reliabilitas pada skala skala *kepemimpinan visioner* menghasilkan nilai 0,924 maka realibilitas skala pada penelitian ini adalah baik, seperti yang terlihat dalam tabel dibawah ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 9
Output reliabilitas skala *kepemimpinan visioner*

| **Reliablitas** | **Statistik** |
|---|---|
| Cronbach's Alpha | Jumlah item |
| 0.924 | 34 |

Rincian hasil perhitungan reliabilitas skala *kepemimpinan visioner* dapat dilihat lengkap pada lampiran 8.

## E. Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah *korelasi product moment*. Teknik korelasi *product moment* digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antara dua variabel. Uji korelasi dilakukan antara variabel *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah*. Hasil uji korelasi yang signifikan memenuhi syarat untuk melakukan analisis korelasi sebagai tahap uji selanjutnya (Baron & Kenny, 1996).

Analisis data dilakukan dengan cara korelasi *Product Moment* dengan pengolahan data menggunakan program SPSS (*Statistical Product & Service Solution)* for windows.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# BAB IV

# HASIL DAN PEMBAHASAN

## A. Deskripsi dan Reliabilitas Data

### 1. Deskripsi Subyek

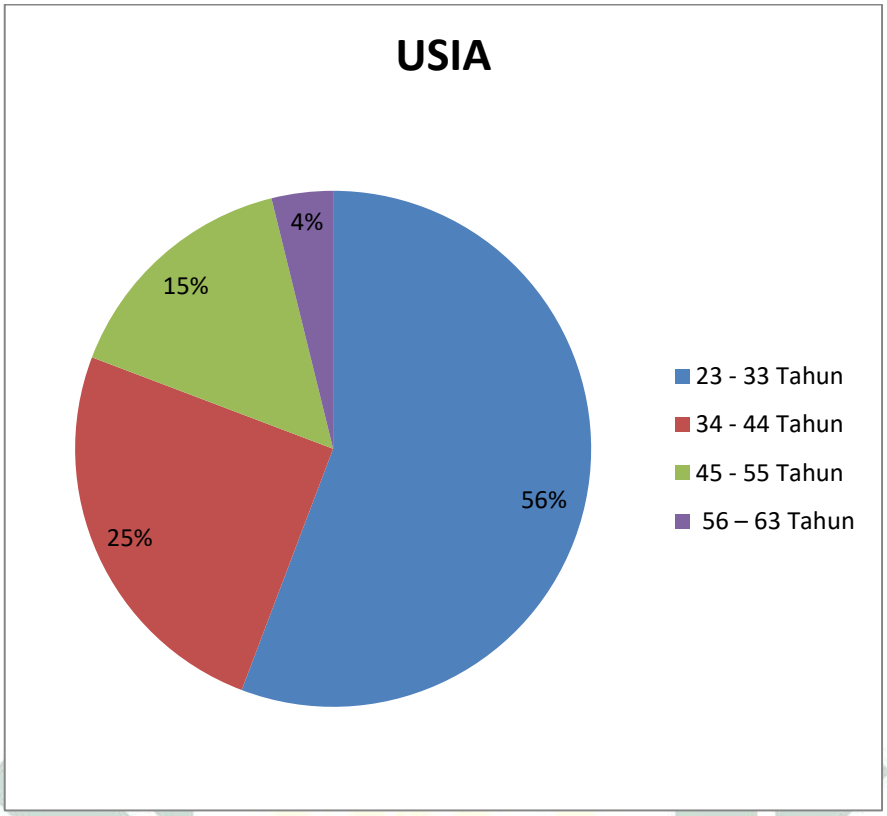
Subyek dalam penelitian ini sebesar 52 subyek yakni seluruh karyawan Puskesmas Tenggilis Kota Surabaya. Penelitian dilakukan dalam rentang waktu 3 bulan mulai taggal 13 Juli – 13 September yang berlokasi di Jalan Rungkut Mejoyo Selatan IV/P-48 Kecamatan Kalirungkut Kota Surabaya. Berikut adalah tabel jumlah responden yang di dapat berdasarkan :

a. Responden Berdasarkan Usia

Dalam mengelompokkan responden berdasarkan usia. Peneliti membaginya berdasarkan usia termuda hingga tertua. Didapatkan data bahwa usia termuda 23 tahun dan tertua 63 tahun. Peneliti melakukan pengelompokan sebanyak 4 kelompok dengan tujuan untuk mempermudah mengetahui presentase yang memiliki usia termuda dan tertua. Berikut gambaran umum subyek penelitian berdasarkan usia :



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id



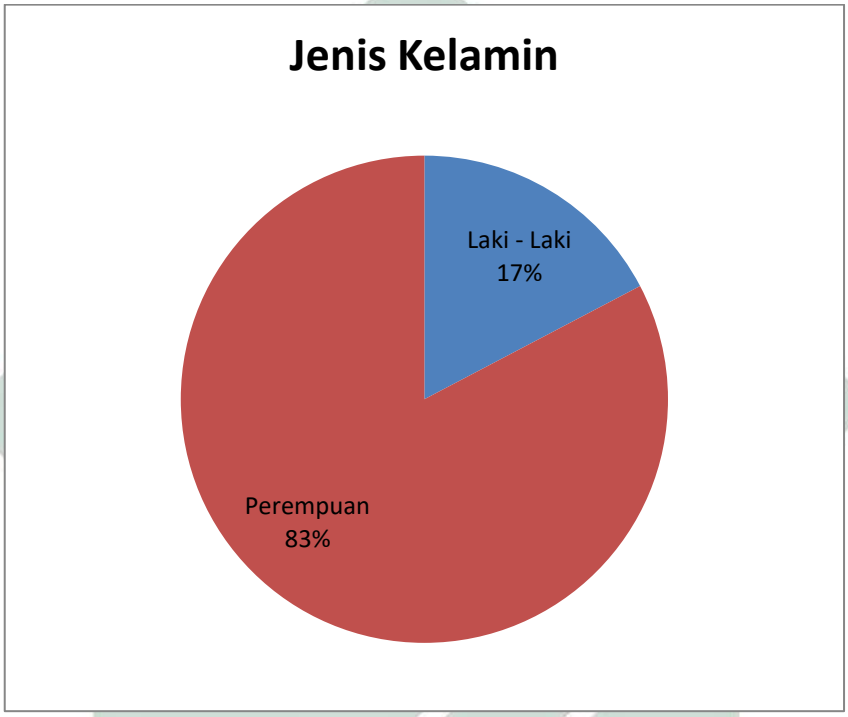

Gambar 2. Data Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar 2 diatas, dapat memberikan penjelasan bahwa responden yang berusia 23 – 33 tahun memilliki frekuensi 29 orang dan memiliki presentase 56%, pada responden yang berusia 34 – 44 tahun memiliki frekuensi 13 orang dan presentase 25%, kemudian responden 45 – 55 tahun memiliki frekuensi 8 orang dan presentase 15 %, kemudian pada responden yang berusia 56 – 63 tahun memiliki frekuensi 2 orang dan presentase 4 %. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia antara 23 sampai 33 tahun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Peneliti mengelompokkan data responden berdasarkan jenis kelamin untuk mendapatkan manakah jumlah responden terbanyak berdasarkan jenis kelamin. Berikut gambaran umum subyek penelitian berdasarkan jenis kelamin:



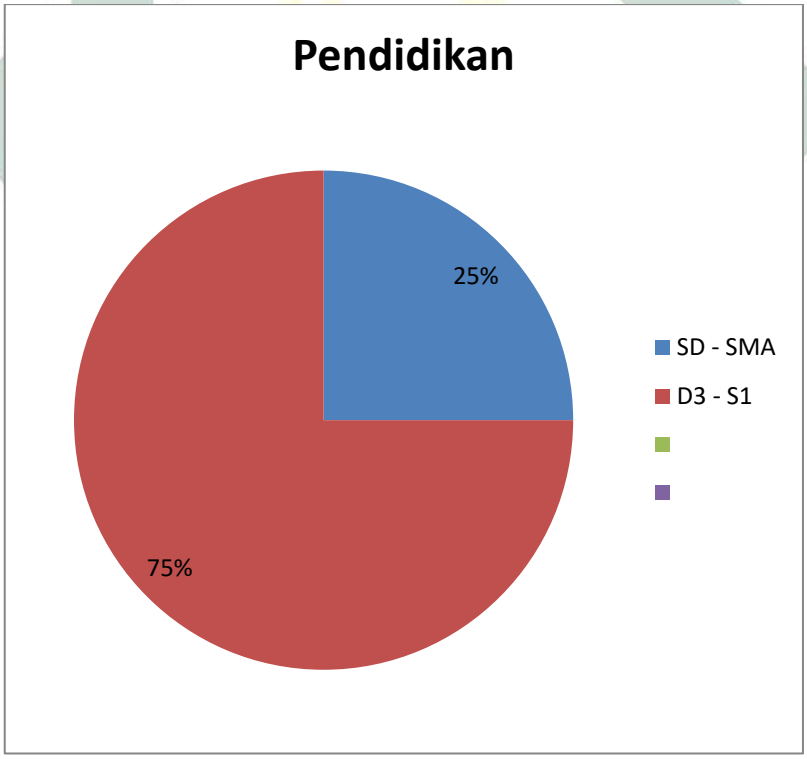

Gambar 3 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Berdasarkan gambar 3 dapat memberikan penjelasan bahwa berdasarkan jenis kelamin 52 responden yang menjadi subjek penelitian, diperoleh 43 responden perempuan dengan presentase 83% dan diperoleh 9 responden lai-laki dengan presentase 17%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Responden Berdasarkan Pendidikan

Dalam mengelompokkan responden berdasarkan pendidikan. Peneliti membaginya berdasarkan pendidikan terendah hingga tertinggi. Didapatkan data bahwa pendidikan terendah adalah SD dan tertinggi adalah S1. Peneliti melakukan pengelompokan sebanyak 2 kelompok dengan tujuan untuk mempermudah mengetahui presentase yang memiliki pendidikan terendah dan tertinggi. Berikut gambaran umum subyek penelitian berdasarkan pendidikan.




Gambar 4 Responden Berdasarkan Pendidikan

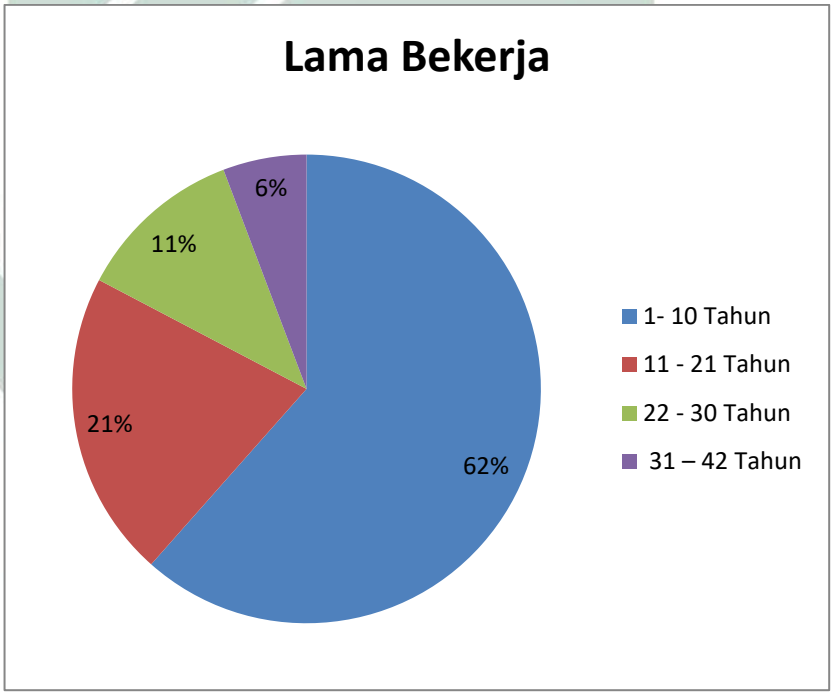
Berdasarkan gambar 4 diatas, dapat memberikan penjelasan bahwa responden yang berpendidikan SD – SMA memilliki frekuensi 13 orang dan memiliki presentase 25%, kemudian pada responden yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berpendidikan D3 – S1 memiliki frekuensi 39 orang dan presentase 75%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden pendidikan antara D3 sampai S1 tahun.

d. Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Dalam mengelompokkan responden berdasarkan lama bekerja. Peneliti melakukan pengelompokan sebanyak 4 kelompok berdasarkan tahun. Berikut gambaran umum subyek penelitian berdasarkan pendidikan.




Gambar 5 Responden Berdasarkan lama bekerja

Berdasarakan gambar 5 menunjukkan bahwa berdasarkan lama bekerja dari 52 responden yang menjadi subyek penelitian di dapat 32 responden yang bekerja antara 1 sampai 10 tahun dengan presentase 62%, kemudian 11 responden yang bekerja antara 12 sampai 22 tahun dengan presentase 21%, 6 responden yang bekerja dari 22 tahun sampai 30 tahun

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan presentase 11%, dan 3 responden yang bekerja 31 sampai 42 tahun memiliki presentase 6%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja antara 1 sampai 10 tahun.

**2. Deskripsi Data Subyek**

Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk mengetahui deskripsi suatu data seperti rata-rata, standard devias, varians, dan lain-lain. Berdasarkan hasil analisis *descriptive statistic* (SPSS) dapat diketahui skor rata-rata (*mean*) dan standard deviasi dari jawaban subjek terhadap skala ukur sebagai berikut:

a. Deskripsi Statistik

Tabel 10
Deskripsi Statistik

| | N | Range | Min | Max | Mean | Std.Dev |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Kepemimpinan Visioner* | 52 | 121 | 45 | 166 | 113.06 | 30.630 |
| *Kesiapan Individu Untuk Berubah* | 52 | 51 | 73 | 124 | 100.71 | 13.642 |
| *Valid N (listeise)* | 52 | | | | | |

Berdasarkan Tabel 10 diatas, dapat memberikan penjelasan bahwa jumlah subyek yang diteliti dari skala *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah* adalah 52 responden. Diketahui pada skala *kepemimpinan visioner* memiliki rentang skor (range) sebesar 121, skor terendah adalah 45 dan skor tertinggi 166 dengan rata-rata (mean) sebesar 113,06 serta standar deviasi sebesar 30.630. Sedangkan skala *kesiapan individu untuk berubah* memiliki rantang skor (range) 51, skor

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terendah 73 dan skor tertinggi 124 dengan rata-rata (mean) sebesar 100.71, serta standar deviasi sebesar 13.642. Rincian hasil perhitungan deskripsi statistik dapat dilihat lengkap pada lampiran 15.

b. Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Usia

Tabel 11
Deskripsi Usia

| Variabel | Usia | Jumlah | *Mean* | *Stan.Dev* |
|---|---|---|---|---|
| *Kepemimpinan Visioner* | 23 - 33 Tahun | 29 | 114.24 | 28.59 |
| | 34 - 44 Tahun | 11 | 110.36 | 35.12 |
| | 45 - 55 Tahun | 10 | 117.30 | 33.52 |
| | 56 – 63 Tahun | 2 | 89.50 | 33.23 |
| *Kesiapan Individu Untuk Berubah* | 23 - 33 Tahun | 29 | 99.90 | 14.94 |
| | 34 - 44 Tahun | 11 | 103.63 | 8.70 |
| | 45 - 55 Tahun | 10 | 101.80 | 15.50 |
| | 56 – 63 Tahun | 2 | 91.00 | 4.24 |

Dari tabel 11 Dapat diketahui banyaknya data dari kategori usia yaitu 29 responden yang berusia 23-33 tahun, usia 34-44 tahun sebanyak 11 responden, usia 45-55 tahun sebanyak 10 responden dan usia 56-63 tahun sebanyak 2 responden. Pada variabel *kepemimpinan visioner* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang berusia antara 45 tahun sampai 55 tahun dengan nilai mean 117.30.

Sedangkan nilai rata rata terendah adalah responden yang berusia 56 tahun sampai 63 tahun dengan nilai mean 89.50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang beusia 45 tahun sampai 55 tahun memiliki nilai *kepemimpinan visioner* yang tinggi dari pada kelompok usia yang lebih rendah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pada variabel *kesiapan individu untuk berubah* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang berusia antara 34 tahun sampai 44 tahun dengan nilai mean 103.63. Sedangkan nilai rata rata terendah adalah responden yang berusia 56 tahun sampai 63 tahun dengan nilai mean 91.00.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang beusia 34 tahun sampai 44 tahun memiliki nilai *kesiapan individu untuk berubah* yang tinggi dari pada kelompok usia yang lebih rendah. Rincian hasil perhitungan deskripsi data subyek berdasarkan usia dilihat lengkap pada lampiran 15.

c. Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 12
Deskripsi Jenis Kelamin

| **Variabel** | **Jenis Kelamin** | **Jumlah** | ***Mean*** | ***Stan.Dev*** |
|---|---|---|---|---|
| *Kepemimpinan Visioner* | Laki-laki | 9 | 99.78 | 33.01 |
| | Perempuan | 43 | 115.84 | 29.76 |
| *Kesiapan Individu Untuk Berubah* | Laki-laki | 9 | 97.33 | 10.34 |
| | Perempuan | 43 | 101.41 | 14.23 |

Dari tabel 12 dapat diketahui banyaknya data dari kategori jenis kelamin diperoleh 9 responden laki-laki dan 43 jumlah responden perempuan.

Pada variabel *Kepemimpinan Visioner* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden perempuan dengan nilai mean 115.84. Pada variabel *Kesiapan Individu Untuk Berubah* nilai rata-rata tertinggi juga ada pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

responden perempuan dengan nilai mean 101.4. Berdasarkan data deskripsi jenis kelamin pada kepemimpinan visioner dinyatakan bahwa hasil rata-rata laki-laki lebih rendah daripada perempuan. Diperkirakan hal tersebut terjadi karena jumlah pegawai laki-laki sedikit dibanding perempuan, dikarenakan perempuan lebih terbuka terhadap hubungan teman sejawat, atasan dan bawahan. Rincian hasil perhitungan deskripsi data subyek berdasarkan jenis kelamin dilihat lengkap pada lampiran 15.

d. Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Pendidikan

Tabel 13
Deskripsi Pendidikan

| **Variabel** | **Pendidikan** | **Jumlah** | ***Mean*** | ***Stan.Dev*** |
|---|---|---|---|---|
| *Kepemimpinan Visioner* | SD – SMA | 13 | 111.38 | 33.32 |
| | D3 – S1 | 39 | 113.61 | 30.12 |
| *Kesiapan Individu Untuk Berubah* | SD – SMA | 13 | 107.15 | 13.92 |
| | D3 – S1 | 39 | 98.56 | 13.02 |

Dari tabel 13 Dapat diketahui banyaknya data dari kategori pendidikan yaitu 13 responden yang pendidikan SD – SMA, pendidikan D3 – S1sebanyak 39 responden. Pada variabel *kepemimpinan visioner* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang pendidikan antara D3 sampai S1 dengan nilai mean 113.61. Sedangkan nilai rata rata terendah adalah responden yang pendidikan SD sampai SMA dengan nilai mean 111.38. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang pendidikan D3

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sampai S1 memiliki nilai *kepemimpinan visioner* yang tinggi dari pada kelompok karyawan pendidikan yang lebih rendah.

Pada variabel *kesiapan individu untuk berubah* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang pendidikan antara SD sampai SMA dengan nilai mean 107.15. Sedangkan nilai rata rata terendah adalah responden yang pendidikan D3 sampai S1 dengan nilai mean 98.56.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan yang pendidikan SD sampai SMA memiliki nilai *kesiapan individu untuk berubah* yang tinggi dari pada kelompok karyawan pendidikan yang lebih rendah. Rincian hasil perhitungan deskripsi data subyek berdasarkan pendidikan dilihat lengkap pada lampiran 15.

e. Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 14
Deskripsi Data Subyek Berdasarkan Lama bekerja

| Variabel | Lama Bekerja | Jumlah | *Mean* | *Stan.Dev* |
|---|---|---|---|---|
| *Kepemimpinan* | 1 - 10 tahun | 32 | 115.75 | 30.21 |
| *Visioner* | 11 - 21 tahun | 11 | 98.90 | 30.48 |
| | 22 -30 tahun | 6 | 116.67 | 35.86 |
| | 31 – 42 tahun | 3 | 129.00 | 14.00 |
| *Kesiapan* | 1 - 10 tahun | 32 | 101.21 | 13.56 |
| *Individu Untuk* | 11 - 21 tahun | 11 | 98.54 | 11.99 |
| *Berubah* | 22 - 30 tahun | 6 | 98.33 | 18.61 |
| | 31 – 42 tahun | 3 | 108.00 | 13.52 |

Tabel 14 menunjukkan bahwa berdasarkan lama bekerja di dapat 32 responden antara 1 – 10 tahun, 11 responden antara 11 – 21 tahun, 6 responden antara 22 – 30, dan 3 responden antara 31 – 42 tahun. Pada

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

variabel *kepemimpinan visioner* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang lama bekerja antara 31-42 tahun dengan nilai mean 129.00. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang lama bekerja antara 1 – 21 tahun dengan nilai mean 98.90.

Pada variabel *kesiapan individu untuk berubah* nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang lama bekerja antara 31-42 tahun dengan nilai mean 108.00. Sedangkan nilai rata-rata terendah adalah responden yang lama bekerja antara 22-30 tahun dengan nilai mean 98.33. Rincian hasil perhitungan deskripsi data subyek berdasarkan lama bekerja dilihat lengkap pada lampiran 15.

**3. Reliabilitas Alat Ukur**

Suatu instrument (kuesioner) dikatakan reliable jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu (Ghozali, 2006). Uji reliabilitas pada penelitian ini adalah menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS (*Statistical Packages for Social Science*), uji reliabilitas ini dilakukan berdasarkan item valid.

a. Kesiapan Individu Untuk Berubah

Koefisien reliabilitas yang diperoleh hasil bahwa skala *kesiapan individu untuk berubah* yang dibagikan kepada 52 subyek penelitian adalah 0,889. Menurut Sevilla (1993) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha > 0,60.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah baik. Koefisien reliabilitas pada skala *kesiapan individu untuk berubah* menghasilkan nilai 0,889 maka realibilitas skala pada penelitian ini adalah baik, seperti yang terlihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 15
Output reliabilitas skala *kesiapan individu untuk berubah*

| **Reliablitas** | **Statistik** |
|---|---|
| Cronbach's Alpha | Jumlah item |
| 0,889 | 26 |

Rincian hasil perhitungan reliabilitas skala *kesiapan individu untuk berubah* dapat dilihat lengkap pada lampiran 13.

b. *Kepemimpinan Visioner*

Koefisien reliabilitas yang diperoleh hasil bahwa skala *kepemimpinan visioner* yang dibagikan kepada 52 subyek penelitian adalah 0,978. Menurut Sevilla (1993) Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbatch Alpha > 0,60. Realibilitas yang kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan realibitias dengan *cronbach's alpa* 0,8 atau diatasnya adalah baik. Koefisien reliabilitas pada skala *kepemimpinan visioner* menghasilkan nilai 0,978 maka realibilitas skala pada penelitian ini adalah sangat baik, seperti yang terlihat dalam tabel dibawah ini:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 16
Output reliabilitas skala *kepemimpinan visioner*

| **Reliablitas** | **Statistik** |
|---|---|
| Cronbach's Alpha | Jumlah item |
| 0,978 | 34 |

Rincian hasil perhitungan reliabilitas skala *kepemimpinan visioner* dapat dilihat lengkap pada lampiran 14.

## B. Hasil

### 1. Uji Asumsi

#### a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui normal atau tidaknya distribusi sebaran jawaban subjek pada suatu variabel yang dianalisis. Distribusi sebaran yang normal menyatakan bahwa subjek penelitian dapat mewakili populasi yang ada, sebaliknya apabila sebaran tidak normal maka dapat disimpulkan bahwa subjek tidak representatif sehingga tidak dapat mewakili populasi. Uji normalitas sebaran pada penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov dengan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (*SPSS*). Hasil pengujian normalitas data dengan bantuan Uji Kolmogorov-Smirnov menghasilkan data sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 17
Output Uji Normalitas

| Variabel | *Kolmogorof-Smirnov* | Keterangan |
|---|---|---|
| *Kepemimpinan Visioner*Kesiapan Individu Untuk Berubah* | 0.853 | Berdistribusi Normal |

Pada output hasil uji normalitas sebaran data diatas diperoleh nilai signifikasi variabel *kepemimpinan visioner, kesiapan individu untuk berubah* 0,853 > 0.05, maka sebaran data pada penelitian ini dengan menggunakan data skala *kepemimpinan visioner, kesiapan individu untuk berubah* terdistribusi normal. Rincian hasil perhitungan uji normalitas sebaran data penelitian ini dapat dilihat secara lengkap pada lampiran 16.

**b. Uji Linieritas**

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah hubungan variabel bebas dan variabel terikat berupa garis lurus yang linier atau tidak. pada penelitian ini uji linieritas menggunakan tabel anova dengan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (*SPSS*).

Hasil pengujian lineritas data dengan bantuan tabel anova dengan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Statistical Packages for Social Science* (*SPSS*) menghasilkan data sebagai berikut:

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tabel 18
Output Uji Linearitas

| Variabel | Signifikansi | *R Square* | F | Keterangan |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Visioner* Kesiapan Individu Untuk Berubah | 0.254 | 0.417 | 1.340 | Linier |

Pada output hasil uji linearitas data diatas diperoleh nilai signifikasi sebesar 0,254 > 0.05, maka data variabel *kepemimpinan visioner dan kesiapan individu untuk berubah* berupa garis lurus yang linier. Rincian hasil perhitungan uji linearitas sebaran data penelitian ini dapat dilihat secara lengkap pada lampiran 17.

Berdasarkan hasil uji prasyarat data yang dilakukan melalui uji normalitas sebaran kedua variabel, *kepemimpinan visoner* maupun variabel *kesiapan individu untuk berubah*, keduanya dinyatakan normal. Demikian juga dengan melalui uji linieritas hubungan keduanya dinyatakan korelasinya linier. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki syarat untuk dianalisis menggunakan teknik korelasi *product moment*.

**2. Uji Hipotesis Penelitian**

Perhitungan pada tahap ini untuk melihat bagaimana hubungan antara *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah* pada karyawan puskesmas. Uji hipotetis dilakukan melalui uji korelasi product

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

moment. Dari hasil korelasi tersebut variabel *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah* menunjukkan nilai signifikansi 0,002, sehingga lebih kecil daripada taraf signifikansi 0.05.

Berikut tabel korelasi product moment *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah*:

Tabel 19

Tabel Korelasi Product Moment *kepemimpinan visioner* dan *kesiapanindividu untuk berubah*

| | | Kepemimpinan | Kesiapan |
|---|---|---|---|
| *Kepemimpinanvisioner* | Pearson Correlation | 1 | .417** |
| | Sig. (2-tailed) | | .002 |
| | N | 52 | 52 |
| *Kesiapan individu untuk berubah* | Pearson Correlation | .417** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | |
| | N | 52 | 52 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari hasil tabel ditemukan korelasi dua variabel. Korelasi antara *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah*, dari tabel tersebut diperoleh besaran koefisien korelasi antara dua variabel sebesar 0,417 dengan taraf signifikani 0,002 < 0,005. Hasil korelasi tersebut menunjukkan jika terdapat hubungan yang signifikan antara *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah.* Rincian hasil perhitungan uji korelasi product moment dapat dilihat secara lengkap pada lampiran 18.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## C. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk untuk melihat bagaimana hubungan antara hubungan antara *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah* pada karyawan puskesmas. Dari hasil uji hipotesis diketahui bahwa hipotesisi diterima. Artinya terdapat hubungan antara *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah* .

Penelitian ini menggunakan uji korelasi product moment. Berdasarkan hasil penelitian, korelasi *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah,* dari tabel korelasi diatas diperoleh koefisien antara dua variabel yaitu: 0.417 dengan taraf signifikansi 0,002 < 0,005. Sesuai dengan kaidah *correlation* jika signifikansi < 0.05 maka Ha diterima dan jika signifikansi > 0.05 maka Ho diterima (Muhid, 2012). Artinya ada hubungan yang signifikan antara *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu untuk berubah*.

Berdasarkan hasil tersebut juga dapat dipahami bahwa harga koefisien korelasinya bersifat positif yaitu 0.417 maka arah hubungannya adalah positif. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel berbanding lurus, semakin tinggi *kepemimpinan visioner* maka akan di ikuti dengan tingginya *kesiapan individu untuk berubah* pada karyawan puskesmas.

Hal ini didukung oleh teori yang dikemukakan Holt, Armenakis, Field & Harris (2007) yang menyatakan seorang karyawan yang siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul dan mengadopsi perubahan yang dilakukan. Artinya karyawan akan menunjukkan perilaku menerima jika pemimpin dapat merangkul dan mengadopsi perubahan yang telah dilakukan. Hal

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ini juga didukung dengan teori yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (2011) yang menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki kepemimpinan visioner diharapkan memiliki hasil yang positif terhadap karyawan, menghasilkan kepercayaan yang tinggi, memiliki komitmen yang tinggi , mendapatkan level performa yang tinggi dari bawahannya, dan hasil yang tinggi bagi perusahaan itu sendiri.

Armenakis (1993) mengemukakan bahwa efektifitas dari strategi yang mempengaruhi seseorang antara lain dari agen perubahan. Agen perubahan dalam hal ini perlu mempersiapkan karyawan untuk terbuka dan dapat mengemukakan pendapatnya terhadap perubahan (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). (Armenakis 1993;Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007) menyatakan bahwa menciptakan kesiapan memerlukan pendekatan proaktif dari agen perubahan untuk mempengaruhi sikap dan niat sehingga dapat mencapai target tingkah laku terhadap perubahan.

Pemimpin sebagai agen perubahan dari sebuah organisasi perlu berada dibalik perubahan untuk memastikan kesiapan karyawan (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Armenakis (1993) juga mengungkapkan bahwa atribut agen perubahan antara lain adalah kredibilitas, kepercayaan, ketulusan, dan keahlian. Untuk itu, kesiapan individu terhadap perubahan akan memiliki pengaruh lebih mendalam ketika agen perubahan tersebut memiliki reputasi yang baik dalam bidang tersebut Gist (dalam Armenakis 1993).

Senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Appelbaum, Steven H., St-Pierre, Normand, & Glavas, William (1998) juga menyatakan bahwa interaksi dalam perubahan dengan pemimpin akan memunculkan dampak pada performa

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

individu maupun perusahaan. Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Nannus (1992) yang menyatakan bahwa visi merupakan sebuah kebutuhan perusahaan, karena tanpa visi, karyawan dalam organisasi akan mengalami kebingungan atau berkelakuan menyimpang dari tujuan yang diharapkan. Dengan begitu karyawan dapat memahami perubahan yang sedang terjadi sehingga karyawan lebih memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan.

Selanjutnya menurut Seth Kahan (2002) kepemimpinan visioner melibatkan kesanggupan, kemampuan, kepiawaian yang luar biasa untuk menawarkan kesuksesan dan kejayaan di masa depan. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain utuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti, pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan.

Kesiapan individu untuk berubah juga dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan, sikap dan perilaku target perubahan untuk meningkatkan motivasi mereka untuk berubah (Applebaum & Wohl, 2000). Sehingga karyawan memiliki kesiapan dalam perubahan organisa yang akan terjadi di tempat kerja.

Penelitian Amanda A, & Mangundjaya (2012) dengan judul hubungan antara kepemimpinan visioner dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Penelitian tersebut memiliki hasil yang sama dengan penelitian yang sedang diteliti oleh peneliti saat ini yaitu terdapat hubungan antara variabel

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan visioner dengan variabel kesiapa individu dalam perubahan organisasi. Namun penelitian terdahulu memiliki perbedaan pada aspek demografis, dimana tidak terdapat hubungan yang signifikan antara aspek demografis dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hadiyani & Zulkarnain (2014) penelitian tersebut memiliki perbedaan variabel dengan penelitian saat ini yaitu peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Sehingga hasil menunjukkan bahwa tidak hanya variabel kepemimpinan visioner yang behubungan dengan kesiapan individu untuk berubah tetapi variabel komitmen organisasi dan employee engagement juga memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan individu berubah.

Selanjutnya penelitian Siswanti & Rahatmawati (2014) dengan judul pengaruh kepemimpinan visioner dengan motivasi terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini memiliki perbedaan pada variabel Y, dan analisis data, namun juga memiliki persamaan pada variabel X1. Memberikan hasil bahwa kepemimpinan visioner dan motivasi kerja memililki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

Menurut Priansa & Garnida (2015) dengan judul pengaruh kepemimpinan visioner dan etos kerja terhadap kinerja pegawai bank syariah mandiri. Penelitian tersebut memiliki perbedaan dalam variabel Y dan analisis data, dan memiliki persamaan pada variabel X1. Meski terdapat perbedaan pada variabel hasil yang di dapatkan tidak ada pengaruh antara kepemimpinan visioner terhadap kinerja pegawai.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penelitian yang dilakukan Fachruddin & Mangundjaya (2012) dengan judul the impact of workplace well-being and psychological capital, to the individual readiness for change (dampak kesejahteraan tempat kerja dan modal psikologis, terhadap kesiapan individu untuk perubahan). Penelitian ini memiliki persamaan pada variabel Y dan memiliki perbedaan pada variabel X serta analisis data. Hasil menunjukkan jika workplace well-being and psychological capital memiliki hubungan yang signifikan.

Selanjutnya visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness (hubungan antara kepemimpinan visioner dengan efektifitas organisasi) oleh Taylor, Cornelius & Colvin (2013) penelitian tersebut memiliki perbedaan pada variabel Y namun meiliki persamaan pada variabel X. Hasil penelitian menjelaskan jika terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kepemimpinan visioner dan efektifitas organisasi.

Dari penjelasan hasil penelitian terdahulu, dapat diketahui jika tidak hanya variabel kepemimpinan visioner tetapi banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah.

Berdasarkan data demografi yang didapatkan oleh peneliti yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan dan masa kerja. Data yang didapatkan peneliti bahwa nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang berusia antara 34 tahun sampai 44 tahun dengan nilai mean 103.63. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Furnham, 2005) bahwa orang orang yang lebih muda usianya cenderung untuk lebih memulai dan menerima perubahan daripada orang yang lebih tua. Bedasarkan penjelasan Furnham maka individu yang usianya lebih muda

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memiliki kecenderungan yang tinggi dalam kesiapan untuk berubah, sebab mereka akan memandang kesiapan untuk berubah mempunyai keuntungan tersendiri dan berharga bagi diri mereka.

Data berdasarkan jenis kelamin yang didapatkan bahwa nilai rata-rata tertinggi ada pada responden perempuan dengan nilai mean 101.4. Hal tersebut sesuai dengan Madsen, Miller, & John (2005) menemukan ada perbedaan antara tingkat kesiapan individu untuk berubah antara laki-laki dan perempuan. Mengingat Puskesmas merupakan badan pemerintahan yang berada dibidang kesehatan, peneliti memperkirakan jumlah populasi laki-laki pada puskesmas lebih rendah dibanding jumlah perempuan dikarenakan perempuan lebih terbuka terhadap hubungan teman sejawat, atasan dan bawahan. Perbedaan jumlah itulah yang peneliti perkirakan terhadap perbedaan kesiapan individu untuk berubah berdasarkan jenis kelamin seperti yang dikemukakan oleh Madsen, Miller & John (2005).

Selanjutnya data yang didapatkan peneliti berdasarkan pendidikan bahwa nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang pendidikan antara SD sampai SMA dengan nilai mean 107.15. Hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Madsen, Miller, & John (2005) jika semakin tinggi pendidikan individu, maka individu tersebut akan mempunyai kesiapan untuk berubah yang tinggi pula. Berdasarkan penjelasan Madsen, Miller dan John, seharusnya individu yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi akan siap dalam menghadapi perubahan. Peneliti berpendapat jika perubahan yang ada, tidak membuat individu yang berpendidikan lebih tinggi menyikapi perubahan secara lebih positif atau

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lebih negatif dibandingkan individu yang berpendidikan relatif lebih rendah. Sehingga tidak ada peran faktor tingkat pendidikan dalam kesiapan individu untuk berubah pada penelitian ini. Berdasarkan hal tersebut peneliti berfikir bahwa perbedaan kesiapan individu untuk berubah berdasarkan tingkat pendidikan akan bervariasi tergantung pada perubahan apa yang sedang terjadi.

Kemudian data yang didapatkan peneliti berdasarkan lama kerja bahwa nilai rata-rata tertinggi ada pada responden yang lama bekerja antara 31 sampai 42 tahun dengan nilai mean 108.00. Data tersebut sesuai dengan penelitian yangn dilakukan oleh Madsen, Miller, & John (2006) bahwa masa kerja juga berhubungan dengan kesiapan individu untuk berubah, dimana tingkat kesiapan akan menjadi tinggi pada masa kerja diatas enam tahun. Berdasarkan teori Madsen, Miller & John maka dapat disimpulkan jika karyawan yang bekerja diatas enam tahun lebih banyak mendapatkan pelatihan dari organisasi, sehingga membuat karyawan lebih siap menghadapi kesiapan perubahan yang terjadi.

Berdasarkan dari beberapa penjelasan mengenai *kepemimpinan visioner* dan *kesiapan individu*. Peneliti menegaskan bahwa pemimpin memiliki peran yang besar dalam mempengaruhi kesiapan bawahannya dan langkah awalnya adalah dengan mensosialisasikan visi baru yang dimilikinya untuk dapat dipahami karyawan.

Sehingga didapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan visioner yang terdapat di Puskesmas Tenggilis memiliki hubungan bagi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi. Berdasarkan dari data demografi peneliti menegaskan jika terdapat hubungan antara variabel kepemimpinan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

visioner dan kesiapan individu untuk berubah. Sehingga dapat disimpulkan jika usia, jenis kelamin, pendidikan dan lama bekerja juga memiliki hubungan dengan kesiapan individu untuk berubah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

# BAB V

# PENUTUP

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti dapat disimpulkan bahwa terdapat hubuungan antara *kepemimpinan visioner* dengan *kesiapan individu untuk berubah* pada karyawan Puskesmas. Korelasi antara kedua variabel termsuk dalam kategori sedang. Koefisien korelasi yang bernilai positif menunjukkan bahwa kedua variabel berkorelasi secara positif. Artinya semakin tinggi *kepemimpinan visioner* maka tingkat *kesiapan individu untuk berubah* juga akan tinggi. Hasil ini telah menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini dan membuktikan hipotesis penelitian ini.

## B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, serta kesimpuan yang ada, peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan didalamnya. Sehingga peneliti memberikan beberapa rekomendasi yang kiranya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak terkait, yakni sebagai berikut:

1. Bagi instansi pemerintah

   Kepemimpinan yang ada di Puskesmas Tenggilis ditemukan memiliki *kepemimpinan visioner* sedang, sehingga peneliti menyarankan untuk meningkatkan *kepemimpinan visioner*, dikarenakan *kesiapan individu untuk*



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

*berubah* akan berjalan dengan lancar sesuai dengan tujuan yang diharapkan dengan adanya pemimpin yang proaktif ketika perubahan sedang terjadi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti memberikan saran bagi peneliti yang akan datang untuk memperhatikan aspek metodologi penelitian, antara lain:

a. Subyek Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan pada satu puskesmas, maka peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian ulang pada puskesmas lain yang lebih luas ataupun dapat membandingkan antar puskesmas.

b. Peneliti selanjutnya disarankan untuk membuat aitem skala yang lebih baik lagi agar subyek penelitian dapat menjawab sesuai dengan kondisi yang sebenarnya.

c. Peneliti selanjutnya juga dapat menggunakan metode lain seperti kualitatif atau eksperimen untuk lebih detail menjelaskan gambaran *kesiapan individu untuk berubah* dengan faktor-faktor lain.

d. Penelitian tentang *kesiapan individu untuk berubah* yang mengkaitkan dengan *kepemimpinan visioner* masih minim, sehingga peneliti selanjutnya diharapkan lebih banyak mengkaji sumber referensi yang mendukung untuk memperluas dan mempertimbangkan variabel tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

## Daftar Pustaka


Adrian, Furnham. (2005). *The Psychology of Behavioral Work The Individual in The Organization.* USA. Psychology Press.

Amanda, A & W.L Mangundjaya. (2009). Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner dan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi. *Jurnal Psikologi*. ISBN 978-602-17842-0-2. Jakarta.

Applebaum, S.H., & Wohl, L. (2000). *Transformation or change: Some prescriptions for health care organizations*. Managing Service Quality, 10(5), 279-297.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). *Crafting a Change Message to Create Tranformartional Readiness. Journal Organizational Change Management, Vol. 15 No. 2, -. 169-183.*

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, *9*(2), 127-142.

Arikunto. (1993). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Kesembilan. Rineka Cipta. Jakarta.

Azwar, Saifuddin. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, S., (2011*). Sikap dan Perilaku. Dalam : Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. 2nd ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 3-22.

Azwar, Saifuddin. (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Azwar, Saifuddin. (2013). *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2.* Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Azwar, Saifuddin. (2015). *Reliabilitas Dan Validitas: Seri Pengukuran Psikologi.* Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Baron, R., dan Kenny, D. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* , 51(6): 1173-1182.

Beach, Lea Roy. (1993). *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planning,* Prentice-Hall, Inc. Engliwaad Cliffs.

Bennis, Warren. (1994). *On Becoming a Leader*. New York: Addison Wesley.

Berneth, J. (2004). Expanding our under-standing of the change message. *Human resource Development Review*, *3*(1), 36-52.




digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. M, Taylor., C. J, Cornelius & K., Colvin. (2013). Visionary Leadership And Its Relationship To Organizational Effectiveness. *Journal Psychology*. 566-582. USA

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., & Rosenbloom, D. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and beha-vioral correlates. *Journal of Occupa-tional and Organizational Psychology, 75*, 377-392.

Depdiknas, (2005). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 19 Th 2005 Tentang Strandar Nasional Pendidikan.* Jakarta: Dep Dik Nas

Djamarah, Syaiful Bahri.( 2008). Psikologi Belajar, Jakarta : Rineka Cipta.

Efendi, F. (2009). *Keperawatan Kesehatan Komunitas : Teori dan Praktek dalam Keperawatan*. Jakarta : Salemba Medika

Elving, W.J.L. (2005). The role of communication in organizational change. Corporate Communications, 10(2), 129-138.

Fachruddin D.F & Mangundjaya W.H. (2012). The Impact Of Workplace Well-Being And Psychological Capital, To The Individual Readiness For Change. *Journal Psychology*. ISBN 987-602-17678-0-1. Jakarta

Guilford, J.P. and Benjamin Fruchter. (1973). *Fundamental Statistics in Psychology and Education.* New York: McGraw-Hill.

Hadiyani S. & Zulkarnain. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kesiapan Karyawan Untuk Berubah. Jurnal Psikologi.

Hanpachern C. (1997). *The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change*. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins.

Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O.V. (1998). An Extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly, 9*(4), 339-350.

Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 232-255.

Kasali, Rhenald. (2007). *Re-code Your Change DNA (Membebaskan Belenggu-belengguuntuk meraih keberanian dan keberhasilan dalam pembaruan*). Jakarta: PT GramediaPustaka Utama, Jakarta.

Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. Human Resource Development Quarterly.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mangundjaya, W. (2011). *Organisasi : Struktur, Proses, dan Desain*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. Swasthi Adi Cita.

Maria,Wijaya. (2012). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengungkapan Tanggung Jawab Sosial pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di BEI. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*,Vol.1 No.1.

McLaughlin, Corinne (2005), *Spiritual Politics: Innovative Approaches*, www.visionarylead.org.

Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI-Press.

Nanus, Burt. (1989). *The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in a Turbulent World*. New York: Contemporary Books

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership* . San Fransisco, California: Jossey-Bass Inc.

P. Kotter. John. (1994). *Leadership-dialog with 100 Top Leader*. The Leadership Press. (R.M. Steers, G.R. Ungson, R.T. Mowday, 1985: 3007).

Priansa D.J, & Agus G. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Etos Kerja Terhaadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri. *Jurnal Manajemen*. Vol 3, No 1. Bandung.

Rahatmawati I, & Yuni S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dengan Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol 4, No 1. Yogyakarta

Robbins, Stephen. (1996). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall International, Inc., Upper Saddle River New Jersey.

Robbins, S. (2002). *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi* (Vol. Edisi Kelima). (N. Mahanani, Ed., Halida, & D. Sartika, Trans.) Jakarta: Erlangga. Smith, Ian. (2005) *Achieving Readiness for Organizational change. Library Management ; Vol. 26. No. 6/7, 408-412.*

Simpson, P., French, R. and Harvey, C. (2002) Leadership and negative capability.Human Relations, 55 (10).

Siswanti, Yuni. 2008. *Meraih Kepemimpinan Manajerial yang 'smart'*. Wimaya Press, Yogyakarta.

Sevilla, Consuelo et, Al. 1993. Pengantar Metode Penelitian. Jakarta : Universitas Indonesia Press.

Umar, Sekaran. (2000). *Metode Penelitian Untuk Bisnis* . Edisi Keempat. Penerjemah: Kwan Men Yon. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Walinga, J, 2008. The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.XX No.X, Month XXXX. Toward a Theory of Change Readiness. The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Contro, NTL Institute.

Yukl, Gary. (1981). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International.

Yukl, Gary. (2002). *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey, h. 3

(http://www.enciety.co/surabaya-tambah-dua-puskesmas-siaga-24-jam/)

(http://www.metrosiantar.com/kolom/liputan-khusus/2015/05/06/189475/buka-puskesmas-dan-kecamatan-24-jam/)

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id