

KODE/RUMPUN ILMU: 570/574

**PROPOSAL
PENELITIAN HIBAH INTERNAL STIE INDONESIA BANKING SCHOOL**



Faktor-Faktor Penentu Kesiapan Pegawai Bank Untuk Berubah

**PENGUSUL
(Dr. Ahmad Adriansyah, ST, MSi; NIDN: 0003097503)**

**STIE INDONESIA BANKING SCHOOL
April 2020**

BAB I.

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan sebuah keniscayaan yang harus bisa diikuti oleh seluruh perusahaan di dunia. Perubahan itu sendiri dinilai sudah sangat besar sehingga kompetisi bukan hanya besar tetapi sangat besar. Persaingan di dunia menjadi sebuah persaingan yang “hyper” atau Hypercompetition (D’Aveni, 1994). Kondisi lingkungan sendiri dinilai sudah sangat berubah, menjadi kondisi yang Volatile, Uncertainty, Complex dan Ambiguity atau VUCA.

Muncul persaingan-persaingan baru yang dulu tidak ada atau tidak normal. Kondisi tidak normal (dalam perspektif dulu) menjadi kondisi normal (dalam perspektif saat ini) atau “new normal”. Hal ini terjadi di seluruh sektor ekonomi, termasuk industry perbankan. Dahulu bank hanya bersaing keras dengan bank lainnya, namun saat ini bersaing dengan industry keuangan lainnya, terutama industry Fintech. Fintech adalah industry keuangan baru, yang muncul karena adanya perubahan teknologi di dunia. Tiba-tiba saja masyarakat bisa bertransaksi keuangan melalui Fintech, termasuk melakukan peminjaman uang dan pengiriman uang.

Di Industri perbankan sendiri, perubahan teknologi sudah diadaptasi dengan mengimplementasikan digital banking. Dari mulai teknologi ATM yang memungkinkan nasabah menarik uang bukan di cabang bank, sampai dengan internet dan smartphone banking. Muncul produk bank yang tidak membutuhkan cabang yakni branchless banking atau Lakupandai.

Semua perubahan harus bisa diadaptasi dengan cepat oleh Bank. Sayangnya proses melakukan perubahan adalah proses yang rumit dan sangat berisiko gagal. Untuk itulah peneliti maupun praktisi berusaha mencari formula untuk lebih menjamin keberhasilan proses perubahan di perusahaan. Ilmu Manajemen Perubahan menjadi salah satu ilmu manajemen yang populer untuk dipelajari.

Keberhasilan untuk berubah umumnya dibagi menjadi 2 faktor yakni hard factor dan soft factor. Hard factor merupakan hal-hal yang tidak terkait dengan manusia seperti teknologi, modal, struktur organisasi. Soft factor merupakan hal-hal yang terkait dengan manusia khususnya pegawai, seperti motivasi pegawai, komitmen pegawai, stress kerja dan lain-lain.

Dalam penelitian mengenai soft factor manajemen perubahan, salah satu factor yang dinilai penting adalah Kesiapan Untuk Berubah (Readiness for Change - RFC). RFC sendiri sebenarnya terdiri dari 2 hal yakni RFC dari perusahaan secara umum dan RFC khusus dari

pegawai perusahaan tertentu. Fokus penelitian ini adalah pada RFC dari Individu sebagai soft factor atau disebut sebagai Individual Readiness For Change (IRFC). Alasan pemilihan ini adalah keyakinan bahwa factor penentu proses perubahan adalah pada factor manusia.

RFC sendiri merupakan factor penting yang dapat menentukan komitmen pegawai terhadap perubahan atau Commitment to Change. Commitment to Change dan RFC merupakan factor penting penentu keberhasilan perubahan di perusahaan. Perubahan akan dapat terjadi dengan baik jika para pegawainya siap untuk berubah, dan selanjutnya akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perubahan sehingga akan membantu kesuksesan perubahan. Misalnya adalah dibuktikannya IFRC yang mempengaruhi komitmen afektif untuk perubahan dan pada akhirnya berpengaruh pada implementasi program TQM di Aljazair (Haffar et al, 2019).

Faktor -faktor penentu kesiapan untuk berubah sudah banyak diteliti dalam berbagai konteks penelitian. Salah satu bidang yang dipelajari adalah factor-faktor yang dapat mempengaruhi IRFC. Misalnya adalah penelitian Hameed et al (2019) yang membuktikan bahwa komunikasi yang melibatkan pegawai akan membentuk kesiapan pegawai untuk berubah. Faktor selanjutnya yang mempengaruhi IRFC adalah Perceived Organization Support (POS), misalnya adalah penelitian Barber (2010).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi IRFC adalah factor kepemimpinan, khususnya kepemimpinan dalam perubahan atau Change Leadership (Liu, 2010). Perilaku pemimpin yang dapat menjual perubahan dan pemimpin yang mampu memimpin implementasi perubahan akan membuat kesiapan untuk berubah pegawai (Liu, 2010). Faktor lainnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi tertentu akan membuat pegawai lebih siap untuk melakukan perubahan (Drzensky et al., 2012; Haffar et al, 2014). Kedua faktor tersebut yang akan digunakan pada penelitian ini, yakni Change Leadership dan Budaya Organisasi.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Individual Readiness for Change (IRFC)*

Nama-nama konstruk yang terkait dengan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan ada beberapa, namun yang banyak digunakan dan dianggap memiliki arti yang sama adalah Readiness for Change (RFC) dan Readiness to Change (R2C) (Miake-Lye et al, 2020). Pada artikel ini menggunakan konstruk Readiness for Change (RFC). Dalam artikelnya Miake-Lye et al (2020) juga mengemukakan bahwa terdapat 2 level RFC yakni yang bersifat makro organisasi dan yang bersifat mikro di level individu.

Dalam organisasi, faktor individu memegang peranan yang penting, termasuk dalam konteks perubahan dalam organisasi. Faktor individu dalam perubahan organisasi yang secara tradisional banyak dibahas peneliti adalah resistance to change (sikap individu yang menghambat perubahan). Dalam perkembangannya konstruk resistance to change mendapatkan banyak kritik, dan konstruk yang lebih berkembang untuk diteliti adalah readiness for change (Choi dan Ruona, 2011).

Fokus penelitian mengenai readiness for change adalah pada faktor kognitif individu atau proses yang melibatkan perasaan individu (Amis dan Aïssaoui, 2013). Pada awal penelitian fokus penelitian pada individu yang memimpin perubahan (Amis, dan Aïssaoui, 2013), namun penelitian-penelitian berikutnya peneliti readiness for change juga meneliti readiness for change dari perspektif penerima perubahan atau para anak buah (Armenakis dan Harris, 2009; Ford et al., 2008). Penelitian juga berkembang, dimana readiness for change bukan hanya berbicara mengenai kesiapan individu, namun juga berbicara mengenai dampak perubahan terhadap individu (Amis, dan Aïssaoui, 2013).

2.2. *Kepemimpinan Perubahan – Change Leadership*

Teori mengenai kepemimpinan sangat beragam dan memiliki banyak perspektif dan konteks. Salah satunya adalah Change Leadership yang merupakan gaya kepemimpinan pada konteks perubahan. Pemimpin yang menampilkan Change Leadership adalah pemimpin yang mampu

meyakinkan follower bahwa perubahan dibutuhkan, serta pemimpin yang mampu memimpin implementasi perubahan dengan baik (Herold et al, 2008).

Definisi Change Leadership misalnya disampaikan Higgs dan Rowland (2000, pp 122), yakni kemampuan untuk mempengaruhi dan membuat anak buah antusias, melalui pendekatan personal, memiliki visi dan mampu mendorong anggota tim, serta memiliki akses untuk membangun platform dalam proses perubahan.

Higgs dan Rowland (2000) menyampaikan empat indikator pemimpin yang memiliki change leadership yakni memiliki jaringan kerja yang baik, kemampuan membangun hubungan dengan anggota tim, kemampuan mempengaruhi anggota dan kemampuan menjual ide khususnya yang terkait dengan perubahan.

Liu (2010), membagi Change Leadership menjadi 2 dimensi yakni Change Leadership-Selling dan Change Leadership Implementation. Change Leadership-Selling adalah perilaku pemimpin yang terus menerus meyakinkan bahwa perubahan memang dibutuhkan dan baik bagi organisasi dan para pegawainya. Change Leadership Implementation adalah perilaku pemimpin selama mana proses perubahan terjadi, dan perilaku tersebut menjamin keberhasilan implementasi perubahan.

2.3. Budaya Organisasi

Budaya manusia dapat berada pada berbagai level dan jenis kelompok, seperti budaya negara, budaya suku bangsa, dan juga budaya suatu organisasi tertentu atau Budaya Organisasi. Budaya organisasi didefinisikan sebuah sistem “accepted meaning” (pemaknaan yang telah disetujui dan diterima) atau “shared perception” (persepsi bersama) di suatu organisasi tertentu, diwujudkan dalam kebiasaan-kebiasaan kerja, dan telah dipahami bersama serta dimiliki secara kolektif oleh organisasi tertentu pada waktu tertentu (Adriansyah dan Afiff, 2015).

Salah satu konsep mengenai budaya organisasi dikemukakan oleh Harrington dan Guimaraes (2005). Mereka menggunakan keempat tipe budaya yakni Developmental, Rational, Grup dan Hirarkikal, sebagai dimensi budaya perusahaan. Empat tipe budaya tersebut dibagi berdasarkan fokus kepada eksternal vs internal serta berdasarkan lebih memilih nilai fleksibilitas vs keteraturan. Fokus eksternal dengan fleksibilitas membentuk tipe budaya pengembangan. Fokus eksternal dengan keteraturan membentuk tipe budaya rasional. Fokus internal dengan

fleksibilitas membentuk tipe budaya grup. Fokus internal dengan keteraturan membentuk tipe budaya hirarkikal.

Tipe budaya pengembangan ditandai dengan lebih menghargai adaptabilitas, mengejar pertumbuhan, lebih berani mengambil risiko, adokrasi dan kepatuhan dijalankan berdasarkan ideolog. Tipe budaya rasional ditandai dengan lebih menekankan adanya perencanaan dan sasaran-sasaran, efisiensi dan kepatuhan dijalankan berdasarkan kontrak. Tipe grup ditandai dengan adanya kohesi dan semangat dan percaya diri antar anggota yang lebih dominan, lebih mengembangkan Sumber Daya Manusia, terdapat lingkungan yang saling mendukung, ada klan-klan, serta kepatuhan dijalankan berdasarkan afiliasi. Tipe hirarkikal lebih mengutamakan stabilitas dan kontrol, manajemen informasi, lebih konserfatif dan berhati-hati serta kepatuhan berdasarkan peraturan. Keempat dimensi budaya inilah yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB 3.

METODE PENELITIAN

3.1. Pengembangan Hipotesis

Penelitian ini tidak terlepas dari penelitian-penelitian sebelumnya. Hipotesis dibangun berdasarkan hasil-hasil penelitian empiris yang telah dipublikasikan, namun penelitian ini menggunakan data terbaru dengan model yang lebih komprehensif.

Pengaruh change leadership secara umum terhadap perubahan adalah positif. Hal ini bisa terlihat dari pernyataan Herold, (2008) dan Liu, (2010). Pemimpin dalam perubahan harus mampu meyakinkan pengikut bahwa perubahan dibutuhkan dan bahwa pemimpin mampu memimpin implementasi perubahan (Herold, 2008; Liu, 2010), serta pemimpin harus memperhatikan kondisi chaos serta menggunakan pendekatan yang sistematis dalam melakukan perubahan di organisasinya (Karp, 2006).

Pentingnya peran change leadership terhadap IRFC belum terlalu banyak didukung oleh hasil-hasil penelitian. Santhidran et al (2013) membuktikan pengaruh langsung dari gaya kepemimpinan transformational leadership terhadap komitmen terhadap perubahan. Liu (2010), mengembangkan change leadership berdasarkan transformasional leadership, namun dalam konteks perubahan. Artinya change leadership (yang diturunkan dari transformational leadership) juga diduga dapat mempengaruhi IRFC. Penelitian lain mengungkapkan peran change leadership dalam mempengaruhi IRFC secara positif signifikan. Namun pengaruhnya tidak langsung, melainkan secara langsung melalui kepuasan kerja (Mangundjaya et al, 2015).

Jika dilihat dari item-item pengukuran change leadership (Liu, 2010), sebenarnya pada dimensi change-selling behaviour pemimpin akan menampilkan perilaku yang mendukung agar bawahan siap menghadapi perubahan. Misalnya dengan cara memberi penjelasan kepada anggota mengapa perubahan dibutuhkan, menyampaikan kasus yang menggambarkan mendesaknya suatu perubahan sebelum dilakukan implementasi, membantu anggota tim sebelum perubahan betul-betul dimulai, menginspirasi anggota tim untuk merangkul perubahan, mempersiapkan orang-orang untuk menyesuaikan diri terlebih dahulu sebelum perubahan dimulai serta mengkomunikasikan visi perubahan sebelum proses implementasi. Peran

pemimpin atau organisasi yang menginformasikan perubahan sendiri, telah dibuktikan dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah (Drzensky et al., 2012; Armenakis, 2011; Roddy, 2011). Dari penjelasan di atas, peneliti menduga adanya pengaruh positif change leadership terhadap IRFC, baik pada perilaku pemimpin dalam menjual perubahan, maupun perilaku pemimpin dalam mengimplementasikan perubahan.

H1a: Perilaku menjual perubahan dari pemimpin mempengaruhi secara positif IRFC

H1b: Perilaku pemimpin dalam implementasi perubahan secara positif IRFC

3.2. Budaya organisasi sebagai Faktor yang mempengaruhi R2C

Budaya organisasi dapat mempengaruhi sistem nilai dan perilaku individu orang-orang yang ada didalamnya. Dalam konteks perubahan, budaya juga merupakan konstruk yang penting (Scott et al, 2003). Alharbri, et al (2012) mengungkapkan peran penting budaya dalam mendukung perubahan metode pelayanan pasien di Rumah Sakit Swedia. Budaya yang tepat akan mendukung proses implementasi metode “person centered care” yang baru diimplementasikan.

Pentingnya budaya dalam membentuk kesiapan untuk berubah dapat ditinjau dari item pengukuran kedua konstruk tersebut. Salah satu item pengukuran IFRC berbicara mengenai keyakinan bahwa “perubahan akan memberikan dampak positif bagi dirinya sebagai salah satu SDM perusahaan”. Sementara dalam pengukuran budaya, salah satu dimensi yang digunakan adalah perhatian perusahaan dalam pengelolaan SDM. Perusahaan yang memperhatikan pengelolaan SDM, akan memberikan reward dan punishment yang jelas. Misalnya terhadap anggota organisasi yang telah berperan dalam proses perubahan. Sehingga bawahan percaya dan meyakini bahwa perubahan akan menghasilkan reward bagi dirinya. Artinya budaya dapat diduga akan mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Argumen di atas juga didukung oleh penelitian Aldulaimi dan bin Sailan (2013). Mereka mengatakan bahwa budaya mempengaruhi IFRC.

Hasil review Rafferty et al. (2013) mengungkapkan bahwa budaya organisasi diasosiasikan dengan keyakinan mengenai perubahan dan dengan respon afektif positif mengenai perubahan. Karena itu budaya organisasi membentuk kesiapan untuk berubah. Drzensky et al. (2012) juga mengemukakan peran penting budaya dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Penelitiannya menemukan bahwa semakin kuat budaya dalam menghadapi perubahan

di kampus, semakin kuat pengaruh dari konstruk identifikasi organisasi terhadap kesiapan untuk berubah.

Haffar et al (2014) meneliti pengaruh budaya terhadap kesiapan individu untuk berubah. Budaya yang digunakan adalah pada level dimensi budaya. Terdapat empat dimensi budaya yang merupakan kombinasi dari fleksibilitas-control dengan fokus pada internal-eksternal. Keempat budaya tersebut adalah budaya grup/budaya klan (fleksibel dan internal), budaya developmental/budaya adhokrasi (fleksibel dan eksternal), budaya hirarki (kontrol dan internal) serta budaya rasional/budaya market (kontrol dan eksternal). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa budaya grup dan budaya adhokrasi meningkatkan kesiapan individu untuk berubah, sementara budaya hirarki dan budaya market tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

Penelitian-penelitian di atas membuktikan peran signifikan dari budaya terhadap IRFC.

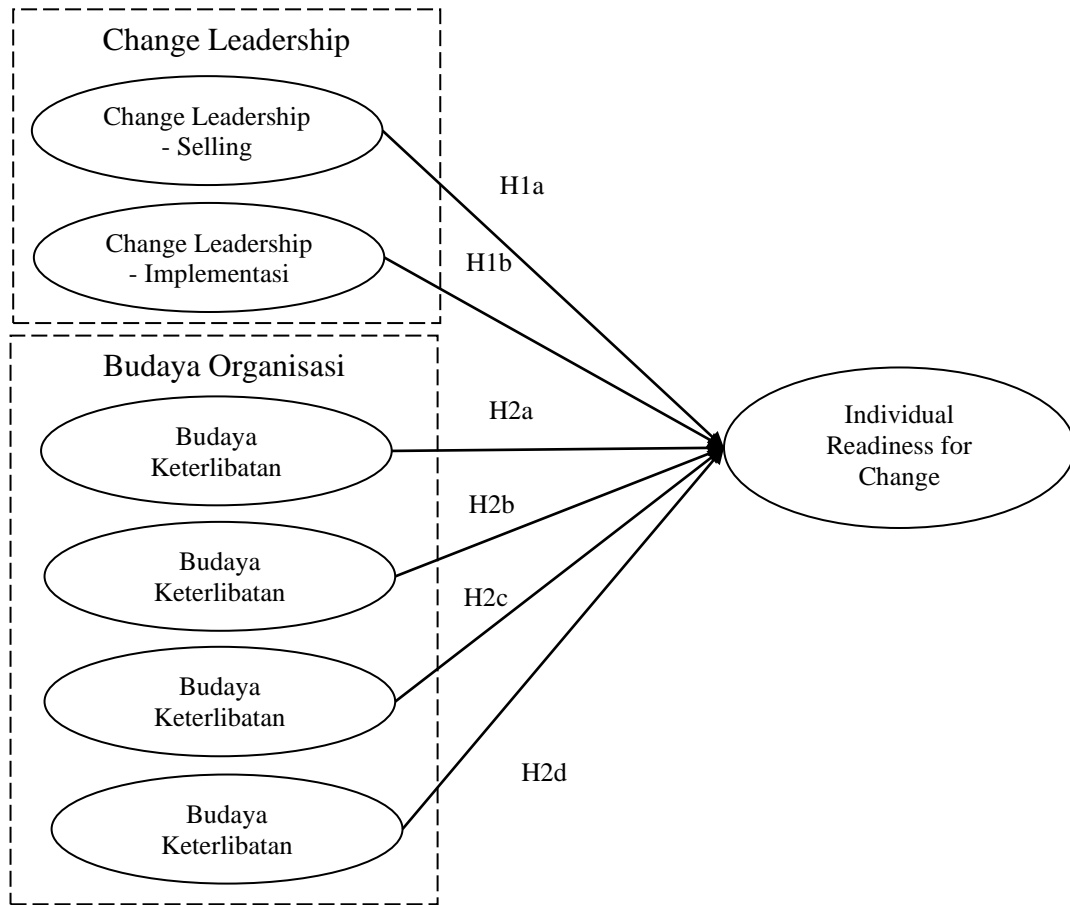
H2a: Budaya keterlibatan mempengaruhi secara positif IRFC

H2b: Budaya konsistensi mempengaruhi secara positif IRFC

H2c: Budaya adaptasi mempengaruhi secara positif IRFC

H2d: Budaya misi mempengaruhi secara positif IRFC

Model penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1.



Gambar 3.1. Model Penelitian

3.2. Sampel dan Metode Pengolahan Data Penelitian

Obyek penelitian ini adalah pegawai Bank di Indonesia dengan masa kerja minimal 1 tahun. Bank yang akan diteliti adalah seluruh Bank Umum yang ada di Indonesia, baik bank konvensional maupun bank Syariah. Bank Perkreditan Rakyat bukan merupakan bank yang menjadi obyek penelitian.

Sampel yang akan digunakan pada penelitian ini didapat secara convenience sampling, yang merupakan jenis pengambilan sampel nonprobability. Jumlah sampel minimal ditentukan berdasarkan rule of thumb dari Hair et al (2006), yakni minimal 5x jumlah item pengukuran dan minimal 100 buah sampel. Jumlah item pengukuran adalah 38 buah, sehingga, jumlah sampel minimal $38 \times 5 = 190$ buah.

Pengolahan data akan dilakukan dengan metode pengujian *Struktural Equation Modelling* (SEM) berbasis kovarian. Pengolahan akan dilakukan dengan menggunakan aplikasi AMOS.

Data akan diambil melalui kuesioner online, sehingga dapat dikategorikan sebagai data primer. Data ini dinilai sebagai data yang valid dan reliable. Pengujian signifikansi menggunakan tingkat kepercayaan (α) minimal 5%.

BAB 4.
JADWAL PENELITIAN

Penelitian ini akan dilakukan sepanjang tahun 2020, dengan rincian seperti terlihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Jadwal Rinci Penelitian

No	Aktifitas	Jan-April 2020	Mei-Agustus 2020	September – Desember 2020
1	Pembuatan Proposal			
2	Evaluasi Proposal			
3	Pengumpulan dan pengolahan data			
4	Analisa Data			
5	Pembuatan Laporan Penelitian			

DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, A., & Afiff, A. Z. (2015). Organizational culture, absorptive capacity, innovation performance and competitive advantage: An integrated assessment in Indonesian banking industry. *The South East Asian Journal of Management*, 9(1), 70.
- Alharbri, T. S. J., Ekman, I., Olsson, L. E., Dudas, K., Carlström, E. (2012). Organizational culture and the implementation of person centered care: Results from a change process in Swedish hospital care. *Health Policy*, 108, 294– 301.
- Amis, JM & Aïssaoui, R (2013). 'Readiness for Change: An Institutional Perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69-95.
- Choi M., Ruona, W.E.A, (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73.
- Drzensky F., Egold N., Van Dick R. (2012) Ready for change? A longitudinal case study of antecedents, consequences and contingencies of readiness for change. *Journal of Change Management*, 12 (1), 95-11.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5-22.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. & Tathan R.L., (2006). *Multivariate data analysis*. Sixth edition. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Hameed, I., Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, G. A., & Hameed, I. (2019). Managing successful change efforts in the public sector: An employee's readiness for change perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 398-421.

- Herold, D. M. Fedor, D. B., Caldwell, S. D., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational leadership and change leadership on employees' commitment to a change: A multi-Level study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Higgs, M., & Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: 'The quest for change competence'. *Journal of change management*, 1(2), 116-130.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- Karp, T. (2006). Transforming Organisations for Organic Growth: The DNA of Change Leadership. *Journal of Change Management*; 6(1), 3-20.
- Liu, Y. (2010). When Change Leadership Impacts Commitment to Change and When It Doesn't: A Multi-Level Multi-Dimensional Investigation. *Disertation*. Georgia Institute of Technology.
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: an updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC health services research*, 20(1), 106.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*. Vol. 39 No. 1, January 2013 110-135
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. T. O., Marshall, M.N., (2003). Implementing culture change in health care: theory and practice. *International Journal for Quality in Health Care*, 15(2), 111-118.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1. Alat Ukur Penelitian

Pengukuran *Change Leadership*

Definisi	Kode	Uraian	Sumber
<i>Leaders' Change-Selling Behavior</i> adalah perilaku pemimpin yang menyiapkan bawahan sebelum perubahan dengan cara menerangkan visi dan alasan mengapa perubahan perlu dan mendesak untuk dilakukan (Liu, 2010).	CLS1 CLS2 CLS3 CLS4 CLS5 CLS6 CLS7	Terkait dengan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, pemimpin kami 1. Menerangkan dengan jelas mengapa perubahan dibutuhkan 2. Membuat ilustrasi kasus mengenai urgensi sebelum perubahan diimplementasikan. 3. Sukses membantu bawahan sebelum perubahan betul-betul dimulai. 4. Menginspirasi orang-orang untuk merangkul perubahan. 5. Membangun koalisi yang luas untuk mendukung perubahan 6. Mempersiapkan orang-orang menyesuaikan diri dengan perubahan agar sejalan dengan perubahan 7. Secara efektif mengkomunikasikan visi perubahan sebelum implementasi perubahan.	Liu (2010)
<i>Leader's Change-Implementing Behavior</i> adalah perilaku pemimpin dalam proses implementasi perubahan, yang bertujuan agar proses perubahan dalam berjalan dengan baik (Liu, 2010).	CLI1 CLI2 CLI3 CLI4 CLI5 CLI6 CLI7 CLI8 CLI9 CLI10 CLI11	Terkait dengan perubahan yang kami lakukan. Pemimpin kami... 1. Sensitif terhadap bagaimana perubahan merubah pekerjaan yang dilakukan dengan cara lama. 2. Adil dalam menilai hasil negatif dari perubahan 3. Bekerja untuk meminimalisasi dampak dari perubahan terhadap bawahan. 4. Membantu orang-orang menghadapi kesulitan karena adanya perubahan 5. Mendayagunakan orang-orang untuk mengimplementasikan perubahan. 6. Menyiapkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung implementasi perubahan 7. Menyediakan umpan balik regular mengenai kemajuan proses perubahan. 8. Memonitor dan mengkomunikasikan secara hati-hati kemajuan dari proses perubahan. 9. Memberikan perhatian individual kepada bawahan yang kesulitan menghadapi perubahan 10. Menggambarkan perilaku yang diharapkan dari bawahan dalam proses implementasi perubahan. 11. Merayakan keberhasilan-keberhasilan kecil dalam proses perubahan	Liu (2010)

Pengukuran Individual Readiness for Change - IRFC

Definisi	Kode	Uraian	Sumber
----------	------	--------	--------

IRFC didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap kemampuan dirinya dalam melaksanakan perubahan, serta persepsi mengenai perubahan yang akan memberikan manfaat (Holt et al, 2007).	IRFC1	1. Saya merasa mampu melaksanakan perubahan	Holt et al. (2007)
	IRFC2	2. Saya merasa perubahan akan mendatangkan kebaikan bagi perusahaan	
	IRFC3	3. Saya merasa pemimpin akan berkomitmen terhadap perubahan	
	IRFC4	4. Saya merasa perubahan akan mendatangkan kebaikan bagi karyawan perusahaan	

Dimensi	Definisi	Kode	Uraian	Sumber
Pengembangan/ Developmental	Budaya yang lebih menghargai fleksibilitas dibanding keteraturan, fokus pada eksternal, dan memiliki ciri-ciri: adaptasi, pertumbuhan, akuisisi sumber daya, berani berisiko, <i>adhocracy</i> , kepatuhan berdasarkan ideologi (Harrington dan Guimaraes, 2005).	Bd1	1. Kami menilai suasana bank kami sebagai tempat yang sangat dinamis, dimana perubahan adalah hal yang biasa.	Harrington dan Guimaraes (2005)
		Bd2	2. Hal yang kami anggap penting adalah sikap <i>entrepreneurship</i> dalam bekerja.	
		Bd3	3. Hal yang membuat kami saling terikat adalah komitmen untuk melakukan inovasi dan pengembangan.	
		Bd4	4. Kami memprioritaskan untuk mengambil risiko demi perbaikan.	
		Bd5	5. Hal yang kami anggap penting adalah menjadi yang pertama dalam peluncuran produk baru	
Hirarki	Budaya yang lebih menghargai keteraturan dibandingkan fleksibilitas, fokus pada internal, dan memiliki ciri-ciri: stabilitas dan kontrol, manajemen informasi, konservatif dan kewaspadaan, kepatuhan berdasarkan aturan (Harrington dan Guimaraes, 2005).	Bh1	1. Kami menilai suasana bank kami sebagai tempat yang sangat formal dan terstruktur, dimana karyawan bertindak sangat prosedural	Harrington dan Guimaraes (2005)
		Bh2	2. Hal yang kami anggap penting adalah mengikuti saja prosedur yang berlaku.	
		Bh3	3. Hal yang membuat kami saling terikat adalah kebiasaan mematuhi aturan dan kebijakan formal	
		Bh4	4. Kami memprioritaskan untuk mengikuti peraturan demi ketaatan semata.	
		Bh5	5. Hal yang kami anggap penting adalah kestabilan dan kelanggengan organisasi.	

Grup	Budaya yang lebih menghargai fleksibilitas dibanding keteraturan, fokus pada internal, dan memiliki ciri-ciri: kohesi dan <i>morale</i> , pengembangan SDM, saling mendukung, klan, kepatuhan berdasarkan afiliasi (Harrington dan Guimaraes, 2005).	Bg1 Bg2 Bg3 Bg4 Bg5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kami menilai suasana bank kami sebagai tempat yang sangat personal, dimana para karyawan berinteraksi bukan hanya mengenai pekerjaan. 2. Hal yang kami anggap penting adalah kebersamaan seperti sebuah keluarga besar. 3. Hal yang membuat kami saling terikat adalah kebersamaan, loyalitas dan menjalankan tradisi. 4. Kami memprioritaskan untuk saling menjaga komitmen demi kebersamaan. 5. Hal yang kami anggap penting adalah peran sumber daya manusia dibandingkan sumber daya lain. 	Harrington dan Guimaraes (2005)
Rasional	Budaya yang lebih menghargai keteraturan dibandingkan fleksibilitas, fokus pada eksternal, dan memiliki ciri-ciri: perencanaan dan penentuan tujuan, efisiensi, kompetensi, kepatuhan berdasarkan kontrak (Harrington dan Guimaraes, 2005).	Br1 Br2 Br3 Br4 Br5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kami menilai suasana bank kami sebagai tempat yang sangat mementingkan proses operasional, dimana karyawan fokus menyelesaikan pekerjaan. 2. Hal yang kami anggap penting adalah penyelesaian pekerjaan secara tuntas. 3. Hal yang membuat kami saling terikat adalah keinginan untuk bersama-sama menyelesaikan tugas 4. Kami memprioritaskan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 5. Hal yang kami anggap lebih penting pekerjaan dituntaskan secara efisien. 	Harrington dan Guimaraes (2005)

Lampiran 2: Biodata Peneliti

A. IDENTITAS DIRI

1.	Nama Lengkap (dengan gelar)	Dr. Ahmad Adriansyah, ST, MSi.
2.	Jenis Kelamin	Laki-Laki
3.	Jabatan Fungsional	-
4.	NIDN/NIP	0003097503
5.	Tempat, Tanggal Lahir	Jakarta, 3 September 1975
6.	Nomor Telepon/Hp	082111491597
7.	Alamat Email	Ahmad.adriansyah@ibs.ac.id
8.	Alamat Kantor	Jalan Kemang Raya No. 35, Kebayoran Baru, Jakarta

		Selatan, DKI Jakarta 12730
9.	Nomor Telepon/Faks	082111491597
10.	Mata Kuliah yang diampu	1. Manajemen Strategik – S1, S2 2. Pengantar Bisnis – S1

B. RIWAYAT PENDIDIKAN

	S1	S2	S3
Nama Perguruan Tinggi	UI	UI	UI
Bidang Ilmu	Teknik Mesin	Psikologi Industri dan Organisasi	Manajemen Strategik
Tahun Masuk	1993	2000	2009
Tahun Lulus	1998	2003	2013
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Penerapan Pemeliharaan Mandiri Pada Perusahaan Kimia PT X	Pengaruh kebudayaan suku bangsa terhadap hubungan antara perilaku pemimpin dengan kepuasan kerja bawahan (Kajian pada Kelompok Kebudayaan Suku Jawa dan Minang)	Pengaruh Dukungan Regulasi, Tingkat Kompetensi, Pengalaman Dan Budaya Organisasi Terhadap Absorptive Capacity Dalam Mencapai Kinerja Inovasi Dan Keunggulan Kompetitif: Studi Di Industri Perbankan Indonesia
Nama Pembimbing/Promotor	Dr. Ir. Rahmat Nurcahyo	Prof. A. S. Munandar, PhD Dr. Insiana Jatiputra	Prof. Firmanzah, PhD Prof. Dr. Adi Zakaria Afiff

C. PENGALAMAN PENELITIAN

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp.)
1.	2002-2003	Pengaruh kebudayaan suku bangsa terhadap hubungan antara perilaku pemimpin dengan kepuasan kerja bawahan (Kajian pada Kelompok Kebudayaan Suku Jawa dan Minang)	Beasiswa Sasakawa/Tokyo Fondation, Jepang	Rp. 12 juta
2	2011-2013	Pengaruh Dukungan Regulasi, Tingkat Kompetensi, Pengalaman Dan Budaya Organisasi Terhadap Absorptive Capacity Dalam Mencapai Kinerja Inovasi Dan Keunggulan Kompetitif: Studi Di Industri Perbankan Indonesia	Beasiswa LPDP (Pemerintah RI)	Rp. 45 juta

D. PENGALAMAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber	Jml (Juta Rp.)
1.	2014	Fasilitator - Workshop Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan	OJK	± 250 juta
2	2014	Pembicara Workshop Nasional	Yayasan Pendidikan Fajar, Makasar	± 150 juta

E. PUBLIKASI ARTIKEL ILMIAH DALAM JURNAL:

No.	Nama Jurnal	Judul Artikel Ilmiah	Keterangan
1.	The South East Asian Journal (Jurnal internasional belum terindeks dan jurnal Nasional Terakreditasi)	Effect of Organizational Culture on Absorptive Capacity, Innovation Performance and Competitive Advantage: Indonesia Banking Case	Penulis Pertama; Edisi APRIL 2015 • VOL.9 • NO.1.

F. PEMAKALAH SEMINAR ILMIAH

No.	Nama Pertemuan Ilmiah/Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1.	World Conference on Business and Management 2015	Impact of Regulatory Support on Absorptive Capacity	29 Juni – 2 Juli 2015 di Seoul, Korea
2.	The 9 th International Conference on Business and Management Research,	Effect of Organizational Culture on Absorptive Capacity, Innovation Performance and Competitive Advantage: Indonesia Banking Case	24-25 Oktober 2014 di Kyoto, Jepang
3.	The 8 th MRC's Doctor Journey in Management	Pengaruh Dukungan Regulasi, Tingkat Kompetisi, Pengalaman Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Absorptive Capacity</i> Agar Bank Memiliki Kinerja Inovasi Dan Keunggulan Kompetitif. Menjadi Pemakalah Terbaik katagori Proposal Disertasi	25 April 2013 di FEUI Depok Indonesia

G. PENGALAMAN PENULISAN BUKU

No.	Tahun	Judul Buku	Jumlah Halaman	Penerbit
1.	2004	Salah satu penulis di buku Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Unjuk Kerja	Jumlah halaman buku: 197 halaman	Bagian Psikologi Inudstri dan Organisasi Fakultas

		Perusahaan. Judul tulisan: Persepsi Dua Suku Bangsa Terhadap Gaya Kepemimpinan Atasan Dalam Rangka Kepuasan Kerja	Jumlah halaman artikel: 19 halaman	Psikologi Universitas Indonesia. ISBN: 979-96349-2-X
--	--	--	------------------------------------	--

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima resikonya.

Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam pengajuan Hibah Penelitian Internal.

Jakarta,
Ketua Peneliti,

Materai 6000

(Dr. Ahmad Adriansyah, ST, MSi.)

Lampiran 2. Surat pernyataan orisinalitas penelitian

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. Ahmad Adriansyah, ST, MSi.

NIDN : 0003097503

Jabatan Fungsional : -

Dengan ini menyatakan bahwa proposal penelitian saya dengan judul:

Faktor-Faktor Penentu Kesiapan Untuk Berubah Pegawai Bank di Indonesia

Yang diusulkan pada program Hibah Penelitian Internal, untuk tahun anggaran 2020 **bersifat original dan belum pernah dibiayai oleh lembaga/sumber dana lain.**

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya.

Jakarta,

Materai 6000

Ahmad Adriansyah
NIDN: 0003097503