

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

by Netty Merdiaty

Submission date: 11-Apr-2023 12:21AM (UTC-0400)

Submission ID: 2061260906

File name: nisasi_Untuk_Berubah_Dengan_Mediator_Rasa_Berdaya_Psikologis.pdf (618.45K)

Word count: 5895

Character count: 38591



Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

Netty Merdiaty^{1*}  Wustari L. Mangundjaya¹  Yanki Hartijasti² 

¹ Faculty of Psychology, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

² Faculty of Economic & Business, Universitas Indonesia

* Korespondensi netty.merdiaty@dsn.ubharajaya.ac.id; Tel +62087881681281

Diterima: 6 November 2022; Disetujui: 12 Desember 2022; Diterbitkan: 31 Desember 2022

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kesiapan individu untuk berubah dan rasa berdaya psikologis terhadap kesiapan organisasi untuk berubah pada 2 BUMN. Teknik pengambilan data menggunakan teknik *convenience* sampling dengan jumlah responden sebanyak 175 orang, dan diolah dengan mempergunakan analisis Regresi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa, KIB (Kesiapan individu untuk berubah) dan RBP (Rasa berdaya psikologis) bersama-sama memiliki efek yang signifikan pada KOB (Kesiapan organisasi untuk berubah) dengan *r-square* sebesar .34. Kesiapan individu untuk berubah (KIB) sendiri berpengaruh signifikan sebesar .51 terhadap kesiapan organisasi untuk berubah (KOB). Sedangkan rasa berdaya psikologis sendiri berpengaruh signifikan sebesar .54 terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun baik rasa berdaya psikologis maupun kesiapan individu untuk berubah berpengaruh signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah untuk perubahan, tetapi skor rasa berdaya psikologis sedikit lebih tinggi dibandingkan kesiapan individu untuk berubah untuk perubahan. Hasil ini dapat diterapkan tidak hanya pada unit kerja, tetapi juga pada lingkungan sosial pada umumnya dimana untuk merubah organisasi maka pemimpin perubahan perlu memerhatikan aspek kesiapan semua anggota kelompok maupun pemberdayaan anggota kelompoknya untuk dapat mencapai keberhasilan suatu perubahan.

Kata kunci: Kesiapan individu untuk berubah; kesiapan organisasi untuk berubah, rasa berdaya psikologis, perubahan organisasi.

Abstract: *This study aims to determine the influence of individual readiness to change and a sense of psychological empowerment on organizations' readiness to change In 2 BUMN. The data collection technique uses a convenience sampling technique with a total of 175 respondents and is processed using Regression Analysis. The results showed that KIB (Individual readiness to change) and RBP (Sense of psychological power) together had a significant effect on KOB (Organizational readiness to change) with an *r-square* of .34. Individual readiness for change (KIB) has a significant effect of .51 on organizational readiness for change (KOB). Meanwhile, the sense of psychological empowerment has a significant effect of .54 on the readiness of the organization to change. These results can be applied not only to work units but also to the social environment, in general, were change the organization; the change leader needs to pay attention to aspects of the readiness of all group members and the empowerment of group members to be able to achieve the success of a change.*

Keywords: *Individual readiness for change, psychological empowerment, organizational readiness to change, organizational change.*

1. Pendahuluan

Perubahan organisasi adalah suatu keniscayaan. Dalam dunia yang selalu berubah, dengan berbagai tantangan yang ada, maka tidak ada pilihan bagi organisasi selain melakukan perubahan untuk dapat beradaptasi pada tuntutan perubahan tersebut. Hal ini membuat kapasitas suatu organisasi untuk melakukan perubahan menjadi sangat penting untuk dapat tetap bertahan (Burnes, 2017) (de Oliveira Teixeira & Werther Jr, 2013); (Porter et al., 2016)

Perubahan organisasi adalah merupakan suatu proses perencanaan dari komponen organisasi yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi (Deszca et al., 2019). Perubahan organisasi diperlukan untuk menghadapi kondisi lingkungan organisasi yang terus berubah. Dalam hal ini, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak akan dapat berhasil tanpa diikuti dengan adanya kesiapan dalam menghadapi perubahan, baik kesiapan dari individu maupun kesiapan organisasi untuk berubah (Alolabi et al., 2021); Sementara itu, penelitian lain menunjukkan bahwa kesiapan individu untuk berubah maupun kesiapan organisasi untuk berubah akan memunculkan komitmen afektif untuk perubahan (Psy et al., 2021) yang pada akhirnya akan memengaruhi keberhasilan suatu perubahan organisasi

Dengan perkataan lain, diperlukan adanya kesiapan individu untuk berubah maupun kesiapan organisasi untuk berubah untuk dapat mencapai tujuan perubahan organisasi yang telah dicanangkan. Terkait dengan kesiapan individu untuk berubah, terlihat bahwa karyawan yang memiliki keinginan untuk memecahkan masalah serta efikasi diri yang tinggi dilaporkan memiliki kesiapan yang lebih tinggi untuk menghadapi perubahan. Di Indonesia, penelitian serupa telah dilakukan, dan hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa orang yang memiliki efikasi diri dan ketahanan serta optimisme yang tinggi akan berdampak tinggi pada kesiapan menghadapi perubahan (Lizar et al., 2015).

Meskipun topik-topik seperti kesiapan organisasi untuk berubah (KOB), ketahanan organisasi dan manajemen perubahan semuanya dibahas secara luas dalam studi organisasi di sektor swasta/industri (Grimolizzi-Jensen, 2018), dan sangat penting bagi organisasi publik besar atau BUMN (Mangundjaya, 2019). Sering kali organisasi besar dan permasalahannya sangatlah kompleks dan diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat. Untuk itu, maka kesiapan untuk berubah perlu diteliti. Dalam hal ini, Lizar et al. (2015) mengatakan bahwa cara terbaik untuk memprediksi kesiapan untuk berubah adalah dengan mengkombinasikan faktor individual dengan faktor organisasi.

Meskipun tren perubahan telah banyak dipelajari (Gabutti & Cicchetti, 2020), serta didukung oleh banyaknya literatur lainnya yang mendukung bahwa kesiapan individu untuk melakukan perubahan organisasi merupakan anteseden dari keberhasilan suatu perubahan (Cravens et al., 2015); (Müller et al., 2018); (Lee, 2022), tetapi, sangat sedikit penelitian tentang kesiapan organisasi untuk perubahan di perusahaan, khususnya di BUMN. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkaji cara yang tepat untuk mengubah pola pikir karyawan untuk melakukan transformasi organisasi di dua perusahaan BUMN yang telah mengalami restrukturisasi organisasi dan melakukan berbagai perubahan pada sistem serta prosedur umum.

Penelitian ini tidak hanya di perlukan untuk kalangan organisasi saja, tetapi juga untuk kondisi sosial pada umumnya, karena kesiapan untuk berubah tidak hanya diperlukan untuk lingkungan organisasi saja tetapi juga untuk lingkungan sosial. Dengan adanya perubahan yang sangat cepat (*Volatile*), disertai kondisi yang tidak jelas (*Uncertainty*), bersifat kompleks (*Complexity*), dan Ambigu atau biasa disebut dengan VUCA, maka setiap orang menjadi cemas dalam menghadapi suatu perubahan, misalnya dengan kondisi Pandemi Covid, secara sosial Pandemi tersebut memiliki karakteristik VUCA, dan membuat berbagai jenis organisasi baik organisasi milik pemerintah, swasta, investasi asing, fokus pada pencarian keuntungan maupun nirlaba semuanya perlu melakukan perubahan tanpa terkecuali. Hal ini membuat pemimpin organisasi perlu memerhatikan berbagai variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan perubahan tersebut, yang utamanya adalah bersumber dari manusia.

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

1.1. Kesiapan organisasi untuk berubah

Kesiapan organisasi untuk berubah adalah merupakan multilevel dan multi konstruk. Hal ini dapat terdiri dari kesiapan dari individu, kelompok, departemen, unit kerja, maupun pada level yang lebih luas adalah organisasi secara keseluruhan (Alolabi et al., 2021). Pada level organisasi, kesiapan organisasi untuk berubah didefinisikan sebagai resolusi bersama yang dibagi kepada semua anggota organisasi untuk mengimplementasikan perubahan. (Kondakci et al., 2017). Dalam hal ini, penting anggota organisasi memiliki kepercayaan yang sama dalam hal kemampuan untuk melakukan perubahan. Kesiapan organisasi untuk berubah tergantung dari kesiapan berbagai pihak, antara lain salah satunya yang paling penting adalah kesiapan individu untuk berubah (Psy et al., 2021); Sementara itu, studi yang dilakukan oleh (Guamaradewi & Mangundjaya, 2018) menunjukkan bahwa dalam menghadapi perubahan, diperlukan komitmen organisasi untuk menghadapi perubahan tersebut dan membuatnya sukses. Kesiapan organisasi untuk berubah sangat penting untuk dapat mengimplementasikan kebijakan perubahan organisasi (Shea et al., 2014), karena tanpa adanya kesiapan organisasi untuk berubah maka implementasi dari perencanaan perubahan organisasi tidak akan dapat optimal, bahkan dapat menemukan kegagalan.

Lebih lanjut, (Mangundjaya, 2022) menyatakan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah dapat dilihat dari persepsi karyawan pada kesiapannya untuk melakukan perubahan atau tidak. Dalam hal ini, (Ramnarayan & Rao, 2011a) menyatakan bahwa terdapat empat dimensi kesiapan organisasi yaitu; (1) komitmen terhadap perencanaan, penentuan prioritas, pemrograman dan penentuan tujuan; (2) perhatian terhadap inovasi/perubahan; (3) perhatian pada integrasi lateral; (4) perhatian pada integrasi vertikal; (5) perhatian terhadap lingkungan, jaringan dan pembelajaran dari orang lain dan; (6) membangun kemampuan individu maupun tim.

1.2. Kesiapan individu untuk berubah

Anderson et al. (2002) telah secara eksplisit membedakan antara kesiapan individu dan resistensi sebagai berikut; Kesiapan individu untuk berubah dapat dilihat sebagai sikap mental individu sebelum bertindak ketika menghadapi proses perubahan. (Pyle, 2020) telah secara eksplisit membedakan antara kesiapan individu dan resistensi sebagai berikut; Kesiapan individu untuk berubah dapat dilihat sebagai sikap mental individu sebelum bertindak ketika menghadapi proses perubahan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepercayaan seseorang, resolusi, dan kepercayaan terhadap organisasi mengenai perubahan yang akan dilakukan, dan minat serta kondisi diri seseorang akan memengaruhi usaha mereka untuk melakukan perubahan dan menunjukkan perilaku yang mendukung perubahan (Rafferty & Griffin, 2004). Dengan perkataan lain, hal ini akan memengaruhi kesiapan individu untuk berubah.

Sementara itu, penelitian (Hanpachern et al., 1998) mengenai pengembangan instrumen untuk mengukur kesiapan individu untuk perubahan didasarkan pada tiga dimensi yaitu, (1) melawan; (2) berpartisipasi; dan (3) mempromosikan. Melawan adalah sikap negatif individu terhadap perubahan. Berpartisipasi adalah partisipasi individu dalam proses perubahan. Mempromosikan adalah tentang seberapa jauh karyawan ingin menerapkan proses perubahan. penelitian ini menggunakan konsep dari Hanpachern et al. (1998).

1.3. Rasa berdaya psikologis

Rasa berdaya psikologis mengacu pada seperangkat keadaan psikologis yang diperlukan bagi individu untuk merasakan rasa kontrol dalam kaitannya dengan pekerjaan. perspektif ini mengacu pada pemberdayaan sebagai keyakinan pribadi yang dimiliki karyawan tentang peran mereka dalam kaitannya dengan organisasi (Spreitzer, 2008). Lebih lanjut, (Spreitzer, 2008) menyatakan bahwa rasa berdaya psikologis terdiri dari dimensi sebagai berikut: (1) kebermaknaan (*Meaning*) yaitu kesesuaian antara kebutuhan peran kerja seseorang dengan keyakinan, nilai, dan perilaku seseorang; (2) Kompetensi (*Competence*), yang mengacu pada efikasi diri khusus untuk pekerjaan seseorang, atau keyakinan pada kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan keterampilan yang

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

diperlukan; (3) Determinasi diri (*Self-Determination*) yaitu pilihan seseorang dalam menginisiasi suatu tindakan. Hal ini mencerminkan rasa otonomi atau pilihan atas inisiasi dan kelanjutan perilaku atau proses kerja (4) Dampak (*Impact*) yang mencerminkan sejauh mana tindakan seseorang dapat memengaruhi hasil strategis, administratif, atau operasi di tempat kerja. Dengan perkataan lain, sejauh mana perilaku seseorang dapat ikut memengaruhi organisasi tempatnya bekerja.

1.4. Hubungan antara kesiapan individu untuk berubah, rasa berdaya psikologis, dan kesiapan organisasi untuk berubah

Berdasarkan pembahasan di atas, terlihat bahwa bukan organisasi sebagai entitas yang berubah, melainkan orang-orang yang menjadi bagian dari organisasi yang berubah (Lizar et al., 2015); (W. L. Mangundjaya, 2019). Sementara itu, dari penelitian terdahulu menunjukkan bahwa selain faktor individu, faktor kesiapan organisasi juga merupakan hal yang tidak kalah penting bagi keberhasilan perubahan (Guamaradewi & Mangundjaya, 2018), karena kedua faktor tersebut memunculkan komitmen afektif untuk perubahan, yang diperlukan untuk keberhasilan perubahan organisasi. Dalam hal ini, organisasi adalah merupakan kumpulan dari pengetahuan, kemampuan dan keterampilan dari para pemangku kepentingan untuk dapat mendukung proses perubahan (Hartarto et al., 2020). Sementara itu, menurut Lizar et al. (2015) menyatakan bahwa proses transformasi perubahan tergantung dari komitmen untuk perubahan dan efikasi. Berdasarkan pembahasan di atas, hipotesis berikut dikembangkan:

Hipotesis 1: Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kesiapan individu untuk berubah terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Berdasarkan penelitian terdahulu, telah dikemukakan bahwa efikasi diri merupakan faktor penting untuk perilaku adaptif dan kinerja, karyawan tidak akan mungkin mengubah perilaku mereka jika merasa kurang percaya diri, yang akibatnya karyawan yang tidak memiliki efikasi diri dan kepercayaan diri yang tinggi akan bereaksi negatif terhadap perubahan organisasi, karena takut dan cemas tentang kondisi masa depan organisasi yang tidak pasti dan dampak atau perubahan bagi mereka, yang berakibat pada rendahnya komitmen afektif mereka untuk perubahan organisasi (W. L. Mangundjaya, 2019). Hal ini akan memengaruhi tidak hanya pada kesiapan individu untuk berubah (Lizar et al., 2015) tetapi juga pada kesiapan organisasi untuk berubah, karena organisasi merupakan sekumpulan orang dengan berbagai karakteristiknya. Berdasarkan pembahasan tersebut, hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2: Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari rasa berdaya psikologis terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.

Pada penelitian terdahulu, efikasi diri yang merupakan dimensi dari rasa berdaya psikologis sering dipelajari sebagai prediktor dalam kesiapan individu untuk perubahan (Lizar et al., 2015). Dalam hal ini, efikasi diri merupakan salah satu sumber dalam diri individu untuk menghadapi perubahan, yang dapat membentuk sikap seseorang dalam menghadapi perubahan (Bayraktar & Jiménez, 2020). Dengan perkataan lain, kesiapan individu untuk berubah juga dapat memunculkan efikasi diri, determinasi diri, kebermaknaan maupun pemberian dampak terhadap lingkungan organisasi, atau kesiapan individu untuk berubah dapat memengaruhi adanya rasa berdaya psikologis. Berdasarkan pembahasan tersebut, hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kesiapan individu untuk berubah terhadap rasa berdaya psikologis.

2. Metode

Sampel penelitian ini berjumlah sebanyak 175 orang, dengan dikumpulkan dari dua perusahaan konstruksi BUMN yang telah mengalami beberapa perubahan organisasi, seperti pengembangan usaha, restrukturisasi organisasi, perubahan sistem dan prosedur umum. Pemilihan 2 jenis BUMN tersebut berdasarkan kesamaan karakteristik dari 2 jenis BUMN, yaitu sama-sama bergerak dibidang

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

Konstruksi. Pemilihan sampel dilakukan dengan teknik *convenience sampling*, yaitu pengambilan sampel secara random pada 2 (dua) jenis BUMN yang telah memiliki karakteristik sebagai berikut: karyawan tetap, minimal bekerja di perusahaan 1 tahun, pendidikan minimal SMA, dan usia antara 21-56 tahun. Profil para peserta dapat diringkas sebagai berikut; laki-laki (73%), rentang usia antara 25-44 tahun (74%), gelar sarjana (91%), posisi staf (69%), lama kerja 1-10 tahun (88%).

Data dalam penelitian dikumpulkan dengan menggunakan 3 jenis kuesioner yang sudah diuji reliabilitas dan validitasnya; pertama, Kesiapan individu untuk berubah diadaptasi dari (Hanpachern et al., 1998) yang terdiri dari 3 dimensi: (1) resisting ($\alpha=.70$); (2) berpartisipasi ($\alpha=.76$); dan (3) mempromosikan ($\alpha=.80$) telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia dan dimodifikasi menjadi 6 (enam) Skala Likert oleh (Mangundjaya, 2012).

Kedua, Rasa berdaya psikologis diadaptasi dari (Spreitzer, 2008) dan diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh (Mangundjaya, 2012b) yang terdiri dari 4 dimensi: (1) makna ($\alpha=.78$); (2) kompetensi ($\alpha=.73$); (3) penentu diri ($\alpha=.67$); dan (4) dampak ($\alpha=.79$). Ketiga, Kesiapan organisasi untuk berubah dari (Ramnarayan & Rao, 2011b), yang telah diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia oleh (Mangundjaya, 2012a), terdiri dari 6 dimensi yaitu: (1) komitmen perencanaan, penentuan prioritas, pemrograman dan penentuan tujuan ($\alpha=.85$); (2) perhatian terhadap inovasi/perubahan ($\alpha=.83$); (3) perhatian pada integrasi lateral ($\alpha=.72$); (4) perhatian pada integrasi vertikal ($\alpha=.83$); (5) lingkungan, jaringan dan pembelajaran dari orang lain ($\alpha=.85$); dan (6) membangun kemampuan dari individu dan tim ($\alpha=.86$).

Data analisis menggunakan statistik deskriptif untuk mengkaji tingkat kesiapan perubahan. Analisis regresi digunakan untuk menganalisis hubungan antara Kesiapan individu untuk berubah, Rasa berdaya psikologis, dan Kesiapan organisasi untuk berubah.

3. Hasil

Tabel 1 menunjukkan hasil statistik deskriptif. Untuk mengevaluasi apakah tingkat kesiapan individu untuk berubah (KIB), Rasa berdaya psikologis (RBP), dan Kesiapan organisasi untuk berubah (KOB), skor rata-rata dikelompokkan ke dalam 3 kategori sebagai berikut: rendah (1,00-2,66), sedang (2,67-4,33), dan tinggi (4,34-6,00).

Tabel 1. Deskriptif analisis Kesiapan individu untuk berubah (KIB), Rasa berdaya psikologis (RBP), and Kesiapan organisasi untuk berubah (KOB)

Variabel	Mean	S.D.
KIB – Kesiapan individu untuk berubah ($\alpha=.60$)	4.25	.51
Mempromosikan ($\alpha=.80$)	4.86	.72
Berpartisipasi ($\alpha=.76$)	4.81	.66
Menolak ($\alpha=.70$)	3.05	.97
RBP - Rasa berdaya psikologis ($\alpha=.82$)	4.58	.63
Kompetensi ($\alpha=.73$)	4.68	.74
Arti ($\alpha=.78$)	4.88	.77
penentuan ($\alpha=.67$)	4.52	.73
Dampak ($\alpha=.79$)	4.23	.86
KOB - Kesiapan organisasi untuk berubah ($\alpha=.91$)	4.61	.65
Komitmen Rencana ($\alpha=.85$)	4.68	.78
Inovasi rubahan ($\alpha=.83$)	4.65	.73
Integrasi Lateral ($\alpha=.72$)	4.66	.74
Integrasi Vertikal ($\alpha=.83$)	4.44	.83
Belajar dari Lingkungan ($\alpha=.85$)	4.63	.72
Kemampuan ($\alpha=.86$)	4.60	.82

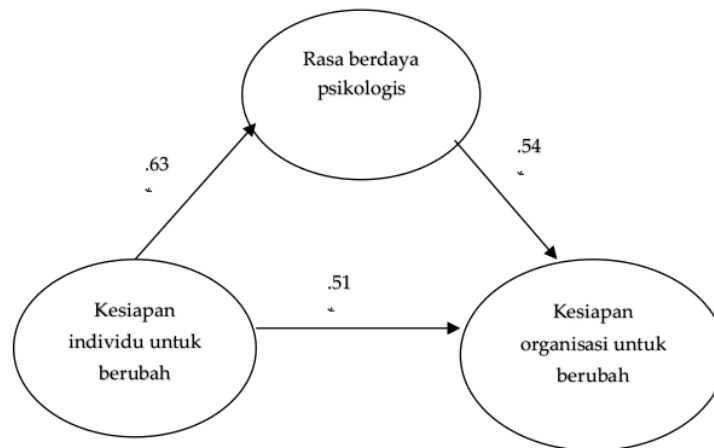
Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

Berdasarkan kategori tersebut, responden menganggap RBP dan KOB berada pada level tinggi, sedangkan KIB pada level sedang. Di antara tiga variabel KIB, hanya penolakan yang memiliki tingkat sedang, sedangkan mempromosikan dan berpartisipasi memiliki tingkat tinggi. Dapat disimpulkan bahwa, secara umum karyawan memiliki sikap positif terhadap perubahan, karena mereka ingin mempromosikan dan berpartisipasi dalam proses perubahan.

Selain itu, terlihat bahwa dimensi RBP dapat dianggap berada pada level sedang ($\text{impact}=4,23$). Ini berarti bahwa karyawan percaya secara moderat mempengaruhi dan memiliki dampak positif terhadap lingkungan kerja.

Lebih lanjut, untuk mengkaji tujuan penelitian dilakukan analisis regresi. Gambar 1 (satu) dibawah ini menunjukkan bahwa KIB (Kesiapan individu untuk berubah) dan RBP (Rasa berdaya psikologis) bersama-sama memiliki efek yang signifikan pada KOB (Kesiapan organisasi untuk berubah) dengan $r\text{-square}$ sebesar .34. Meskipun demikian jika kesiapan individu untuk berubah (KIB) sendiri berpengaruh signifikan sebesar .51 terhadap kesiapan organisasi untuk berubah (KOB). Sedangkan rasa berdaya psikologis sendiri berpengaruh signifikan sebesar .54 terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun baik rasa berdaya psikologis maupun kesiapan individu untuk berubah berpengaruh signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah untuk perubahan, tetapi skor rasa berdaya psikologis sedikit lebih tinggi dibandingkan kesiapan individu untuk berubah untuk perubahan. Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesa 1 (satu) dan Hipotesa 2 (dua) terbukti. Selain itu, hal ini menunjukkan bahwa untuk dapat mencapai kesiapan organisasi untuk berubah, maka diperlukan tidak hanya kesiapan individu untuk berubah tetapi juga individu dengan kepemilikan rasa berdaya sehingga individu akan merasa mampu untuk mengambil keputusan secara mandiri maupun merasa memiliki kemampuan dan kompetensi untuk menghadapi berbagai tantangan pada waktu terjadi perubahan organisasi. Hal ini terlihat pada hasil yang menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kesiapan individu untuk berubah terhadap rasa berdaya psikologis sebesar .54. Dengan perkataan lain Hipotesa 3 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kesiapan individu untuk berubah terhadap rasa berdaya psikologis terbukti.



Gambar 1. Kesiapan individu untuk berubah, Rasa berdaya psikologis, dan Kesiapan organisasi untuk berubah.

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

Tabel 2. Analisis Regresi Dimensi Kesiapan individu untuk berubah, Rasa berdaya psikologis, dan Kesiapan organisasi untuk berubah

Variabel	Rasa berdaya psikologis		Kesiapan organisasi untuk berubah				
	Komp etensi	Arti	Komitmen Rencana	Inovasi perubahan	Integrasi Lateral	Integrasi Vertikal	Belajar dari lingkungan
KIB:							
Mempromosikan	.48	0.50	.60	.44	.56	-	.57
Berpartisipasi	.26	-	-	-	-	.43	-
Menolak	.09	-	-	-	-	.15	-
RBP:							
Kompetensi	-	-	.38	.26	.24	.21	.33
Bermakna	-	-	.24	.22	.41	-	.26

* Signifikan di $p < .05$

Hanya efek signifikan yang ditampilkan

Analisis lebih lanjut dilakukan untuk mengeksplorasi dimensi KIB, dan RBP yang paling banyak menjadi kontributor kesiapan organisasi untuk perubahan. Tabel 2 menunjukkan bahwa promosi (dimensi KIB), kompetensi dan bermakna (dimensi RBP) berpengaruh signifikan terhadap rencana komitmen, inovasi perubahan, integrasi lateral, dan belajar dari lingkungan (dimensi KOB). Ini berarti bahwa karyawan dengan kompetensi (efikasi diri yang tinggi) dan memiliki makna kerja yang tinggi akan berkontribusi pada kesiapan organisasi untuk perubahan.

4. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti apakah kesiapan individu untuk berubah maupun rasa berdaya psikologis memengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesa 1 (satu), 2 (dua) dan 3 (tiga) terbukti. Penelitian ini terlihat mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa orang dan karakteristiknya penting untuk diperhatikan untuk dapat mencapai efektivitas perubahan organisasi (Mangundjaya, 2019). Lebih lanjut terlihat bahwa, rasa berdaya psikologis memiliki dampak yang lebih besar terhadap munculnya kesiapan organisasi untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan harus merasa berdaya terlebih dahulu sebelum melakukan perubahan organisasi, karena tanpa adanya karyawan yang merasa berdaya, percaya diri, mampu menentukan dan mengambil keputusan sendiri, serta merasa apa yang dilakukannya adalah bermakna serta mampu memberikan dampak pada organisasi, maka karyawan akan tetap tenang dalam menghadapi perubahan. Hal ini disebabkan karena biasanya karyawan akan merasa cemas dalam menghadapi perubahan, apalagi bila perubahan tersebut memiliki skala yang besar di organisasi, sehingga dengan adanya perasaan berdaya secara psikologis yang tercermin dalam kompetensi/efikasi, determinasi diri, kebermaknaan dan dampak maka individu (karyawan) akan menjadi tidak cemas dalam menghadapi perubahan, serta siap maupun memiliki komitmen terhadap perubahan organisasi yang dicanangkan.

Pada umumnya responden juga terlihat memiliki rasa berdaya psikologis dengan tingkat tinggi, artinya responden merasa bahwa mereka memiliki rasa kontrol yang tinggi atas dirinya dan pekerjaan mereka. Dalam hal ini, terkait dengan kepemilikan dampak terhadap lingkungan organisasi, terlihat bahwa nilai yang diperoleh adalah moderat, dalam arti mereka kurang memiliki kewenangan untuk memengaruhi strategi perubahan dan prosedur operasi yang berkaitan dengan proses perubahan karena mayoritas dari mereka. Hal ini dapat dimaklumi karena pada umumnya (69%) posisi responden adalah tingkat staf, dimana karyawan pada posisi staf pada umumnya kurang memiliki

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

kewenangan dalam menentukan kebijakan serta melakukan pengambilan keputusan yang terkait dengan organisasi pada umumnya, termasuk didalamnya perubahan organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari kedua perusahaan BUMN tersebut sudah siap untuk menghadapi perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagai perusahaan milik negara maka mereka harus dapat mengubah organisasinya menjadi lebih efisien dalam menghadapi tantangan abad ke-21. Perusahaan-perusahaan milik negara di industri konstruksi tersebut harus lebih kompetitif tidak hanya di skala domestik tetapi juga di skala regional, seperti di Asia Pasifik. Dalam hal ini, terlihat bahwa meskipun semua skor rata-rata KOB tinggi, tetapi integrasi vertikal perlu ditingkatkan, karena responden masih menganggap bahwa arus informasi masih dari atas ke bawah bukan dari bawah ke atas, dan informasi dari karyawan jarang dikumpulkan. Proses komunikasi dan keterlibatan karyawan tampaknya masih perlu ditingkatkan, karena komunikasi yang efektif dan transparan akan dapat membantu meningkatkan rasa tenang bagi karyawan dalam menghadapi perubahan, serta mengurangi resistensi karyawan dalam menghadapi perubahan (Simoes & Esposito, 2014).

Sementara itu, meskipun KIB dianggap moderat, yang berarti responden mengakui mereka siap untuk berubah untuk mematuhi peraturan pemerintah agar lebih kompetitif di pasar global. Meskipun demikian, beberapa dari karyawan masih memiliki resistensi secara moderat. Kondisi ini normal, karena perubahan biasanya akan membuat karyawan merasa tidak pasti, takut, dan cemas (Rodriguez-Ponce, 2007). Kondisi ini biasanya ada jika proses perubahan tidak memiliki kejelasan terutama tentang apa yang akan mereka terima sebagai imbalan dari kesediaan untuk berubah. Agar berhasil, manajemen puncak harus memiliki cetak biru proses transformasi organisasi yang harus memasukkan saran dari karyawan atau *bottom up*.

Hubungan ketiga variabel tersebut mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari Kesiapan individu untuk berubah (KIB) dan Rasa berdaya psikologis (RBP) terhadap Kesiapan organisasi untuk berubah (KOB). Lebih lanjut, terlihat bahwa RBP memiliki efek yang lebih besar daripada KIB pada KOB, meskipun demikian ketika dianalisis lebih lanjut, terungkap bahwa bagaimana individu bersedia untuk mempromosikan implementasi proses perubahan memberikan kontribusi yang lebih tinggi terhadap KOB dibandingkan dengan RBP. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki kemauan untuk mempromosikan perubahan organisasi kepada orang lain merupakan sumber daya yang tinggi untuk kesiapan organisasi untuk perubahan. Hal ini perlu dicermati oleh manajemen dan pemimpin perubahan, karena untuk dapat membuat perubahan berhasil, maka perlu didukung oleh individu-individu yang tidak hanya sekedar siap menghadapi perubahan tetapi juga menerima secara aktif perubahan organisasi dengan cara melakukan berbagai aktivitas sebagai bukti dukungannya tersebut antara lain dengan melakukan promosi mengenai perubahan pada rekan-rekan kerjanya di organisasi (W. L. H. Mangundjaya, 2022; Radian & Mangundjaya, 2019).

Di sisi lain, karena rasa berdaya psikologis penting untuk mencapai kesiapan organisasi untuk berubah, dalam hal ini, agar terdapat kesiapan organisasi untuk berubah maka manajemen harus mempersiapkan karyawan untuk siap dan memiliki karakteristik efikasi diri, kepercayaan diri, dan juga memiliki perasaan bermakna mengenai pekerjaan yang mereka lakukan, serta memiliki perasaan bahwa mereka dapat memiliki dampak pada organisasi. Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa baik KIB maupun RBP memberikan kontribusi yang lebih tinggi terhadap KOB dibandingkan hanya pengaruh KIB terhadap KOB dan RBP terhadap KOB. Hal ini berarti bahwa kesiapan individu untuk berubah dan rasa berdaya psikologis memiliki penekanan yang lebih tinggi pada kesiapan organisasi untuk berubah, dibandingkan dengan masing-masing variabel untuk kesiapan organisasi untuk berubah.

Penelitian ini melihat mengenai kesiapan organisasi untuk berubah berdasarkan dari 2 (dua) variabel, yaitu kesiapan individu untuk berubah dan rasa berdaya psikologis. Hasil menunjukkan bahwa 2 (dua) variabel tersebut sama-sama memengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah. Hasil penelitian ini bermanfaat tidak hanya untuk lingkungan organisasi saja tetapi juga pada kondisi sosial pada umumnya. Dimana saat ini, semua organisasi tanpa terkecuali harus berubah, dan dalam

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

menghadapi perubahan tersebut manusialah yang memegang peranan penting (Mangundjaya, 2019,2021), sehingga organisasi baik pemimpin maupun agen perubahan yang beraktivitas tidak hanya di organisasi profit saja diharapkan dapat memberikan perhatian pada unsur manusia, serta memberikan pemberdayaan pada manusia supaya perubahan organisasi yang dicanangkan dapat berhasil.

5. Kesimpulan

Pada penelitian ini, terlihat bahwa kedua variabel baik kesiapan individu untuk berubah maupun rasa berdaya psikologis sama-sama memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Meskipun demikian, tampak bahwa rasa berdaya psikologis (RBP) yang dicerminkan pada kompetensi dan efikasi diri, kebermaknaan dan dampak terbukti lebih memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Untuk itu, organisasi yang menjalani proses perubahan perlu memperhatikan masalah ini, dan membuat berbagai program untuk meningkatkan hal tersebut.

Inisiatif perubahan harus juga terdiri dari beberapa tingkatan, tidak hanya tingkat organisasi, tetapi juga tingkat kelompok dan tingkat individu. Pada tingkat organisasi dapat juga dilakukan dengan cara mengubah strategi, struktur dan sistem dan prosedur organisasi dan mengabaikan masalah pada tingkat individu. Pada tingkat kelompok dapat dilakukan intervensi pengembangan dan sinergitas tim. Selain itu, pada tingkat individu, dalam kaitannya dengan kesiapan individu untuk berubah yang tercermin pada keinginan untuk mempromosikan perubahan, keinginan untuk berpartisipasi dan tidak menolak adanya perubahan juga penting untuk memunculkan kesiapan organisasi untuk berubah, maka perlu dilakukan berbagai program pembekalan serta program ganjaran bagi para karyawan yang mau dan aktif dalam mengikuti perubahan, bahkan mempromosikan perubahan. Hal ini disebabkan karena mempromosikan perubahan terbukti memiliki pengaruh yang paling besar atas munculnya kesiapan organisasi untuk berubah.

Berdasarkan penelitian ini, terlihat bahwa untuk menciptakan kesiapan organisasi untuk berubah, organisasi harus menciptakan inisiatif yang dapat mengembangkan efikasi diri, optimisme, harapan dan ketahanan karyawan serta makna kerja dan kompetensi. Dukungan organisasi dan manajerial seperti pengembangan karyawan (pelatihan, pengembangan, *coaching*, mentoring dan konseling) juga dapat dianggap sebagai inisiatif yang dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk perubahan. Keterlibatan karyawan dalam proses mengelola perubahan juga dapat meningkatkan kompetensi dan makna sehingga meningkatkan kesiapan karyawan terhadap perubahan. Terakhir, dalam konteks lingkungan yang terus berubah dimana organisasi harus siap berubah untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif, menjadi organisasi yang *agile*, serta dapat mengembangkan dan mempertahankan karyawan dengan memiliki rasa berdaya psikologis yang tinggi di tempat kerja, maka hal ini akan dapat memberikan keuntungan positif bagi organisasi.

Sementara itu, membangun keberlangsungan organisasi dan menyadari bahwa keberlangsungan merupakan suatu isu organisasi memerlukan adanya beberapa variabel antara lain yaitu fokus terhadap nilai-nilai, kepercayaan, perilaku karyawan (individu), yang pada umumnya tercermin pada budaya organisasi (Porter et al., 2016). Dengan perkataan lain, membangun budaya organisasi juga penting untuk dapat menunjang perubahan organisasi dan keberlangsungan organisasi.

6. Saran

Pada penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi bahan pertimbangan. Pertama, diantara berbagai variabel yang dapat memengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah, serta keberhasilan perubahan organisasi, adalah isi perubahan, konteks organisasi, proses perubahan dan manusia serta kepemimpinan (W. L. H. Mangundjaya, 2022). Sementara itu, penelitian ini hanya memasukkan dua variabel dari manusia yaitu kesiapan karyawan untuk perubahan dan rasa berdaya psikologis. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut perlu mempertimbangkan beberapa variabel lain seperti kepemimpinan, dukungan manajerial, hubungan kerja yang positif, budaya organisasi, proses komunikasi maupun jenis, bentuk dan isi perubahan untuk dapat menciptakan model yang lebih kuat.

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

Kedua, penelitian ini dilakukan pada 175 responden dan menggunakan metode *convenience sampling*. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan agar penelitian dilakukan dalam sampel yang lebih besar dan menggunakan metode pengambilan sampel lain seperti pengambilan sampel acak untuk meningkatkan kemampuan umum hasil penelitian. Ketiga, penelitian lebih lanjut dengan jenis organisasi yang berbeda seperti sektor publik, perusahaan nirlaba dan swasta dalam banyak budaya yang berbeda juga penting untuk dilakukan untuk mengeksplorasi dan memperluas pemahaman dan eksplorasi faktor-faktor yang menciptakan kesiapan untuk perubahan.

Sementara itu, hasil menunjukkan bahwa kedua variabel (rasa berdaya psikologis) dan kesiapan individu untuk berubah memiliki pengaruh positif terhadap munculnya kesiapan organisasi untuk berubah. Untuk itu, dalam rangka menyiapkan organisasi dalam menghadapi perubahan, maka penguatan dan pengembangan dalam hal rasa berdaya psikologis dan kesiapan individu untuk berubah perlu dilakukan berbagai program penguatan antara lain program pelatihan dan pengembangan, *coaching mentoring*. Tidak hanya itu, pengembangan iklim kerja yang kondusif juga perlu dilakukan yang diharapkan akan dapat mengembangkan rasa berdaya psikologis maupun kesiapan individu untuk berubah yang akhirnya akan menuju pada kesiapan organisasi untuk berubah. Pengembangan iklim yang kondusif antara lain dapat dilakukan dengan cara mengembangkan komunikasi dalam organisasi, khususnya komunikasi yang berhubungan dengan isu-isu yang terkait perubahan organisasi (Simoes & Esposito, 2014); (W. L. H. Mangundjaya, 2022), maupun menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat (Psy et al., 2021), karena gaya kepemimpinan perubahan yang tepat akan dapat lebih diterima oleh karyawan dan membantu dalam penerimaan karyawan terhadap perubahan organisasi (W. L. H. Mangundjaya, 2022); (Merdiaty et al., 2022).

Ucapan terimakasih: disampaikan kepada seluruh responden yang telah berkontribusi memberikan pendapatnya dalam kuesioner. Tidak lupa juga diucapkan terimakasih kepada bagian Sumber Daya Manusia di 2 BUMN atas ijin dan perkenannya peneliti mengambil data karyawan dan menyebarkan kusioner. Begitu juga kepada rekan-rekan sesama peneliti yang telah membantu untuk terselesaikannya penulisan jurnal ini dengan baik dan dapat disajikan dalam jurnal.

Daftar Pustaka

- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., dan Dwaikat, M. al. (2021). Issues and Implications of Readiness to Change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140.
- Anderson, N., Born, M., dan Cunningham-Snell, N. (2002). *Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes*.
- Bayraktar, S., dan Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, the extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*.
- Burnes, B. (2017). After Paris: Changing corporate behavior to achieve sustainability. *Social Business*, 7(3–4), 333–357.
- Cravens, K. S., Oliver, E. G., Oishi, S., & Stewart, J. S. (2015). Workplace culture mediates performance appraisal effectiveness and employee outcomes: A study in a retail setting. *Journal of Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.2308/jmar-51169>
- de Oliveira Teixeira, E., dan Werther Jr, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*, 56(3), 333–342.
- Deszca, G., Ingols, C., dan Cawsey, T. F. (2019). *Organizational change: An action-oriented toolkit*. Sage Publications.
- Gabutti, I., dan Cicchetti, A. (2020). Translating strategy into practice: a tool to understand the organizational change in a Spanish university hospital. An in-depth analysis in a hospital clinic. *International Journal of Healthcare Management*, 13(2), 142–155.
- Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54–69.
- Guamaradewi, N. G., dan Mangundjaya, W. L. (2018). Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif untuk Berubah. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 2(2).
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., dan Griego, O. v. (1998). An extension of the margin theory: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350.
- Hartarto, A., Panjaitan, J. M. P., dan Sumiyana, S. (2020). A new method to empower organizational readiness for

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

- change in Indonesian SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 230.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2017). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(2), 176–197.
- Lee, Y. (2022). *Leading Change While Loving People: Change Management Insights from the Non-profit Sector*.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–352.
- Mangundjaya, W. L. (2012a). Pengaruh workplace well-being terhadap psychological capital dan employee engagement. *Proceedings: Strategic Roles of Industrie and Organization Psychology in Building Creative Society*, 31–37.
- Mangundjaya, W. L. (2012b). Pengaruh workplace well-being terhadap psychological capital dan employee engagement. *Proceedings: Strategic Roles of Industrie and Organization Psychology in Building Creative Society*, 31–37.
- Mangundjaya, W. L. (2019). Leadership, empowerment, and trust on affective commitment to change in state-owned organizations. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 5(1), 46–62.
- Mangundjaya, W. L. H. (2022). Pemimpin Perubahan Lintas Budaya. wawasan Ilmu.
- Merdiaty, N., Rimbun, L. R., Wijaya, P. A. D., dan Shintiarafy, V. A. (2022). Link readiness for change to work performance through mindfulness among health care employees in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(4), 149–158.
- Müller, J. M., Buliga, O., dan Voigt, K.-I. (2018). Fortune favors the prepared: How SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2–17.
- Porter, T. H., Gallagher, V. C., & Lawong, D. (2016). The greening of organizational culture: revisited fifteen years later. *American Journal of Business*.
- Psy, W. L. M. M. O., SE, P., dan DOD, D. (2021). *Perilaku manusia dalam perubahan organisasi*. Jakad Media Publishing.
- Pyle, N. (2020). Change Resistance and Readiness. In *Making Change* (pp. 91–104). Routledge.
- Radian, N. N., dan Mangundjaya, W. L. (2019). Individual readiness for change as the mediator between transformational leadership and commitment effective to change. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(1).
- Rafferty, A. E., dan Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ramnarayan, S., dan Rao, T. V. (2011a). *Organization Development: Accelerating learning and transformation*. SAGE Publishing India.
- Ramnarayan, S., & Rao, T. V. (2011b). *Organization Development: Accelerating learning and transformation*. SAGE Publishing India.
- Rodriguez-Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making, and performance: an empirical study in small and medium-sized firms. *Interciencia*, 32(8), 522–528.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). *Organizational Readiness for Implementing Change: A Psychometric Assessment of a New Measure (also known as ORIC)* Copyright: Creative Commons License.
- Simoes, P. M. M., dan Esposito, M. (2014). Improving change management: How communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *Handbook of Organizational Behavior*, 1, 54–72.



© 2020 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).

Netty Merdiaty, Wustari L. Mangundjaya dan Yanki Hartijasti

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

ORIGINALITY REPORT

24%
SIMILARITY INDEX

20%
INTERNET SOURCES

13%
PUBLICATIONS

15%
STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

1%
★ www.spell.org.br
Internet Source

Exclude quotes Off
Exclude bibliography Off

Exclude matches Off

Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11
