

PENGARUH TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP READINESS FOR CHANGE PADA KELEMBAGAAN PERSANDIAN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH

Elizabeth Imelda Yani; Soehardi
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
Email: imel808@yahoo.com
Email: soehardi@dsn.ubharajaya.ac.id

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership* dan *employee engagement* terhadap *readiness for change* pada kelembagaan persandian di lingkungan pemerintah daerah. Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan regresi linier sederhana dan regresi linier berganda. Populasi dan sampel diambil sebanyak 200 responden pegawai yang bekerja di bidang persandian pemerintah daerah tingkat Provinsi dan tingkat Kabupaten/Kota yang dilakukan menggunakan *purposive sampling*. Data dianalisis dengan menggunakan SPSS 21.0. Hasil uji t variabel *transformational leadership* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *readiness for change*, hal ini dapat dilihat dari nilai t-hitung (4,49) yang lebih besar dari t-tabel (1,98) pada signifikansi =0,05. Hasil uji t variabel *employee engagement* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *readiness for change*, hal ini dapat dilihat dari nilai t-hitung (5,68) yang lebih besar dari t-tabel (1,98) pada signifikansi =0,05. Sedangkan dari hasil uji F variabel *transformational leadership* dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh positif terhadap *readiness for change*. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa variabel *transformational leadership* dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*, baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan. Hal ini menunjukkan bahwa jika *transformational leadership* dan *employee engagement* meningkat maka *readiness for change* akan semakin meningkat.

Kata kunci: *transformational leadership, employee engagement, readiness for change.*

The purpose of research is to determine the influence of transformational leadership and employee engagement to readiness for change in institutional coding in local government environment. This research method is quantitative by using simple linear and multiple linear regression. Population and sample were taken as many as 200 respondents of coding officers in the field of coding of local government at provincial and district/municipal levels, conducted using purposive sampling. Data were analyzed using SPSS 21.0. The result of t-test of transformational leadership variable has positive effect significantly to readiness for change, it can be seen from t-arithmetic (4,49) which is bigger than t-table (1,98) on significance = 0,05. Result of t-test of employee engagement variable has positive effect significantly to readiness for change, it can be seen from t- arithmetic (5,68) which is bigger than t-table (1,98) on significance = 0,05. While the results of the F- test of transformational leadership and

employee engagement variables simultaneously have a positive effect on readiness for change. Based on the results of the analysis in this study, it can be concluded that the variable transformational leadership and employee engagement have a positive influence on readiness for change either individually or simultaneously. This shows that if transformational leadership and employee engagement increase then readiness for change will increase.

Keywords: transformational leadership, employee engagement, readiness for change.

PENDAHULUAN

Globalisasi merupakan suatu proses tatanan masyarakat yang mendunia yang tidak mengenal batas ruang dan wilayah. Globalisasi pada hakikatnya adalah suatu proses dari gagasan yang dimunculkan, kemudian ditawarkan untuk diikuti oleh bangsa lain yang akhirnya sampai pada suatu titik kesepakatan bersama dan menjadi pedoman bersama bagi bangsa-bangsa di seluruh dunia. Sebagai proses, globalisasi berlangsung melalui dua dimensi dalam interaksi antar bangsa, yaitu dimensi ruang dan waktu. Ruang makin dipersempit dan waktu makin dipersingkat dalam interaksi dan komunikasi pada skala dunia. Globalisasi berlangsung di semua bidang kehidupan mencakup diantaranya bidang ideologi, politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan keamanan dan lain-lain. Teknologi informasi dan komunikasi adalah faktor pendukung utama dalam globalisasi. Termasuk didalamnya masalah “keamanan” teknologi informasi dan komunikasi yang telah menjadi tantangan tersendiri bagi suatu negara dalam menyikapi dan menghadapi era globalisasi saat ini.

Keutuhan dan kedaulatan NKRI perlu didukung oleh sistem pengamanan informasi negara yang aman. Untuk itu sistem pengamanan dimaksud perlu ditunjang dengan sistem persandian yang memadai. Penyelenggaraan persandian diarahkan untuk menjaga kerahasiaan (*confidentiality*), keutuhan (*integrity*), keaslian

(*authentication*), dan tidak ada pengingkaran (*non repudiation*) informasi yang dikomunikasikan. Kebijakan keamanan dan pengamanan informasi harusnya berada dalam suatu tatanan sistem yang terintegrasi dan terkoordinasi pada seluruh mata rantai kebijakan pemerintahan. Berdasarkan data Kementerian Komunikasi dan Informatika, ancaman keamanan informasi di Indonesia banyak terjadi di sektor pemerintah, yaitu pada situs beralamat go.id. Ancaman keamanan informasi tersebut antara lain berupa hilangnya informasi, pencurian informasi maupun modifikasi informasi.

Kata “sandi” berasal dari bahasa Sansekerta yaitu “Sandhi”. Secara umum, istilah sandi yaitu perubahan huruf huruf yang terjadi bila dua kata atau lebih dipersatukan (Kamus Modern Bahasa Indonesia); dan kode, tulisan, atau tanda tanda yang khas (Kamus Sinonim Bahasa Indonesia). Secara luas, persandian juga dikenal dengan sebutan kriptologi yaitu ilmu atau seni yang mempelajari semua aspek tulisan rahasia. Kriptologi dibagi menjadi 2 (dua), yaitu kriptografi dan kriptanalisis. Kriptografi adalah cara (sistem, metode) yang mengolah tata tulisan dalam berita sehingga menjadi tata tulisan yang berlainan dan tidak bermakna (*incoherent*). Sedangkan kriptanalisis adalah usaha mendapatkan teks terang dari suatu teks sandi yang tidak diketahui sistem serta kunci-kunci-nya.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 47 tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara dan

Keputusan Presiden Nomor 103 Tahun 2001 tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Kementerian sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Presiden Nomor 145 Tahun 2015, bahwa setiap Kementerian dan Lembaga Pemerintah Non Kementerian wajib menyelenggarakan fungsi persandian dalam pengamanan informasi berklasifikasi milik pemerintah.

Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg) selaku instansi pemerintah yang memiliki tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang persandian, berupaya menjawab ancaman kerawanan informasi tersebut dengan pemanfaatan dan penyelenggaraan sistem persandian negara yang terintegrasi. Dalam visinya, Lemsaneg menjamin keamanan informasi pemerintah secara menyeluruh dan turut serta menjaga keamanan nasional. Penyelenggaraan persandian diterapkan di instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Instansi pemerintah pusat diantaranya adalah Kementerian/Lembaga, Kejaksaan, TNI dan Polri. Sedangkan instansi pemerintah daerah yaitu jajaran Kementerian Dalam Negeri baik tingkat Provinsi dan tingkat Kabupaten atau Kotamadya.

Berdasarkan amanat Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Persandian masuk dalam urusan wajib bukan pelayanan dasar. Rincian pembagian urusan pemerintahan bidang persandian antara pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota terdapat pada lampiran Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang menyebutkan bahwa urusan bidang Persandian, dibagi pelaksanaan urusannya kepada Pemerintah Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kotamadya, yaitu terdiri atas sub urusan: (1) Penyelenggaraan Persandian untuk Pengamanan Informasi Pemerintah Daerah Provinsi/ Kabupaten/ Kota; dan (2)

Penetapan Pola Hubungan Komunikasi Sandi antar Perangkat Daerah Provinsi/ Kabupaten/Kotamadya. Berdasarkan amanat undang undang tersebut, pelaksanaan persandian di Pemerintah Daerah difokuskan pada “penyelenggaraan persandian untuk pengamanan informasi” dan “penetapan pola hubungan komunikasi sandi”. Informasi yang dimaksud adalah seluruh informasi milik pemerintah. Sehingga telah menjadi konsekuensi logis bagi Pemerintah Daerah untuk menyelenggarakan dan memanfaatkan persandian untuk pengamanan informasi di lingkungan Pemerintah Daerah sesuai undang undang.

Sebelumnya, kedudukan perangkat daerah yang membidangi urusan persandian di lingkungan Pemerintah Daerah diwadahi di sekretariat daerah. Penyelenggaraan persandian saat itu terbatas pada tugas pokok melaksanakan fungsi-fungsi kesekretariatan (*supporting unit*) pada proses kirim dan terima informasi (berita) dan keamanan informasi yang dikomunikasikan oleh Gubernur/Bupati/Walikota. Saat ini, berdasarkan pasal 18 ayat 4 huruf e Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, perumpunan urusan pemerintahan bidang persandian tergabung bersama urusan pemerintahan bidang komunikasi, informatika, dan statistik serta perumpunan urusan tersebut harus diwadahi dalam perangkat daerah berbentuk dinas. Sehingga saat ini, persandian Pemerintah Daerah dilaksanakan oleh Bidang Persandian Dinas Komunikasi dan Informatika, Statistik dan Persandian yang berada pada Pemerintah Daerah tingkat Provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kotamadya.

Persandian untuk pengamanan informasi milik pemerintah memiliki arti bahwa persandian tidak hanya digunakan untuk kerahasiaan data, tetapi difungsikan untuk pengamanan secara menyeluruh, yaitu untuk menjaga kerahasiaan (*confidentiality*), keutuhan (*integrity*), keaslian

(*authentication*), ketersediaan (*availablelity*) dan tidak ada pengingkaran (*non repudiation*) informasi yang dikomunikasikan. Berdasarkan Peraturan Kepala Lemsaneg Nomor 9 tahun 2016 tentang Nomenklatur Perangkat Daerah dan Unit Kerja pada Perangkat Daerah Urusan Pemerintahan Bidang Persandian, telah disusun tugas dan fungsi pada masing-masing struktur kelembagaan persandian, yang dapat menjadi acuan dalam pembentukan nomenklatur dan tugas fungsi bidang persandian di daerah. Selanjutnya sebagai Norma Standar Prosedur dan Kriteria penyelenggaraan persandian di Pemerintah Daerah, telah dituangkan dalam Peraturan Kepala Lemsaneg Nomor 7 tahun 2017 tentang Pedoman Penyelenggaraan Persandian untuk Pengamanan Informasi di Lingkungan Pemerintahan Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota.

Dalam pedoman penyelenggaraan persandian tersebut, diatur besaran kegiatan yang minimal harus dilaksanakan oleh persandian Pemerintah Daerah, yaitu penyediaan analisis persandian untuk pengamanan informasi, penyediaan kebijakan penyelenggaraan persandian untuk pengamanan informasi, pengelolaan dan perlindungan informasi, pengelolaan sumber daya persandian, penyelenggaraan operasional dukungan persandian untuk pengamanan informasi, pengawasan dan evaluasi penyelenggaraan pengamanan informasi melalui persandian di seluruh perangkat daerah.

Perubahan yang cukup signifikan terkait nomenklatur dan paradigma serta tugas dan fungsi persandian Pemerintah Daerah, menjadi persoalan dan tantangan tersendiri bagi Pemerintah Daerah untuk berbenah diri terkait kesiapan perubahan saat ini. Kesiapan berubah suatu organisasi ditentukan beberapa faktor, diantaranya struktur, teknologi, budaya, pimpinan, tujuan dan individu yang ada dalam sebuah

organisasi (Mills, 2009 h 4). Dalam penelitian ini, penulis tertarik mengkaji 2 dari 6 faktor yang disampaikan tersebut, yaitu faktor pimpinan dan individu yang ada dalam organisasi. Kedua faktor ini merupakan faktor manusia atau SDM sebagai penggerak perubahan.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu mendukung perubahan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif. Sebagai organisasi yang berubah bentuk sejak Oktober 2016, unsur pimpinan merupakan unsur penting dalam mengawal perubahan organisasi persandian. Terdapat dua tipe kepemimpinan politik, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan Transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan. Pemimpin transformasional merupakan seorang agen perubahan yang berusaha keras untuk melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal di masa depan. Pemimpin transformasional ini mampu membawa organisasi menuju kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin transaksional. Iklim dan akibat yang di peroleh bawahan dari pemimpin transformasional adalah dengan meningkatnya motivasi kerja, antusiasme, komitmen, kepuasan kerja, kesejahteraan dan kesehatan bawahan.

Kesiapan perubahan organisasi persandian Pemerintah Daerah terkait pula pada kesiapan sumber daya persandian *eksisting* di Pemerintah Daerah. Sumber daya persandian meliputi SDM, Material persandian, Sistem dan Jaring Komunikasi Sandi (JKS), serta perangkat kebijakan/juklak/juknis/SOP pendukung kegiatan. Kondisi saat ini berdasarkan hasil

pengawasan dan pengendalian Dalam Negeri yang dilaksanakan oleh Direktorat Pengendalian Persandian, Lemsaneg, tahun 2016, tingkat kepatuhan penyelenggaraan persandian di Pemerintah Daerah diketahui: hanya 6% cukup baik, 15.1% kurang, dan 78.8 % sangat kurang (*Sumber: Subditdalsdm, Lemsaneg, data yang diolah tahun 2016*). Rendahnya tingkat kepatuhan penyelenggaraan persandian di Pemerintah Daerah, dilatarbelakangi banyak hal, termasuk didalamnya adalah minimnya pemahaman dan atensi pimpinan terhadap persandian, dan minimnya SDM sebagai pelaksana persandian di Pemerintah Daerah.

Faktor pimpinan merupakan faktor paling penting dalam menjalankan bentuk dan tugas fungsi organisasi persandian yang baru saat ini. Kontribusi seorang pimpinan sebagai pengambil keputusan/kebijakan dan pemahamannya akan paradigma dan tupoksi persandian saat ini, sangat menentukan berjalannya organisasi persandian yang efektif. Berdasarkan data daftar tamu Direktorat Pembinaan Persandian, Deputi I, mulai bulan Januari sd. Juni 2017 terdapat lebih dari 150 orang, yang terdiri dari Kepala Dinas Kominfo Statistik dan Persandian, Kepala Bidang dan Kepala Seksi Bidang Persandian Provinsi/Kabupaten/Kota, telah berkoordinasi ke Lemsaneg terkait persandian daerah. Hasil catatan notulis pada buku tamu tersebut, diketahui bahwa hampir seluruhnya Kadiskominfo, Kabid dan Kasi tersebut belum sepenuhnya paham tentang persandian dan peran persandian daerah. Peran seorang pimpinan akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi, dalam hal melaksanakan perubahan organisasi persandian saat ini, diperlukan seorang pemimpin yang visioner, berkomitmen, dan dengan gaya kepemimpinan yang siap menerima tantangan, siap bertransformasi sesuai dengan cita-cita perubahan peran persandian berdasarkan amanat undang-undang.

Peran individu-individu dalam organisasi yaitu SDM sebagai pelaksana persandian, merupakan faktor penggerak yang harus pula berperan aktif menghadapi dan melaksanakan perubahan organisasi persandian saat ini. Pegawai persandian harus terikat dalam komitmen bersama untuk mendukung perubahan organisasi dan tugas-tugas baru persandian daerah. Vidal (2007) menjelaskan bahwa keterikatan pegawai (*employee engagement*) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi terutama yang berskala besar dan melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Pegawai yang *engaged* akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Shaw, 2005).

Schaufeli, et al., 2002 menyebutkan bahwa pegawai yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Mereka memiliki ketangguhan, semangat, loyalitas, dan sikap tidak mudah menyerah dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan, yaitu partisipasi yang aktif dalam usaha perubahan. Kondisi saat ini berdasarkan Data SDM Sandi tahun 2016, diketahui terdapat 1.699 orang SDM Sandi Pemerintah Daerah, dimana hanya 46% sudah berkualifikasi sandi, dan 54% lainnya belum berkualifikasi sandi (*Sumber: Subditdalsdm, Lemsaneg, data yang diolah tahun 2016*). Keseluruhan SDM sandi tersebut diharapkan memiliki keterikatan kuat dalam organisasinya dalam mendukung perubahan persandian di daerah, termasuk didalamnya usaha peningkatan kompetensi masing-masing individu untuk mendukung berjalannya perubahan organisasi.

Kesiapan untuk berubah pada kelembagaan persandian daerah menjadi sorotan penting bagi Pemerintah Daerah saat

ini. Pemerintah Daerah perlu mempersiapkan pegawainya dalam menghadapi perubahan organisasi persandian. Berdasarkan uraian di atas, faktor pimpinan yang mampu bertransformasi dan individu-individu dalam organisasi yang memiliki keterikatan mendukung perubahan, menjadi kunci dasar penggerak sumber-sumber daya lainnya untuk melaksanakan amanat perubahan saat ini, dan sebagai faktor penentu keberhasilan penyelenggaraan persandian di Pemerintah Daerah. Maka dari itu penulis tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang pengaruh kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) dan keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) terhadap kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change*) pada Kelembagaan Persandian di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Beberapa permasalahan persandian antara lain:

1. Perubahan kelembagaan persandian yang semula Persandian berada di bawah Sekretariat Daerah (*supporting unit*), sejak Oktober 2016 berubah menjadi bentuk Dinas Persandian (*perangkat daerah*) dalam hal ini bergabung pada Dinas Komunikasi dan Informatika, Statistik, dan Persandian. Perubahan kelembagaan ini diikuti perubahan tugas pokok, fungsi dan layanan di bidang persandian di Pemerintah Daerah.
2. Belum meratanya pemahaman Pimpinan Persandian di Pemerintah Daerah terkait tugas pokok, fungsi dan layanan Persandian sesuai amanat Undang Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
3. Masih minimnya ketersediaan secara kuantitas dan kualitas Pegawai Persandian yang berkualifikasi sandi di lingkungan Pemerintah Daerah, sebagai salah satu pendukung terciptanya komitmen pegawai dalam keterlibatan/keterikatan pada pekerjaan untuk mendukung perubahan organisasi persandian.

KAJIAN TEORETIK

Perubahan Organisasi

Perubahan telah menjadi kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi dalam mewujudkan manajemen yang efektif. Mills (2008:15) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai perubahan aspek-aspek inti dari cara organisasi beroperasi yang meliputi struktur, teknologi, budaya, pimpinan, tujuan dan individu yang ada dalam sebuah organisasi. Perubahan organisasi merujuk pada hasil yang diciptakan oleh interaksi lingkungan internal dan eksternal yang mencakup organisasi itu sendiri dan lingkungan makro, serta antara organisasi dan organisasi lain (Chen, 2007:68). Wong & Millete (2002:36) menyatakan bahwa perubahan organisasional merujuk kepada perubahan dinamis untuk setiap unit dalam organisasi dan lingkungan sekeliling sehingga perlu menyesuaikan kembali status organisasi saat ini. Perubahan membutuhkan pengelolaan yang berkesinambungan baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang (Robbins & Judge, 2009:243).

Perubahan organisasi atau pembaharuan organisasi (*organizational change*) didefinisikan sebagai pengadopsian ide-ide atau perilaku baru oleh sebuah organisasi. Menurut Desplaces (2005:11) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson dalam Deplaces (2005:25) menyatakan bahwa perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005:25) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi

hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan oleh para ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa perubahan organisasi memiliki arti perubahan yang terjadi pada pengelolaan suatu organisasi, yang meliputi perubahan pada struktur organisasi, teknologi yang digunakan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, tujuan organisasi serta individu-individu didalamnya yang akan berdampak pada kemajuan organisasi tersebut.

Faktor pendorong terjadinya perubahan organisasi dapat dikenali menjadi 2 (dua) faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor Internal adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber. Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. Sistem birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan. Kekuatan-kekuatan Internal yaitu:

1. Perubahan kebijakan lingkungan;
2. Perubahan tujuan;
3. Perluasan wilayah operasi tujuan;
4. Volume kegiatan bertambah banyak;
5. Sikap dan perilaku dari para anggota organisasi

Faktor Eksternal adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah. Kekuatan-kekuatan eksternal yaitu: politik, hokum, kebudayaan, teknologi, sumberdaya alam, demografi dan sosiologi

Secara umum tahap-tahap perubahan akan meliputi tiga tahap: persiapan, penerimaan, dan komitmen. Pada tahap persiapan dilakukan berbagai kontak melalui ceramah, pertemuan, maupun komunikasi tertulis. Tujuannya agar tercapai kesadaran akan pentingnya perubahan (*change awareness*). Ketidakjelasan tentang pentingnya perubahan akan menjadi penghambat upaya-upaya dalam pembentukan komitmen. Sebaliknya kejelasan akan menimbulkan pemahaman yang baik terhadap pentingnya perubahan, yang mendukung upaya-upaya dalam pembentukan komitmen. Pada tahap penerimaan, pemahaman yang terbentuk akan bermuara ke dalam dua kutub, yaitu persepsi yang positif di satu sisi atau persepsi negatif di sisi yang lain. Persepsi yang negatif akan melahirkan keputusan untuk tidak mendukung perubahan, sebaliknya persepsi positif yang melahirkan keputusan untuk memulai perubahan dan merupakan suatu bentuk komitmen untuk berubah.

Tahap komitmen melalui beberapa langkah yaitu instalasi, adopsi, instusionalisasi, dan internalisasi. Langkah instalasi merupakan periode percobaan terhadap perubahan yang merupakan *preliminary testing* terdapat dua konsekuensi dari langkah ini. Konsekuensi pertama, perubahan dapat diadopsi untuk pengujian jangka panjang. Kedua, perubahan gugur setelah implementasi pendahuluan yang mungkin disebabkan oleh masalah ekonomi, financial dan politik, perubahan dalam tujuan strategis, dan tingginya *vested interest*.

Sementara itu, Prochaska, dkk (dalam Cunningham dkk., 2002:378) mengemukakan tahapan yang lebih spesifik dalam kesiapan perubahan:

1. Tahap Pre-Kontemplasi (*Precontemplative*): individu mulai menyadari kebutuhan untuk berubah;
2. Tahap Kontemplasi (*Contemplative*): individu mulai mempertimbangkan tapi belum melaksanakan perubahan;
3. Tahap *Preparatory*: individu mulai membuat rencana untuk berubah;
4. Tahap Aksi (*Action*): individu mulai melaksanakan dan terlibat dalam perubahan;
5. Tahap Pemeliharaan (*Maintenance*): individu berusaha untuk mempertahankan perubahan yang telah dilakukan.

Keterlibatan individu dalam tahap-tahap ini dipengaruhi oleh antisipasi terhadap risiko perubahan dan keuntungan yang akan diperoleh dari perubahan tersebut. Oleh karena itu, pihak fasilitator perubahan haruslah orang-orang yang aktif dalam pendampingan dan memiliki kemampuan mempengaruhi dan memperlihatkan keuntungan dari perubahan tersebut.

Readiness for Change

Chen (2007:68) menyatakan bahwa dalam perubahan organisasi terdapat proses dimana organisasi menyesuaikan perilaku

karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan. Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) merupakan sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh apa yang berubah (*the content*), bagaimana perubahan tersebut dilakukan (*the process*), keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung (*the context*) dan karakteristik dari orang yang diminta untuk melakukannya (*the individuals*) yang terliputi secara bersama-sama terefleksi ke dalam tingkatan seseorang atau sekelompok orang secara kognitif dan emosional untuk cenderung menerima, *embrace*, dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan yang direncanakan untuk mengganti keadaan saat ini (Holt, 2003; Holt Armenakis, Feild, & Hariss, 2007:235).

Menurut Holt (2007:251) kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah suatu konstruk yang *multi-dimensional* yang terdiri dari empat dimensi yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, dan *personal valance*. Kesiapan karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan perubahan organisasi karena perubahan organisasi terjadi melalui karyawan.

Selanjutnya, Wittenstein (2008:10) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai keinginan untuk membuka diri terhadap perubahan baik secara kognitif maupun emosi. Sedangkan Boucknooghe dan Devos (2007:5) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai suatu sikap terhadap perubahan yang terdiri dari dua komponen utama yaitu afektif dan intensi. Komponen afektif berkaitan dengan perasaan atau emosional terhadap perubahan, sedangkan kompone intensi berkaitan dengan kecenderungan seseorang berperilaku dalam menyikapi perubahan dan juga melibatkan komitmen terhadap pelaksanaan perubahan.

Bernerth (2004:36) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam

berubah. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi ditanggapi secara berbeda oleh tiap anggotanya. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai tantangan maka perubahan akan memicu respon positif, sementara ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon negatif (Ford & Ford, 2010:31).

Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah (Eby, Adams, Russel, & Gaby, 2000:420). Kesiapan berubah merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan (Desplaces, 2005:26). Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya. Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan (Smith, 2005:408).

Pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego dalam Zulkarnain-Sherry, Jurnal Psikologi:19). Kesiapan berubah 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, dalam Zulkarnain-Sherry, Jurnal Psikologi:19).

Lewis dan Seibold (1993:322) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah perubahan yang berbasis inovasi, yaitu entitas baik berupa teknologi, ide, produk, kebijakan, atau program baru yang

dikenalkan kepada anggota organisasi. Maka berdasarkan uraian yang dikemukakan oleh para ahli di atas perubahan organisasi memiliki arti perubahan yang terjadi pada pengelolaan suatu organisasi yang meliputi perubahan pada struktur organisasi, teknologi yang digunakan, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, tujuan organisasi serta individu-individu didalamnya yang akan berdampak pada kemajuan organisasi tersebut.

Kajian tentang kesiapan organisasi untuk berubah umumnya dilakukan pada level individu khususnya persepsi individu yang ada di dalam organisasi (Cunningham et.al.,2002; Prochaska et al., 1994, dalam Holt (2007:234)). Holt et.al.(2007:251) menyatakan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah seharusnya memang fokus pada kajian level individual karena inisiatif perubahan muncul dari individu-individu dalam organisasi, termasuk pula kegiatan kolektif di dalam organisasi. Organisasi akan menerima atau menolak perubahan adalah melalui tindakan para anggotanya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan suatu kondisi dimana individu memiliki keyakinan, sikap yang komprehensif, dan intensi menerima ide dan gagasan-gagasan mengenai perubahan, serta telah siap baik secara mental maupun fisik sehingga mampu membuka diri untuk turut serta berpartisipasi aktif dalam mencapai perubahan yang diinginkan.

Domain-domain dari kesiapan individu untuk berubah (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007:232), yaitu :

1. *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan). Dimensi yang menjelaskan aspek tentang keyakinan individu bahwa adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang perspektif, serta berfokus pada manfaat perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari

perubahan, konsekuensi bahwa tujuan perubahan sejalan dengan tujuan perusahaan.

2. *Change Efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah). Dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana mereka merasa mempunyai keterampilan serta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dimensi ini juga menjelaskan tingkat kepercayaan diri individu dan kelompok untuk dapat menyelesaikan perubahan yang direncanakan.
3. *Management Support* (dukungan manajemen). Dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin dan pihak manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang direncanakan.
4. *Personel Benefit* (manfaat bagi individu). Dimensi yang menjelaskan aspek tentang sesuatu yang dirasakan individu tentang keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan.

| | |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Efficacy</i> | Menyelesaikan tugas dan aktivitas yang mendukung perubahan. |
| <i>Management Support</i> | 1. Adanya komitmen pimpinan 2. Adanya komitmen manajemen (Kebijakan Organisasi) |
| <i>Personel Benefit</i> | 1. Individu merasakan manfaat perubahan 2. Individu mensosialisasikan perubahan |

Sumber: Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007:232).

Readiness for Change

Pengukuran kesiapan individu untuk berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Meskipun metode kualitatif memberikan informasi yang kaya dan spesifik (Isabella dalam Holt, et, all, 2007:233), metode kuantitatif merupakan metode yang sesuai, memberikan keuntungan yang unik bagi manajer, konsultan dan pengembangan organisasi, dan peneliti dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang cukup singkat.

Dalam mengukur kesiapan individu untuk berubah, peneliti perlu memperhatikan beberapa perspektif yang terkandung didalam domain - domain kesiapan individu untuk berubah antara lain (Holt, et, all, 2007:234):

1. Proses perubahan: langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi perubahan. Salah satu dimensi dari proses perubahan adalah sejauh mana partisipasi karyawan diperbolehkan;
2. Isi dari perubahan organisasi: inisiatif spesifik yang diperkenalkan dan karakteristiknya. Secara tipikal, isi dari perubahan organisasi terarah pada administrasi, prosedur teknologi atau karakteristik struktural dari organisasi;

Tabel 1
Dimensi dan Indikator *Readiness for Change*

| Dimensi | Indikator |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Appropriateness</i> | 1. Individu merasakan alasan yang logis untuk berubah. Individu merasakan adanya kebutuhan untuk perubahan yang perspektif. 2. Individu merasakan manfaat dan efisiensi dari adanya perubahan. 3. Tujuan perubahan sejalan dengan tujuan organisasi. |
| Change | Memiliki kemampuan yang mendukung perubahan |

3. Konteks organisasi: kondisi dan lingkungan dimana para karyawan berfungsi dalam organisasi;
4. Atribut individual dari karyawan: beberapa karyawan lebih menghendaki adanya perubahan organisasi daripada karyawan yang lainnya.

Dalam penelitian ini, pengukuran yang dilakukan menggunakan alat ukur kesiapan untuk berubah yang diadaptasi dari Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007:232), yang didalamnya akan mengungkap empat dimensi yaitu *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal benefit*.

Transformational Leadership

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin merupakan hal yang ikut menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Penerapan gaya memimpin antara satu organisasi dengan organisasi yang lain berbeda-beda sesuai dengan kondisi organisasi dan pola kerja anggota organisasi, sehingga dalam penerapannya gaya kepemimpinan ini akan meningkatkan kinerja para anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rad & Yarmohammadian, 2006; Limsila & Ogunlana, 2007, dalam Abd Rahman Ahmad et. al. (2013:172): "*A good leadership style might contribute to increase in job satisfaction among employees*", bahwa kepemimpinan yang baik akan menambah kepuasan kerja karyawan. Selanjutnya Luthans (2006:638) mendefinisikan kepemimpinan sebagai serangkaian proses, kepribadian, dalam pemenuhan perilaku tertentu, persuasif, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi dengan bawahan, perbedaan peran, inisiasi, dan kombinasi dari hal-hal tersebut.

Menurut Hasibuan (2011:170), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan,

agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Robbins (2009:28), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan seseorang untuk mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Burns dalam Venkat R. Krishnan (2012:551) mengungkapkan konsep kepemimpinan sebagai sebuah konsep yang bersifat dikotomi yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional cenderung lebih dominan dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional (Judge & Piccolo, 2004:755). Burns dalam Venkat R. Krishnan (2012:551) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih mengutamakan penyelesaian dari pekerjaan. Pemimpin transaksional akan memberikan gaji atas pekerjaan yang telah dilaksanakan bawahannya. Pemimpin transaksional mengetahui apa saja tujuan yang ingin dicapai dan mencoba melihat apakah bawahannya memiliki kemampuan yang memadai untuk mencapai tujuan tersebut. Selain itu, pemimpin transaksional juga akan membantu bawahan dalam mengembangkan minatnya apabila pekerjaan yang harus mereka selesaikan telah selesai.

Selanjutnya Burns dalam Luthans (2006:653) mengidentifikasi bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya. Sebaliknya, pemimpin transaksional memusatkan pada pencapaian tujuan dan sasaran, namun tidak berupaya mengembangkan tanggung jawab dan wewenang bawahan demi kemajuan bawahan.

Dalam penelitian ini, fokus variabel yang akan dibahas adalah kepemimpinan transformasional dan keterkaitannya dengan kesiapan individu untuk berubah. Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka.

Menurut Burns dalam Jandaghi et al., (2008:621) kepemimpinan transformasional adalah proses di mana para pemimpin dan pengikut mempromosikan satu sama lain untuk tingkat yang lebih tinggi moralitas dan motivasi. Pemimpin transformasional membantu pengikut mereka untuk melihat masalah lama melalui perspektif baru. Mereka merangsang pengikut mereka untuk mencoba lebih tinggi dari tingkat biasanya .

Pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk berpikir lebih dari mereka sendiri bertujuan dan kepentingan dan untuk fokus pada tim yang lebih besar, organisasi, tujuan nasional dan global, memberikan perspektif masa depan, pemimpin seperti ini mempengaruhi lebih dari pengikut mereka dengan cara menganggap bahwa perspektif sebagai tujuan mereka sendiri dan menunjukkan upaya yang tinggi untuk mencapainya. Para pemimpin ini mampu memindahkan organisasi terhadap perspektif yang ideal dengan mengkoordinasikan karyawan dan mengintegrasikan semua sistem komponen. Bass dalam Northouse (2003:128) bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dengan meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi,

dan menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi.

Gumusluoglu dan Ilsev (2009:2) menjelaskan bahwa *leadership* dengan *transformational* adalah *leadership* yang menginspirasi kekaguman, rasa hormat, loyalitas, dan menekankan pentingnya rasa memiliki secara kolektif misi perusahaan. Melibatkan pertimbangan individual, *leadership* membangun hubungan dengan bawahannya, dan menganggap masing-masing bawahannya memiliki kebutuhan, keterampilan yang berbeda-beda. *Leadership* akan memotivasi bawahan dengan mengartikulasikan visi perusahaan yang menarik di masa depan, serta menunjukkan kepada bawahan bagaimana mencapai tujuan, dan mengungkapkan keyakinannya bahwa bawahan mampu.

Berdasarkan uraian beberapa definisi di atas, dapat ditarik simpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan dimana pemimpin tidak hanya memotivasi dan menginspirasi anggotanya untuk bekerja optimal demi kepentingan pribadi dan kepentingan bersama, tetapi juga memperhatikan kebutuhan dari anggotanya serta mau membantu anggotanya untuk menggali potensi diri mereka.

Tschannen-Moran (2003) dalam Irra Chrisyanti Dewi (2011:151) dimensi *leadership transformational* didefinisikan sebagai “Four I’s” yaitu *Individualized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Adapun dimensi-dimensi *transformational leadership* sebagai berikut:

1. *Individualized Influence* menekankan tipe *leadership* yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan, dan dikagumi serta dipuji pengikut;
2. *Inspirational Motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap

- tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok;
3. *Intellectual Stimulation* menekankan tipe leadership yang berupaya mendorong bawahan untuk berfikir inovasi, kreatif dengan metode atau cara-cara yang baru;
 4. *Individualized Consideration* menekankan tipe leadership yang memberikan perhatian atau apresiasi terhadap pencapaian, pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Tabel 2
Dimensi dan Indikator *Transformational Leadership*
Tschannen-Moran, (2003) dalam Irra Chrisyanti Dewi
(2011:151)

| Dimensi | Indikator |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| <i>Individualized Influence</i> | 1. Dapat dipercaya |
| | 2. Berkepribadian baik |
| | 3. Menjadi teladan (<i>role model</i>) |
| <i>Inspirational Motivation</i> | 1. Memotivasi bawahan |
| | 2. Menjadi inspirasi untuk mengerjakan tantangan tugas |
| <i>Intellectual Stimulation</i> | 1. Mengembangkan inovasi dan kreativitas |
| | 2. Mengembangkan metode/cara-cara baru |
| <i>Individualized Consideration</i> | 1. Perhatian dan apresiasi pada pencapaian dan prestasi bawahan |
| | 2. Perhatian pada kebutuhan bawahan |

Sumber: Tschannen-Moran, (2003) dalam Irra Chrisyanti Dewi (2011:151).

Menurut Ashikali dan Groeneveld (2015:146) indikator *transformational leadership* adalah:

1. *Leadership* menganggap kebutuhan karyawan adalah kebutuhannya juga;
2. *Leadership* harus bisa dipercaya oleh karyawannya;
3. *Leadership* konsisten dalam beretika dan sesuai dengan prinsip dan nilai-nilai;
4. *Leadership* menekankan pentingnya memiliki rasa kebersamaan dalam misi organisasi;
5. Perilaku *leadership* selalu dapat membangkitkan semangat karyawan;

6. Perilaku *leadership* dapat memotivasi karyawan, dengan memberikan makna dan tantangan pada karyawan saat bekerja;
7. *Leadership* menstimuli karyawan agar menjadi lebih inovatif dan kreatif dengan menanyakan pendapat karyawan mengenai pemahaman terhadap masalah yang terjadi dan mengajarkan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah;
8. *Leadership* berusaha melihat dari sudut pandang yang berbeda ketika memecahkan masalah;
9. *Leadership* menunjukkan cara baru dalam bekerja dengan perspektif yang berbeda;
10. *Leadership* mengakui perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan;
11. *Leadership* membantu karyawan mengembangkan kemampuan karyawan;
12. *Leadership* memperhatikan kebutuhan masing-masing individu agar berprestasi dan berkembang dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor.

Employee Engagement

Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *Employee Engagement*. Hal ini didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010:74). Istilah *employee engagement* digunakan pertama kali oleh kelompok peneliti Gallup di tahun 1990an (Buckingham & Coffman, 1999 dalam Schaufeli & Bakker, 2010:10).

Dalam Schaufeli & Bakker (2010:10-24), disampaikan beberapa definisi *employee engagement*, diantaranya oleh Kreitner dan Kinicki (2007) menyatakan, *employee engagement* adalah keterkaitan, kepuasan, dan antusiasme seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Britt (2003) dalam penelitian Metzler (2006), *employee engagement* merupakan keadaan seorang pegawai secara pribadi bertanggung jawab

dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sangat baik.

Pengertian *Employee Engagement* menurut Robbins dan Judge (2007:76) adalah sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Fraunheim (2009:20), *Employee Engagement* mengacu pada seberapa berkomitmen para pekerja kepada organisasi mereka dan seberapa besar usaha lebih yang mereka rela untuk berikan dalam pekerjaannya. *Employee Engagement* menurut Thomas C.H. (2007:1) merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja.

Thomas C.H. (2007:1-6) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai sikap positif yang dimiliki sikap karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dan nilai-nilai yang ada didalam perusahaan tersebut. *Employee Engagement* secara keseluruhan merupakan suatu komitmen karyawan kepada perusahaannya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya.

Konsep-konsep *engagement* yang dikemukakan oleh beberapa peneliti dan akademisi, antara lain (Schaufeli & Bakker, 2010:12):

1. *Development Dimensions International* (2004): *engagement* memiliki tiga dimensi: (1) kognitif, percaya serta mendukung tujuan dan nilai-nilai organisasi; (2) afektif, rasa memiliki, kebanggaan, dan keterikatan dengan organisasi; (3) perilaku/*individual value*, kemauan untuk bekerja keras dan keinginan untuk tinggal di dalam organisasinya;
2. *Hewitt* (2011): pegawai yang terikat secara konsisten menunjukkan tiga perilaku umum (say, stay, dan strive), yaitu: (1)

konsisten berbicara hal-hal positif tentang organisasi kepada bawahan, calon pegawai dan pelanggan; (2) memiliki keinginan untuk menjadi bagian dari organisasi, meskipun memiliki kesempatan untuk bekerja di tempat lain; (3) memanfaatkan kelebihan waktu, tenaga dan ide/inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi;

3. *Towers Perrin* (2003) : *employee engagement* dianggap sebagai keadaan afektif yang mencerminkan kepuasan pegawai, serta inspirasi dan afirmasi yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya dan sebagai bagian dari organisasi;
4. *Mercer* (2011) : *employee engagement* disebut juga komitmen atau motivasi, merujuk pada kondisi psikologis pegawai yang memiliki perhatian terhadap kesuksesan organisasinya dan menunjukkan hasil kinerja lebih tinggi dari yang dipersyaratkan.

Berdasarkan uraian definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* merupakan sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya, berupa komitmen para pekerja kepada organisasi dan usaha lebih yang mereka rela berikan atau lakukan untuk organisasi. Kondisi ini merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2010:13) dimensi dari *Employee Engagement*, yaitu:

1. *Vigor* merupakan karakter pegawai yang memiliki energi tinggi, memiliki kemauan bekerja, tidak mudah lelah dan mampu menghadapi kesulitan-kesulitan;
2. *Dedication* merupakan karakter pegawai yang memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaannya, antusias,

menginspirasi dan memiliki kebanggaan, serta menyukai tantangan;

3. *Absorption* merupakan karakter pegawai yang menikmati pekerjaannya, berkonsentrasi penuh dalam bekerja dan tidak terpisahkan dengan pekerjaannya, serta merasa waktu cepat berlalu saat bekerja.

Tabel 3
Dimensi dan Indikator dari *Employee Engagement*

| Dimensi | Indikator |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Vigor</i> | 1. Memiliki energi tinggi 2. Memiliki kemauan bekerja 3. Tidak mudah lelah 4. Mampu menghadapi kesulitan-kesulitan |
| <i>Dedication</i> | 1. Memiliki keterkaitan yang kuat dengan pekerjaan 2. Antusias, menginspirasi, memiliki kebanggaan 3. Menyukai tantangan |
| <i>Absorption</i> | 1. Menikmati pekerjaan 2. Berkonsentrasi penuh dalam bekerja 3. Tidak terpisahkan dengan pekerjaan 4. Merasa waktu cepat berlalu saat bekerja |

Sumber: Schaufeli dan Bakker (2010:13).

Employee Engagement merupakan kesadaran dan energi yang terpusatkan, sebagai bukti dari rasa inisiatif pada individu, proses adaptasi, usaha, dan pengarahan pada tujuan organisasi (Macey, William H., 2009:7). Tuntutan yang “lebih” pada pekerjaan bukan merupakan faktor yang menyebabkan munculnya *engagement*, namun dalam memunculkan *engagement* harus mengedepankan pada pertukaran informasi, kesediaan untuk belajar dan membantu dalam menyeimbangkan kehidupan individu sehingga dapat membentuk inisiatif individu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* :

1. *Capacity Engagement*. Karyawan mengetahui kapasitas energinya dalam menghadapi hambatan yang ada dalam pekerjaannya. Energi dari mengikuti dari

karyawan atau individu yang memiliki energi tersebut dan beberapa energi dari mengikuti secara alami pada individu yang memiliki energi tersebut. Hal ini juga didukung dari faktor lingkungan yang ada dalam pekerjaan, tidak hanya tuntutan untuk “lebih” tapi menyediakan keterbukaan informasi, menyediakan kesempatan untuk belajar, dan mendorong keseimbangan kehidupan manusia, dengan demikian membuat dasar untuk energi yang terus menerus dan inisiatif *personal*;

2. *Motivation to Engage*. Pada dasarnya pekerjaan menarik saat mereka merasa tertantang, berarti, dan memberikan kesempatan untuk memberikan pengambilan keputusan dan mandiri dalam membuat pola yang tidak hanya apa yang akan dilakukan tetapi bagaimana itu akan dilakukan. Motivasi untuk engage juga muncul apabila memperlakukan individu dengan cara menghargai, dan dengan demikian memperlihatkan pada mereka bahwa mereka bernilai;
3. *Freedom to Engage*. Hal ini terjadi ketika karyawan atau individu memiliki kebebasan untuk bertindak dan tidak akan mendapatkan hukuman dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain perilaku *engagement* dapat terjadi apabila karyawan atau individu merasa aman dan nyaman untuk mengambil tindakan sebagai konsekuensi dalam pemberian kepercayaan dalam kondisi yang sulit, ambigu dan kebutuhan akan perubahan;
4. *The Focus Strategic of Engagement*. Karyawan melihat secara langsung hubungan antara apa yang mereka harus lakukan dan keuntungan dari organisasi. *Engagement* muncul pada saat terjadi kesejajaran keterikatan diantara tujuan individual dan tujuan organisasi mereka.

Kajian *Employee Engagement* dalam penelitian ini akan difokuskan pada perilaku pegawai yang secara spesifik terkait pada

kesiapan pegawai untuk berubah. Pengukuran variabel *Employee Engagement* menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari Schaufeli dan Bakker (2010), yang terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Vigor*, *Dedication*, dan *Absorption*.

Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Penelitian yang mempunyai *state of the art* (SOTA) berada pada pencapaian paling tinggi dari sebuah proses pengembangan dalam penelitian. Penelitian yang dilakukan pada hakikatnya harus berkontribusi untuk menyelesaikan permasalahan pada lokus atau instansi, yang belum pernah dilakukan oleh orang lain. Kesiapan untuk berubah pada kelembagaan persandian pemerintah daerah menjadi sorotan penting di Pemerintah Daerah saat ini. Pemerintah Daerah perlu mempersiapkan pegawainya dalam menghadapi perubahan organisasi persandian. Ketertarikan peneliti dalam meneliti pengaruh *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement* terhadap *Readiness for Change* pada kelembagaan persandian di lingkungan pemerintah daerah, dikarenakan belum pernah ada penelitian terkait hal tersebut sebelumnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan terhadap kebijakan dan usulan program-program strategis di Unit Teknis Persandian Pemerintah

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka berpikir, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

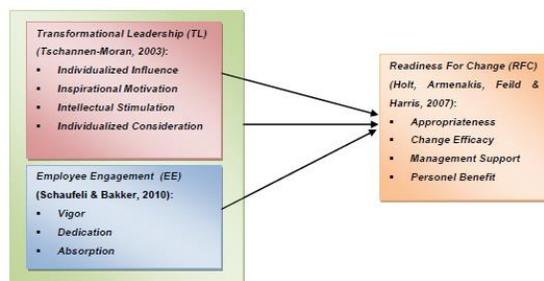
1. H1: *Transformational Leadership* berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change* pada Kelembagaan Persandian di Lingkungan Pemerintah Daerah;
2. H2: *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change* pada Kelembagaan Persandian di Lingkungan Pemerintah Daerah; dan
3. H3: *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement* secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change* pada Kelembagaan Persandian di Lingkungan Pemerintah Daerah.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan *qualitative research method* dengan *multiple and simply linear regression*, uji t dan uji F. Populasi penelitian adalah seluruh anggota karyawan persandian pemerintah daerah di Indonesia. Sampel penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* sejumlah 200 responden.

Teknik analisa data menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan disajikan dalam bentuk tabel serta gambar dengan bantuan SPSS 21. Uji validitas, reabilitas dan normalitas variabel bebas X1, X2 dan Y.

Gambar 1
Kerangka Berpikir



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pemerintah daerah (Pemda) urusan bidang persandian sebagaimana dimuat dalam Pasal 12 ayat (2) Undang Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, masuk menjadi salah urusan wajib yang tidak berkaitan dengan pelayanan dasar.

Kewajiban pelaksanaan persandian sebelumnya telah diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 34 tahun 2001 tentang Pengamanan Berita Rahasia melalui Proses Persandian dan Telekomunikasi. Dengan dimasukkannya urusan persandian dalam Undang-Undang Pemerintahan Daerah, menjadikan persandian sebagai urusan yang sejajar dengan bidang-bidang urusan lainnya yang wajib dilaksanakan oleh Pemda. Dan apabila Pemda tidak melaksanakan maka akan dikenakan sanksi administratif yang telah diatur.

Sebelumnya kedudukan perangkat daerah yang membidangi urusan persandian di lingkungan pemerintah daerah diwadahi dalam lingkup sekretariat daerah. Sekarang sesuai ketentuan pasal 18 ayat 4 huruf e peraturan pemerintah nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, perumpunan urusan pemerintahan bidang persandian tergabung bersama urusan pemerintahan bidang komunikasi, informatika, dan statistik serta perumpunan urusan tersebut harus diwadahi dalam perangkat daerah berbentuk dinas. Berdasarkan hal tersebut persandian di lingkungan Pemerintah Daerah baik tingkat Provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota dilaksanakan oleh Bidang Persandian Dinas Komunikasi dan Informatika, Statistik dan Persandian.

Pembagian urusan pemerintahan untuk bidang persandian sebagaimana termuat dalam lampiran Undang-Undang Pemerintahan Daerah, terkait dengan kewenangan pertama yaitu penyelenggaraan persandian untuk pengamanan informasi. Adapun layanan yang perlu dilakukan yaitu terkait dengan melaksanakan tata kelola Jaminan Keamanan Informasi (JKI) dengan menggunakan persandian yang meliputi aspek kerahasiaan, keutuhan, ketersediaan, keaslian dan/atau nir-sangkal. Indikator keberhasilannya dilihat dari jumlah informasi yang wajib diamankan dengan persandian sesuai peraturan perundang-undangan, serta

dari jumlah konten informasi yang wajib diamankan dengan persandian. Layanan berikutnya terkait dengan melaksanakan dukungan kegiatan pengamanan informasi, dengan indikatornya dilihat dari jumlah aset atau fasilitas yang harus diamankan serta dari jumlah rata-rata kegiatan penting yang membutuhkan dukungan pengamanan informasi per-bulannya. Sedangkan

kewenangan kedua terkait dengan penetapan pola hubungan komunikasi sandi dengan bentuk layanannya yaitu melaksanakan pola hubungan komunikasi sandi, berdasarkan indikator berupa jumlah organisasi pemerintah daerah yang menggunakan persandian untuk mengamankan setiap jenis informasi yang wajib diamankan.

Selaras dengan peningkatan tugas umum pemerintahan dan pembangunan, perubahan lingkungan strategik persandian, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maka kegiatan persandian mengalami banyak perubahan. Pengembangan tersebut meliputi aspek pemanfaatan persandian di lingkungan instansi pemerintah, pengembangan organisasi, dan pengembangan teknologi persandian yang memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi. Kondisi ini tentunya perlu sejalan dengan kemampuan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) unit kerja pengelolaan persandian di pemda di antaranya melaksanakan penatalaksanaan persuratan dinas, melaksanakan penatalaksanaan persuratan berita rahasia, melaksanakan pengamanan berita atau informasi yang bersifat rahasia dan berklasifikasi, mengadakan dan memelihara peralatan dan sistem sandi, melakukan komunikasi koordinasi persandian, dan mengamankan sinyal frekuensi dan jaringan di lingkungan pemda.

Di tengah keterbatasan SDM sandi yang dimiliki pemda dan keterbatasan kemampuan dalam pengelolaan informasi

berklasifikasi, komunikasi persandian memiliki potensi untuk membantu proses pengamanan informasi dan fungsi pelayanan publik yang diberikan pemda kepada masyarakat. Keutamaan dalam pengamanan informasi didasari atas beberapa potensi ancamannya berupa interupsi, intersepsi, modifikasi, dan fabrikasi. Gangguan berupa interupsi terjadi dalam bentuk menghalangi penyampaian pesan dari sumber informasi untuk sampai kepada tujuannya. Intersepsi dilakukan dalam bentuk menyadap pesan yang sedang mengalami proses distribusi dari sumber informasi kepada tujuannya. Modifikasi dilakukan melalui upaya untuk merubah informasi yang berasal dari sumber informasi, sehingga akan berbeda diterima ditujuannya. Sedangkan fabrikasi dilakukan melalui penciptaan informasi baru yang tidak pernah dihasilkan sumber informasi untuk diterima ditujuannya. Bercermin dari aktivitas komunikasi persandian berikut potensi kerawannya, maka persandian memang dimaksudkan untuk terciptanya anti penyangkalan informasi, menjaga otentikasi informasi, memenuhi ketersediaan informasi, menjaga keutuhan dan kerahasiaan informasi. Komunikasi Persandian dalam membantu meningkatkan fungsi pelayanan publik yang dilakukan oleh pemda, berjalan sesuai dengan perkembangan kemampuan teknologi informasi komunikasi yang digunakan oleh pemda.

Dalam era teknologi informasi modern dikenal internet dan komputer yang mampu meningkatkan fungsi pelayanan publik, karena mampu mentransmisikan secara elektronik (komunikasi elektronik) segala bentuk data informasi secara cepat, tepat, efektif efisien serta convenient (nyaman dan gampang). Pelayanan publik yang didukung oleh kegiatan komunikasi persandian, akan mampu menghasilkan data yang otentik, utuh, dan terbebas dari ancaman kebocoran atau kerusakan informasi. Ancaman yang dibawa oleh

kemajuan teknologi informasi dan komunikasi adalah alasan yang kuat sebagai dasar dilakukannya pengelolaan informasi berklasifikasi melalui cara yang modern, holistik, dan sistematis. Sebagai organisasi yang dinamis, unit teknis persandian baik yang berada di daerah maupun yang berada di pusat dituntut tanggap dan siap untuk melakukan reformasi dalam rangka menyikapi segala perubahan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal.

Tugas Pokok dan Fungsi Persandian Pemerintah Daerah

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Sandi Negara Nomor 9 Tahun 2016 tentang nomenklatur perangkat daerah dan unit kerja pada perangkat daerah urusan pemerintahan bidang persandian sesuai ketentuan pasal 18 ayat 4 huruf e, perumpunan urusan pemerintahan bidang persandian tergabung bersama urusan pemerintahan bidang komunikasi, informatika, dan statistik serta perumpunan urusan tersebut harus diwadahi dalam perangkat daerah berbentuk dinas. Berdasarkan hal tersebut persandian di lingkungan Pemerintah Daerah baik tingkat Provinsi maupun tingkat Kabupaten/Kota dilaksanakan oleh Bidang Persandian Dinas Komunikasi dan Informatika, Statistik dan Persandian.

SDM Persandian Pemerintah Daerah

Kondisi saat ini, segala sumber daya persandian pemda dalam proses pengalihan dari Bagian Umum Sekretariat Daerah ke Dinas. Sesuai Surat Kepala Lemsaneg kepada seluruh Gubernur dan Bupati/Walikota se-Indonesia terkait Pengalihan Personil, Peralatan dan Dokumen persandian yang semula di Sekretariat Daerah menjadi di Dinas. Khusus Personil persandian yang dipindahkan dari Sekretariat

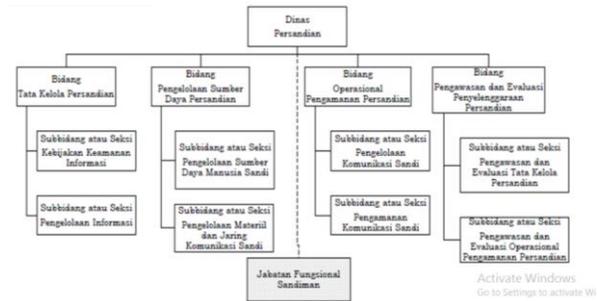
Daerah ke Dinas, kondisinya cukup bermacam-macam, ada yang promosi dan ada yang tetap di jabatannya, hal ini menyesuaikan kebutuhan organisasi. Namun secara umum, SDM persandian yang saat ini berada di Dinas, menjadi tantangan tersendiri untuk menunjukkan eksistensinya, melaksanakan tugas dan fungsi persandian saat ini, bekerja sama dengan bidang Komunikasi dan Informatika, serta bidang Statistik untuk mendukung organisasi.

Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg) sebagai Instansi Pusat yang menangani persandian negara berperan sebagai Instansi Pembina teknis urusan persandian di Pemerintah Daerah. Salah satu kewajiban Lemsaneg sebagai Instansi Pembina Teknis urusan persandian di Pemerintah Daerah adalah membuat Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) terkait pelaksanaan urusan persandian di Pemerintah Daerah. Selanjutnya sebagai Pembina Teknis Persandian, Lemsaneg menyelenggarakan kegiatan Seminar, Workshop, FGD, Asistensi, Bimtek dan bentuk lainnya dalam rangka memberikan pembekalan teknis bagi unit teknis persandian di Pusat dan Daerah. Mengacu pada perundang-undangan Pemerintahan Daerah yang baru, Persandian Daerah menjadi fokus terkini bagi Lemsaneg untuk bisa memberikan asistensi, agar Pemerintah Daerah dapat melaksanakan urusan Persandian secara mandiri berdasarkan kewenangan yang telah dibagi ke pemerintah daerah Provinsi dan Kabupaten/Kotamadya. Pada tahun 2017 ini, Lemsaneg menyelenggarakan kegiatan pembekalan teknis persandian bagi Kepala Dinas Komunikasi Informatika, Statistik, dan Persandian di 34 Provinsi dan 416 Kabupaten/Kotamadya. Melalui kegiatan tersebut diharapkan bahwa pimpinan pengelola persandian daerah tersebut, dapat menjadi agen perubahan dan mampu mengelola serta mengembangkan persandian secara mandiri sesuai dengan kewenangan

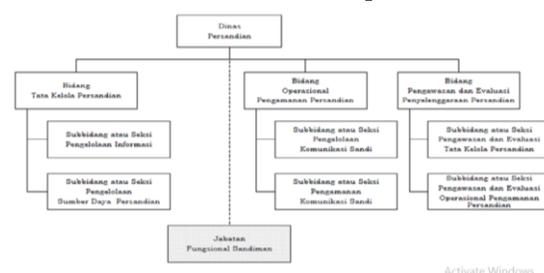
yang diamanatkan oleh Undang-Undang, khususnya dalam mengantisipasi perubahan organisasi (nomenklatur) dan peran persandian daerah saat ini.

Struktur Organisasi Persandian Pemerintah Daerah

Gambar 2
Dinas Persandian Tipe A



Gambar 3
Dinas Persandian Tipe B



Gambar 3 dan 4 adalah struktur Organisasi Perangkat Daerah Urusan Pemerintahan Bidang Persandian Provinsi Dan Kabupaten/Kota.

SDM Persandian Pemerintah Daerah

Kondisi saat ini, segala sumber daya persandian pemda dalam proses pengalihan dari Bagian Umum Sekretariat Daerah ke Dinas. Sesuai Surat Kepala Lemsaneg kepada seluruh Gubernur dan Bupati/Walikota se-Indonesia terkait Pengalihan Personil, Peralatan dan Dokumen persandian yang semula di Sekretariat Daerah menjadi di Dinas. Khusus Personil persandian yang dipindahkan dari Sekretariat Daerah ke Dinas, kondisinya cukup

bermacam-macam, ada yang promosi dan ada yang tetap di jabatannya, hal ini menyesuaikan kebutuhan organisasi. Namun secara umum, SDM persandian yang saat ini berada di Dinas, menjadi tantangan tersendiri untuk menunjukkan eksistensinya, melaksanakan tugas dan fungsi persandian saat ini, bekerja sama dengan bidang Komunikasi dan Informatika, serta bidang Statistik untuk mendukung organisasi.

Lembaga Sandi Negara (Lemsaneg) sebagai Instansi Pusat yang menangani persandian negara berperan sebagai Instansi Pembina teknis urusan persandian di Pemerintah Daerah. Salah satu kewajiban Lemsaneg sebagai Instansi Pembina Teknis urusan persandian di Pemerintah Daerah adalah membuat Norma, Standar, Prosedur, dan Kriteria (NSPK) terkait pelaksanaan urusan persandian di Pemerintah Daerah. Selanjutnya sebagai Pembina Teknis Persandian, Lemsaneg menyelenggarakan kegiatan Seminar, Workshop, FGD, Asistensi, Bimtek dan bentuk lainnya dalam rangka memberikan pembekalan teknis bagi unit teknis persandian di Pusat dan Daerah. Mengacu pada perundang-undangan Pemerintahan Daerah yang baru, Persandian Daerah menjadi fokus terkini bagi Lemsaneg untuk bisa memberikan asistensi, agar Pemerintah Daerah dapat melaksanakan urusan Persandian secara mandiri berdasarkan kewenangan yang telah dibagi ke pemerintah daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Pada tahun 2017 ini, Lemsaneg menyelenggarakan kegiatan pembekalan teknis persandian bagi Kepala Dinas Komunikasi Informatika, Statistik, dan Persandian di 34 Provinsi dan 416 Kabupaten/Kota. Melalui kegiatan tersebut diharapkan bahwa pimpinan pengelola persandian daerah tersebut, dapat menjadi agen perubahan dan mampu mengelola serta mengembangkan persandian secara mandiri sesuai dengan kewenangan yang diamanatkan oleh Undang-Undang,

khususnya dalam mengantisipasi perubahan organisasi (nomenklatur) dan peran persandian daerah saat ini.

Tabel 4
Rekapitulasi SDM Persandian Daerah Tahun 2016
Berdasarkan Kualifikasi Ahli

| NO. | UTP | TK. III | TK. II | TK. I | NON SANDI | JUMLAH |
|-----|-------------------------------|---------|--------|-------|-----------|--------|
| 1. | PEMERINTAH PROVINSI/ KAB/KOTA | 5 | 124 | 224 | 1410 | 1763 |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017.

Tabel 5
Asal Instansi Responden

| No. | Asal Instansi | Jumlah |
|-----|----------------------|-----------------|
| 1. | Pemda Provinsi | 80 Orang (40%) |
| 2. | Pemda Kabupaten/Kota | 120 Orang (60%) |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017.

Berdasarkan tabel 4 dan 5 mengenai asal instansi responden, jumlah responden sebanyak 200 orang, terdiri dari 80 orang responden berasal dari Pemda Provinsi, dan 120 orang responden berasal dari Pemda Kabupaten/Kota. Maka dapat dilihat bahwa jumlah responden paling banyak adalah berasal dari Kabupaten/Kota yaitu sebanyak 120 responden atau sebesar 60%.

Tabel 6
Pendidikan Umum Responden

| No. | Pendidikan Umum | Jumlah | Persentase |
|---------|-----------------|--------|------------|
| 1. | SMA | 25 | 12.5% |
| 2. | D3 | 2 | 1% |
| 3. | S1 | 122 | 61% |
| 4. | S2/S3 | 51 | 25.5% |
| Total = | | 200 | 100% |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017.

Berdasarkan tabel 6 mengenai pendidikan umum responden, maka dapat dilihat bahwa jumlah responden paling banyak adalah S1 yaitu sebanyak 122 responden atau sebesar 61%.

Tabel 7
Pendidikan Sandi Responden

| No. | Pendidikan sandi | Jumlah | Persentase |
|-----|------------------|--------|------------|
| 1. | Belum pernah | 144 | 72% |
| 2. | DSD/DS | 24 | 12% |
| 3. | Lainnya | 32 | 16% |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017.

Berdasarkan tabel 7 mengenai pendidikan sandi responden, maka dapat dilihat bahwa jumlah responden paling banyak adalah menjawab belum pernah pendidikan sandi yaitu sebanyak 144 responden atau sebesar 72%.

Tabel 8
Usia Responden

| No. | Usia | Jumlah | Persentase |
|---------|-------------|--------|------------|
| 1. | 30-40 tahun | 16 | 8% |
| 2. | 41-50 tahun | 73 | 36.5% |
| 3. | >50 tahun | 111 | 55.5% |
| Total = | | 200 | 100% |

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2017.

Berdasarkan tabel 8 diatas mengenai usia responden, maka dapat dilihat bahwa jumlah responden paling banyak adalah berusia 51-60 tahun yaitu sebanyak 111 responden atau sebesar 55,5%.

Hasil uji validitas berdasarkan SPSS Versi 21 pada variabel *Transformational Leadership, Employee Engagement and Readiness for Change* menunjukkan bahwa seluruh item yang ada pada variabel tersebut adalah valid, karena nilai r-hitung dari masing-masing item adalah lebih besar dari r-tabel (0,139).

Tabel 9
Uji Realiabilitas Transformational Leadership (X1)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .929 | 15 |

Dari hasil uji reliabilitas berdasarkan SPSS Versi 21 pada tabel 9 di atas, dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha pada variabel X1 adalah 0,929 dengan nilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan pada variabel tersebut adalah Reliabel.

Tabel 10
Uji Realiabilitas Employee Engagement (X2)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .900 | 20 |

Dari Hasil Uji reliabilitas berdasarkan SPSS Versi 21 pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha pada variabel X2 adalah 0,900 dengan nilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan pada variabel tersebut adalah Reliabel.

Tabel 11
Uji Realiabilitas Readiness for Change (Y)

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .889 | 30 |

Dari hasil uji reliabilitas berdasarkan SPSS Versi 21 pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha pada variabel Y adalah 0,889 dengan nilai lebih besar dari 0.6, sehingga dapat dikatakan item pertanyaan pada variabel tersebut adalah Reliabel.

Tabel 12
Uji Normalitas Variabel X1

| | Unstandardized Residual |
|------------------------|-------------------------|
| N | 200 |
| Mean | .0000000 |
| Std. Deviation | 8,97645389 |
| Absolute | .048 |
| Positive | .048 |
| Negative | -.037 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | .682 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | .740 |

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.

Dari hasil diatas, besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov berdasarkan SPSS

Versi 21 adalah sebesar 0,682 dengan signifikansi sebesar 0,740. Karena nilai signifikansi Kolmogorov-Smirnov sebesar $0,740 > 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Tabel 13
Uji Linearitas X1 Terhadap Y

| ANOVA Table | | | | | | |
|----------------------------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Readiness For Change (Y) * | (Combined) | 7001,447 | 32 | 218,795 | 2,496 | ,000 |
| | Between Groups | 2979,502 | 1 | 2979,502 | 33,988 | ,000 |
| | Linearity | 4021,945 | 31 | 129,740 | 1,480 | ,062 |
| | Deviation from Linearity | 14639,373 | 167 | 87,662 | | |
| Transformational Leadership (X1) | Within Groups | 21641,020 | 199 | | | |
| | Total | | | | | |

Berdasarkan hasil pengujian SPSS Versi 21 terlihat bahwa nilai Signifikansi dari Linierity adalah kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variable dependen dan independen. Sehingga asumsi Linieritas terpenuhi.

Tabel 14
Uji Linearitas X2 Terhadap Y

| ANOVA Table | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|----------------|-----|-------------|--------|------|
| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| Readiness For Change (Y) * | (Combined) | 6572,477 | 30 | 219,082 | 2,437 | ,000 |
| | Between Groups | 3967,823 | 1 | 3967,823 | 44,501 | ,000 |
| | Linearity | 2604,654 | 29 | 89,816 | 1,007 | ,463 |
| | Deviation from Linearity | 15068,543 | 169 | 89,163 | | |
| Employee Engagement (X2) | Within Groups | 21641,020 | 199 | | | |
| | Total | | | | | |

Berdasarkan hasil pengujian SPSS Versi 21 terlihat bahwa nilai Signifikansi dari Linierity adalah kurang dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang linear antara variable dependen dan independen. Sehingga asumsi Linieritas terpenuhi.

Tabel 15
Hasil Pengujian Multikolinearitas

| Coefficients ^a | | | |
|---------------------------|----------------------------------|-------------------------|-------|
| Model | | Collinearity Statistics | |
| | | Tolerance | VIF |
| 1 | Transformational Leadership (X1) | ,941 | 1,063 |
| | Employee Engagement (X2) | ,941 | 1,063 |

a. Dependent Variable: Readiness For Change (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21 Dari tabel 15 terlihat bahwa nilai VIF variabel bebas di atas adalah di bawah angka 10 yaitu *Transformational Leadership* (X1) = 1.063, *Employee Engagement* (X2) = 1.063. Sehingga dapat dikatakan model regresi bebas dari multikolinieritas. Dengan demikian asumsi non multikolinieritas pada model regresi telah terpenuhi.

Tabel 16
Hasil Pengujian Autokorelasi
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,509 ^a | ,259 | ,252 | 9,02190 | 1,941 |

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement (X2), Transformational Leadership (X1)

b. Dependent Variable: Readiness For Change (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21 dari tabel 16 diatas nilai D-W berada diantara $dU \leq DW \leq 4 - dU$ berarti dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gangguan autokorelasi.

Regresi Linier Sederhana *Transformational Leadership* (X1) terhadap *Readiness for Change* (Y)

Tabel 17
Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana X1 terhadap Y

| Coefficients ^a | | | | |
|---------------------------|----------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
| | | B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 42,350 | 8,347 | |
| | Transformational Leadership (X1) | ,383 | ,085 | ,284 |

a. Dependent Variable: Readiness For Change (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21 nilai regresi menunjukkan $Y = 42,350 + 0,383 X1$, sehingga nilai variabel *Readiness for Change* tanpa dipengaruhi oleh variabel *Transformational Leadership* sebesar 42,350 sedangkan nilai regresi sebesar 0,383 X1 merupakan kontribusi variabel *Transformational Leadership* (X1).

Dari persamaan regresi linier sederhana di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut: Konstanta sebesar 42,350; artinya jika *Transformational Leadership* (X1) nilainya adalah 0, maka *Readiness for Change* (Y) nilainya positif yaitu sebesar 42,350; Koefisien regresi variabel *Transformational Leadership* (X1) sebesar 0,383; artinya jika *Transformational Leadership* mengalami peningkatan (X1 = 1), maka *Readiness for Change* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,383. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara

Transformational Leadership dengan *Readiness for Change*, semakin meningkat *Transformational Leadership* maka semakin meningkatkan *Readiness for Change*.

Analisis Regresi Linear Sederhana *Employee Engagement* (X2) terhadap *Readiness for Change* (Y)

Tabel 18
Hasil Pengujian Regresi Linear Sederhana X2 terhadap Y

| Model | Coefficients ^a | | |
|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
| | B | Std. Error | Beta |
| 1 (Constant) | 42,350 | 8,347 | |
| Employee Engagement (X2) | ,552 | ,097 | ,359 |

a. Dependent Variable: Readiness For Change (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21 nilai regresi menunjukkan $Y = 42,350 + 0,552 X2$ sehingga nilai variabel *Readiness for Change* tanpa dipengaruhi oleh variabel *Employee Engagement* sebesar 42,350 sedangkan nilai regresi sebesar 0,552 X2 merupakan kontribusi variabel *Employee Engagement* (X2). Dari persamaan regresi linier sederhana di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut: Konstanta sebesar 42,350; artinya jika *Employee Engagement* (X2) nilainya adalah 0, maka *Readiness for Change* (Y) nilainya positif yaitu sebesar 42,350; Koefisien regresi variabel *Employee Engagement* (X2) sebesar 0,552; artinya jika *Employee Engagement* mengalami peningkatan ($X2 = 1$), maka *Readiness for Change* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,552. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara *Employee Engagement* dengan *Readiness for Change*, semakin meningkat *Employee Engagement* maka semakin meningkatkan *Readiness for Change*.

Pengaruh *Transformational Leadership* (X1) terhadap *Readiness for Change* (Y)

Ho: Tidak ada pengaruh *Transformational Leadership* (X1) terhadap

Readiness for Change (Y) dan H1: Ada pengaruh *Transformational Leadership* (X1) terhadap *Readiness for Change* (Y).

Berdasarkan SPSS Versi 21, diperoleh angka t penelitian sebesar $4,49 > t$ tabel sebesar 1,98 sehingga ditolak dan diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial antara *Transformational Leadership* (X1) dengan *Readiness for Change* (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga Ho ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* (X1) berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Readiness for Change* (Y).

Pengaruh *Employee Engagement* (X2) terhadap *Readiness for Change* (Y)

Ho: Tidak ada pengaruh *Employee Engagement* (X2) terhadap *Readiness for Change* (Y) dan H1: Ada pengaruh *Employee Engagement* (X2) terhadap *Readiness for Change* (Y).

Berdasarkan SPSS Versi 21, diperoleh angka t penelitian sebesar $5,68 > t$ tabel sebesar 1,98 sehingga ditolak dan diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial antara *Employee Engagement* (X2) *Readiness for Change* (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga Ho ditolak dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Readiness for Change* (Y).

Analisis Model Regresi Linear Berganda

Tabel 19
Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda X1, X2 terhadap Y

| Model | Coefficients ^a | | |
|------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|
| | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients |
| | B | Std. Error | Beta |
| 1 (Constant) | 42,350 | 8,347 | |
| 1 Transformational Leadership (X1) | ,383 | ,085 | ,284 |
| Employee Engagement (X2) | ,552 | ,097 | ,359 |

a. Dependent Variable: Readiness For Change (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21 dari tabel 19 di atas diperoleh persamaan regresi linear berganda $Y = 42.350 + 0.383 X1 + 0.552 X2$. Dari persamaan regresi linear berganda diatas dapat dijelaskan sebagai berikut: Konstanta sebesar 42,350; artinya jika *Transformational Leadership* (X1) dan *Employee Engagement* (X2) nilainya adalah 0, maka *Readiness for Change* (Y) nilainya adalah 42,350; Koefisien regresi variabel *Transformational Leadership* (X1) sebesar 0,383; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan *Transformational Leadership* mengalami kenaikan 1 poin, maka *Readiness for Change* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,383. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara *Transformational Leadership* dengan *Readiness for Change*, semakin meningkat *Transformational Leadership* maka semakin meningkat juga *Readiness for Change*; Koefisien regresi variabel *Employee Engagement* (X2) sebesar 0,552; artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan *Employee Engagement* mengalami kenaikan 1 poin, maka *Readiness for Change* (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,552. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara *Employee Engagement* dengan *Readiness for Change*, semakin meningkat *Employee Engagement* maka semakin meningkat *Readiness for Change*.

Tabel 20
Uji F
ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5606,252 | 2 | 2803,126 | 34,439 | ,000 ^b |
| | Residual | 16034,768 | 197 | 81,395 | | |
| | Total | 21641,020 | 199 | | | |

a. Dependent Variable: Readiness For Change (Y)

b. Predictors: (Constant), Employee Engagement (X2), Transformational Leadership (X1)

Berdasarkan SPSS Versi 21 dari tabel 20 hasil uji F diatas, diperoleh F hitung sebesar 34,44 > F tabel 2,99 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena nilai probabilitas <

0,05 yaitu (0,000 < 0,05) maka ditolak yang artinya variabel *Transformational Leadership* (X1) dan *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif signifikan secara simultan terhadap *Readiness for Change* (Y).

Tabel 21
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi
Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,509 ^a | ,259 | ,252 | 9,02190 | 1,941 |

a. Predictors: (Constant), Employee Engagement (X2), Transformational Leadership (X1)

b. Dependent Variable: Readiness For Change (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21 tabel 21 diatas besarnya angka R square adalah 0,259. Angka tersebut digunakan untuk melihat besarnya pengaruh variabel *Transformational Leadership* (X1), dan variabel *Employee Engagement* (X2) memberi kontribusi pengaruh kepada variabel dependen *Readiness for Change* (Y) dengan rumus $KD = 0,259 \times 100\% = 25,9\%$. Angka tersebut mempunyai maksud bahwa pengaruh variabel *Transformational Leadership* (X1) dan variabel *Employee Engagement* (X2) secara bersama-sama (simultan) terhadap *Readiness for Change* (Y) adalah sebesar 25,9%, sedangkan sisanya sebesar 74,1% (100%-25,9%) dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Transformational Leadership* (X1) terhadap *Readiness for Change* (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21, diperoleh angka t penelitian sebesar 4.49 > t tabel sebesar 1,98 artinya ada pengaruh secara parsial antara *Transformational Leadership* (X1) dengan *Readiness for Change* (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05, oleh karena itu keputusan adalah tolak H0.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan antara *Transformational Leadership* (X1) terhadap *Readiness for Change* (Y).

Leadership dengan *transformational* adalah *leadership* yang menginspirasi kekaguman, rasa hormat, loyalitas, dan menekankan pentingnya rasa memiliki secara kolektif misi organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki tipe *Transformational Leadership* akan memperhatikan pertimbangan individual, membangun hubungan dengan bawahannya, dan menganggap masing-masing bawahannya memiliki kebutuhan, keterampilan yang berbeda-beda. *Leadership* akan memotivasi bawahan dengan mengartikulasikan visi perusahaan yang menarik di masa depan, serta menunjukkan kepada bawahan bagaimana mencapai tujuan, dan mengungkapkan keyakinannya bahwa bawahan mampu melakukannya, termasuk mencakup upaya perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Anggi Prasetia D. I. (2015) dengan judul Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Psikologis pada Kesiapan untuk Berubah (Studi Pada Pegawai Sekretariat Jenderal, Kementerian Keuangan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Variasi dari kedua variabel tersebut dapat menjelaskan 30,2% variasi kesiapan untuk berubah, sedangkan sisanya sebanyak 69,8% dijelaskan oleh sebab-sebab lain yang tidak dibahas dalam penelitian. Selain dari itu, Abigail Natalini Widhiar Pranowo (2016) pada penelitiannya yang berjudul Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan transformasional dengan Kesiapan Untuk berubah pada Karyawan kpp Pratama purworejo dan temanggung djp Wilayah jawa Tengah II, menunjukkan bahwa ada

hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah $r_{xy}=.42$ dengan $p=.000$ ($p<0.001$). Gaya kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan efektif sebesar 18.4% terhadap kesiapan untuk berubah.

Transformational Leadership memiliki hubungan linear dengan *Readiness for Change*, sehingga semakin baik seorang pemimpin menerapkan tipe *Transformational Leadership* di kelembagaan persandian Pemerintah Daerah, maka semakin meningkatkan kesiapan organisasi persandian tersebut untuk berubah (*readiness for change*) sesuai dengan amanat Undang Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Memimpin perubahan adalah salah satu tanggung jawab kepemimpinan terpenting dan tersulit. Bagi beberapa pakar, ini merupakan inti dari kepemimpinan dan segala hal lainnya adalah hal sekunder (Gary Yulk, 2010:341). Dibutuhkan kepemimpinan efektif untuk memperbaiki organisasi dan memfasilitasi adaptasi terhadap lingkungan yang berubah.

Upaya untuk mempersiapkan para pimpinan di kelembagaan persandian daerah yang siap menghadapi dan melaksanakan peran persandian daerah saat ini, maka unsur manajemen SDM pemerintah daerah, perlu memberikan pembekalan teknis pelatihan manajerial kepemimpinan transformasional bagi para Kepala Dinas, demikian pula dengan Lembaga Sandi Negara, perlu menyusun rencana strategis pengembangan kompetensi bagi para Kepala Dinas yang menangani urusan bidang Persandian. Pembekalan teknis tersebut dapat berupa kegiatan Seminar, Workshop, *Focus Group Discussion* (FGD), Asistensi, Bimtek dan bentuk kegiatan lainnya. Organisasi saat ini sedang berada pada perubahan, maka dari itu program workshop/pelatihan mengelola

perubahan dan *me-maintenance change belief* sangat diperlukan oleh pimpinan. Hal ini dilakukan sebagai proses dalam memelihara momentum perubahan yang sedang berlangsung sehingga perubahan akan menjadi lebih optimal.

Pengaruh variabel *Employee Engagement* (X2) terhadap *Readiness for Change* (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21, diperoleh angka t penelitian sebesar $5.68 > t$ tabel sebesar 1,98 artinya ada pengaruh secara parsial antara *Employee Engagement* (X2) dengan *Readiness for Change* (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05, oleh karena itu keputusan adalah tolak H_0 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif secara signifikan antara *Employee Engagement* (X2) terhadap *Readiness for Change* (Y). *Employee Engagement* didefinisikan sebagai komitmen pegawai terhadap kesuksesan pekerjaan. Menggambarkan hubungan emosional yang tinggi yang karyawan rasakan, terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya.

Employee Engagement secara keseluruhan merupakan suatu komitmen pegawai kepada organisasinya yang didasari oleh sifat emosional seperti antusiasme, mengarahkan usaha yang bebas dan rela memberikan usaha lebih besar untuk pekerjaannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Auzi Annisa Pantius Drahen Soeling (2014), dengan penelitiannya yang berjudul Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan PT. Chandra Sakti Utama Leasing Jakarta, hasil Penelitian ini menghasilkan *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan non-manajerial PT. Chandra Sakti Utama Leasing (Jakarta)

bahwa nilai R sebesar 0,701, hal tersebut berarti nilai koefisien korelasi antara variabel *Employee Engagement* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,701, berarti hubungan antara *Employee Engagement* dengan kinerja karyawan adalah sebesar 70,10%. Angka ini menunjukkan hubungan yang kuat antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan.

Karakteristik pegawai yang tangguh sangat dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan, yaitu partisipasi yang aktif dalam usaha perubahan. Perubahan merupakan salah satu tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi kini, menuju ke kondisi masa yang akan datang dengan tujuan yang lebih baik. Meraih peluang dan kesempatan yang ada merupakan salah satu dorongan organisasi melakukan perubahan. Akan tetapi terdapat ancaman dari tindakan perubahan itu sendiri terhadap organisasi. Jika pegawai tidak siap untuk berubah maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi persandian Pemerintah Daerah yang sedang terjadi. Maka dari itu, dukungan dari berbagai pihak sangat diperlukan agar perubahan dapat berjalan dengan lancar.

Selain berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi, pegawai yang *engaged* akan menunjukkan level energi dan resiliensi yang tinggi tidak mudah lelah dan rela menginvestasikan tenaganya di dalam proses perubahan organisasi. Selanjutnya perlu evaluasi lebih lanjut untuk mengetahui penyebab pegawai yang kurang memiliki *employee engagement*. Sehingga tidak menjadi penghambat organisasi dalam melaksanakan perubahan. *Employee engagement* merupakan kunci bagi manajemen perubahan yang sukses. Penelitian ini menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan anteseden yang mempengaruhi suksesnya perubahan organisasi. Hal ini perlu dilakukan untuk

menyusun strategi inisiatif selanjutnya guna mensukseskan target dari perubahan kelembagaan persandian Pemerintah Daerah.

Employee Engagement memiliki hubungan linear dengan *Readiness for Change*, sehingga semakin tinggi keterikatan pegawai dalam suatu organisasi, mendukung visi misi dan tujuan organisasi, termasuk didalamnya hal-hal baru yang disepakati didalam organisasi, maka semakin meningkatkan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) kelembagaan persandian sesuai amanat Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Pegawai yang *engaged* akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi *persandian* daerah dan siap untuk berubah. Pegawai yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi persandian yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi persandian daerah.

Dalam upaya memelihara keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) di unit persandian daerah, selain dengan pendidikan dan pelatihan (diklat), atasan juga dapat melaksanakan program *CMC* (*Coaching, Mentoring, dan Counseling*) setiap saat secara berkesinambungan, yang hasilnya dilaporkan secara berkala terkait progress dan capaian pekerjaan bawahan, sehingga tetap mendorong dan memelihara keterikatan pegawai. Selanjutnya perlu peningkatan kompetensi bagi unsur pelaksana persandian di pemerintah daerah, khususnya kompetensi teknis bidang persandian, baik dari aspek kebijakan, tugas dan fungsi, layanan, serta fasilitasi sumber daya persandian agar dapat melaksanakan peran persandian daerah saat ini secara efektif.

Organisasi saat ini sedang berada pada perubahan, aspek SDM adalah paling krusial untuk dipenuhi. Pengadaan dan penempatan SDM yang kompeten menjadi

permasalahan sendiri bagi pemerintah daerah, maka dari itu perlu adanya prioritas penempatan SDM yang kompeten untuk berada di unit persandian daerah. Hal ini menjadi penting, dikarenakan tugas dan fungsi serta layanan persandian yang mencakup pelayanan pengamanan informasi milik pemerintah dan pengamanan jalur komunikasi seluruh unsur pimpinan perangkat daerah baik di tingkat Provinsi dan tingkat Kabupaten/Kota.

Pengaruh variabel *Transformational Leadership* (X1) dan *Employee Engagement* (X2) terhadap *Readiness for Change* (Y)

Berdasarkan SPSS Versi 21, diperoleh angka F penelitian sebesar $34.44 > F$ tabel 2,99 dengan tingkat signifikan 0,000. Karena nilai probabilitas $< 0,05$ yaitu ($0,000 < 0,05$) maka ditolak yang artinya variabel *Transformational Leadership* (X1), dan *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif secara signifikan secara simultan terhadap *Readiness for Change* (Y).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Latifa Dewi Kartika (2016), dengan penelitiannya berjudul Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Readiness for Change* melalui *Employee Engagement* sebagai Variabel Intervening pada karyawan PT. Suparma Tbk., hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Suparma Tbk secara langsung yang ditandai dengan nilai signifikansi sebesar 0.008 ($< \alpha = 0.05$). Sebuah organisasi tentunya tidak hanya memerlukan seseorang yang dapat memimpin dengan baik, tetapi harus pula diikuti tersedianya pegawai yang memiliki rasa *engaged* dengan pekerjaan.

Transformational Leadership dan *Employee Engagement* memiliki hubungan linear dengan *Readiness for Change*, sehingga semakin tinggi kepemimpinan transformasional dan keterikatan pegawai dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi kesiapan organisasi persandian Pemerintah Daerah untuk berubah (*readiness for change*) sesuai amanat Undang Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Pengaruh kedua variabel ini secara bersama-sama (simultan) mengimplikasikan bahwa pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis mengelola perubahan, serta adanya keterikatan pegawai yang ditunjukkan sikap semangat, antusias, dedikasi, kebanggaan, dan kerelaan mencurahkan tenaga dan pikiran untuk mendukung perubahan, menjadi satu kesatuan yang bersinergi, saling menguatkan untuk melaksanakan peran persandian daerah saat ini.

Organisasi saat ini sedang berada pada perubahan yang terus berlangsung sehingga sosialisasi dan internalisasi perubahan perlu terus dilakukan demi tercapainya penyelenggaraan persandian yang efektif. Sosialisasi persandian perlu dilakukan khususnya bagi *stakeholder* persandian daerah, yaitu para pimpinan perangkat daerah di lingkungan internal Provinsi dan Kabupaten/Kota, sehingga penyelenggaraan persandian untuk pengamanan informasi milik pemerintah dan pola hubungan komunikasi sandi di lingkungan pemerintah daerah dapat berjalan efektif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian tentang pengaruh *Transformational Leadership* dan *Employee*

Engagement terhadap *Readiness for Change* pada Kelembagaan Persandian di Lingkungan Pemerintah Daerah, maka dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar $4.49 > t$ tabel sebesar 1,98 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial antara *Transformational Leadership* (X1) dengan *Readiness for Change* (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,00 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *Transformational Leadership* (X1) berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Readiness for Change* (Y). Nilai regresi menunjukkan $Y = 42,35 + 0,38 X_1$ sehingga nilai variabel *Readiness for Change* tanpa dipengaruhi oleh variabel *Transformational Leadership* sebesar 42,35 sedangkan nilai regresi sebesar $0,38X_1$ merupakan kontribusi variabel *Transformational Leadership* (X1). Jika variabel *Transformational Leadership* naik sebesar 1 poin maka akan diikuti penguatan terhadap variabel *Readiness for Change* sebesar nilai regresi tersebut. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pimpinan, maka akan meningkatkan kesiapan berubah, dan sebaliknya semakin buruk gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh seorang pimpinan akan menurunkan kesiapan berubah;
2. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka t penelitian sebesar $5.68 > t$ tabel sebesar 1,98 sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya ada pengaruh secara parsial antara *Employee Engagement* (X2) dengan *Readiness for Change* (Y). Sedangkan dilihat dari nilai signifikannya 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa *Employee Engagement* (X2) berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Readiness for*

Change (Y). Nilai regresi menunjukkan $Y = 42,35 + 0,55 X_2$ sehingga nilai variabel *Readiness for Change* tanpa dipengaruhi oleh variabel *Employee Engagement* sebesar 42,35, sedangkan nilai regresi sebesar $0,55X_2$ merupakan kontribusi variabel *Employee Engagement* (X_2). Jika variabel *Employee Engagement* naik sebesar 1 poin maka akan diikuti penguatan terhadap variabel *Readiness for Change* sebesar nilai regresi tersebut. Artinya semakin tinggi keterikatan pegawai akan meningkatkan kesiapan berubah, dan sebaliknya semakin rendah keterikatan pegawai akan menurunkan kesiapan berubah;

3. Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh angka F penelitian sebesar $34,44 > F$ tabel 2,99 dengan tingkat signifikan 0,00. Karena nilai probabilitas $< 0,05$ yaitu ($0,00 < 0,05$) maka H_0 ditolak, yang artinya variabel *Transformational Leadership* (X_1) dan *Employee Engagement* (X_2) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Readiness for Change* (Y). Persamaan regresi linier berganda sebagai berikut : $Y = 42,35 + 0,38X_1 + 0,55X_2$. Koefisien regresi variabel *Transformational Leadership* (X_1) adalah sebesar 0,38, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari *Transformational Leadership* mengalami kenaikan 1 poin, maka nilai dari *Readiness for Change* akan mengalami kenaikan sebesar 0,38 poin. Begitupula sebaliknya, jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari *Transformational Leadership* mengalami penurunan 1 poin, maka nilai dari variabel *Readiness for Change* akan mengalami penurunan sebesar 0,38 poin. Koefisien regresi variabel *Employee Engagement* (X_2) adalah sebesar 0,55, artinya jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari *Employee*

Engagement mengalami kenaikan 1 poin, maka nilai dari *Readiness for Change* akan mengalami kenaikan sebesar 0,55 poin. Begitupula sebaliknya, jika variabel independen lain nilainya tetap dan nilai dari *Employee Engagement* mengalami penurunan 1 poin, maka nilai dari variabel *Readiness for Change* akan mengalami penurunan sebesar 0,55 poin. Artinya semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan tingginya keterikatan pegawai akan meningkatkan kesiapan berubah, dan sebaliknya semakin buruk penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan rendahnya keterikatan pegawai akan menurunkan kesiapan berubah;

4. Adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) yang positif secara signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change*) kelembagaan persandian pemerintah daerah, mengimplikasikan bahwa pimpinan di unit teknis persandian daerah mempunyai peran yang berpengaruh dalam memimpin pelaksanaan perubahan peran persandian daerah saat ini. Pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis akan mampu mengelola perubahan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini ditunjukkan adanya antusiasme tinggi dari pimpinan kelembagaan persandian pemerintah daerah untuk berkoordinasi ke Lemsaneg terkait kebijakan dan teknis persandian di pemerintah daerah, koordinasi program kerja, koordinasi pemenuhan sumber daya persandian, dan lain sebagainya;
5. Adanya pengaruh keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) yang positif secara signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change*) kelembagaan persandian pemerintah daerah, mengimplikasikan bahwa pegawai persandian memiliki kesiapan, kerelaan

dan kebanggaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya serta optimis melaksanakan peran persandian daerah saat ini. Hal ini ditunjukkan adanya antusiasme tinggi dari pejabat pengawas, pejabat administrator, dan pelaksana persandian pemerintah daerah untuk berkoordinasi ke Lemsaneg terkait kebijakan dan teknis persandian di pemerintah daerah, koordinasi program kerja, koordinasi pemenuhan sumber daya persandian, dan lain sebagainya;

6. Gaya kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) dan Keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif secara signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change*) kelembagaan persandian Pemerintah Daerah. Dengan kuat pengaruh sebesar 25.9%, sedangkan sisanya (100%-25,9%) yaitu sebesar 74.1% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya diluar penelitian ini, mengimplikasikan bahwa pemimpin yang memiliki komitmen, menunjukkan antusiasme dan optimis mengelola perubahan, serta adanya keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) yang ditunjukkan sikap semangat, dedikasi dan kebanggaan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, menjadi satu kesatuan yang bersinergi, saling menguatkan untuk melaksanakan peran persandian daerah saat ini.

SARAN

1. Kepala Dinas sebagai unsur pimpinan yang membidangi urusan persandian daerah agar meningkatkan kepemimpinan transformasional secara efektif sebagai agen perubahan yang bukan hanya mampu mengkomunikasikan tujuan-tujuan organisasi, tetapi lebih kepada bersikap

proaktif dalam memotivasi bawahan, melibatkan pertimbangan individual, membangun hubungan dengan bawahan, menunjukkan kepada bawahan bagaimana mencapai tujuan, dan mengungkapkan keyakinannya bahwa bawahan mampu melakukannya, meningkatkan kinerja para anggota organisasi, serta berperan sebagai pimpinan yang bertanggung jawab terhadap pengembangan diri pegawainya;

2. Dalam rangka memelihara keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) selain menugaskan pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), atasan juga dapat melaksanakan program CMC (*Coaching, Mentoring, dan Counseling*) setiap saat secara berkesinambungan, yang hasilnya dilaporkan secara berkala terkait progress dan capaian pekerjaan, sehingga tetap mendorong dan memelihara keterikatan pegawai;
3. Perlu peningkatan kompetensi bagi pimpinan dan pelaksana di pemerintah daerah, khususnya kompetensi teknis bidang persandian, baik dari aspek kebijakan, tugas dan fungsi, serta fasilitasi sumber daya persandian agar dapat melaksanakan peran persandian daerah secara efektif;
4. Organisasi saat ini sedang berada pada perubahan yang terus berlangsung sehingga sosialisasi dan internalisasi perubahan perlu terus dilakukan demi tercapainya penyelenggaraan persandian yang efektif. Sosialisasi persandian perlu dilakukan khususnya bagi *stakeholder* persandian daerah, yaitu para pimpinan perangkat daerah di lingkungan internal Provinsi dan Kabupaten/Kota, sehingga penyelenggaraan persandian untuk pengamanan informasi milik pemerintah dan pola hubungan komunikasi sandi di lingkungan pemerintah daerah dapat berjalan efektif;
5. Lemsaneg sebagai pembina teknis persandian, perlu mengembangkan rencana strategis dalam bentuk program-program kerja tahunan untuk peningkatan kompetensi bagi para pimpinan dan

pelaksana persandian di pemerintah daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Program-program kerja tersebut dapat berupa kegiatan Seminar, Workshop, *Focus Group Discussion* (FGD), Asistensi, Bimtek dan bentuk lainnya dalam rangka memberikan pembekalan teknis bagi pimpinan dan pelaksana persandian di pemerintah daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota;

6. Sebagaimana tergambar dalam analisis bahwa variabel *Transformational Leadership* dan *Employee Engagement* berpengaruh positif secara signifikan terhadap *Readiness for Change* pada kelembagaan persandian di lingkungan pemerintah daerah menyumbangkan sebesar 25.9%, maka sisanya (100%-25,9%) yaitu sebesar 74.1% dijelaskan oleh variabel-variabel lainnya diluar penelitian ini, misalnya : komitmen organisasi, budaya organisasi, ketersediaan sumber daya, faktor teknologi, dan lain sebagainya. Maka penulis menyarankan bagi penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel-variabel tersebut untuk menganalisis variabel apa saja yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change*) pada kelembagaan persandian di lingkungan pemerintah daerah.

Daftar Pustaka

- Abd Rahman Ahmad, Moh. Nazir. et. al. (2013), *"The influence of Leadership Style on Job Satisfaction among Nurses"*, Asian Social Science, Vol.9, No.9.
- Ali Maulana Eko. (2012). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Bentuk Birokrasi Pemerintahan*, PT. Multicerdas Publishing.
- Armenakis,A.A.,& Harris,S.G. (2009). *Reflection : Our journey in organization change research and practice*. Journal of Change Management, 9(2),127-142.
- Armenakis, Harris & Mossholder (1993). *Diagnostic bias in organizational consultation*. Omega: The International Journal of Management Science, 1990, 18(6), 161-179.
- Ashikali T.S. & Groeneveld S.M. (2015), *Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment. The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture*, Review of Public Personnel Administration 35(2): 146-168.
- Applebaum & Wohl, (2000). *"Transformation or change: some prescriptions for health care organizations"*, Managing Service Quality: An International Journal, Vol. 10 Issue: 5, pp.279-298.
- Burns, JM (1978). *Leadership*, Harper & Row, New York, NY
- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York : The Tree Press A Division of Macmillan, Inc.
- Berneth,J.(2004). *Expanding our understanding of the change message*. Human resource Development Review,3(1),36-52.
- Bouckenooghe, D. & Devos, G. (2007). *Psychological change climate as a crucial catalyst of readiness for change : a dominance analysis*. Vlerick Leuven Gen Management School. 5-10.
- Chen, Chih-Cung. (2007). *The Effect of Organizational Change Readiness on Organizational Learning and Business Management Performance*. The Business Review Cambridge, Vol.8, Number 2, 68-74.
- 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 behavioral correlates*. Journal of Occupational ang Organizational psychology,75,377-392.
- Desplaces,D. (2005). *A multilevel approach to individual readiness to change*. Journal

- of behavioral and Applied Management,7 (1),25-39.
- Dewi, Irra Chrisyanti. (2011). *Organizational Learning and Transformational Leadership in Higher Education*. Proceedings of the 8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, 150-155.
- Eby, L.T., Adams,D.M., Russel,J.E.A., & Gaby S.H. (2000). *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the Implementation of team based selling*. Human relations,53(3),419-442.
- Frauenheim, E. (2009). *Commitment Issues*. Workforce Management, 88(12), pp. 20.
- Fred Luthans. (2006). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Ford,J.D., &Ford,L.W. (2010). *Stop blaming resistance and start using it*. Organizational Dynamics,39(1),24-36.
- Gibbons, J. (2006). *Employee Engagement: A Review of Current Research and its Implications*, New York: The Conference Board.
- Gumusluoglu, L. and Ilsev, A. (2009) "*Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation*", Journal of Product Innovation Management, vol. 26, no. 3, pp. 264-277.
- Hanpachern,Morgan, & Griego, (1998). *An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change Human resources Development Quarterly*. Vol. 9. No. 4. (Winter)
- Hasibuan (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Holt, Daniel T. (2003). *Readiness for Change*. The Development of a scale. Auburn University : Disertasi.
- Holt, Daniel 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.
- Jones,G.R. (2007). *Organizational theory Design and change*. New Jersey : Pearson Education.
- Jandaghi, GH, Matin, H & Farjami, AA 2008, '*Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies*', International Journal of Social Sciences, vol. 4, no. 3, pp. 621-626.
- Judge, TA., & Piccolo, R.F.. (2004). *Transformational and Transactional Leadership : A meta-analytic test of their relative validity*. Journal of applied Psychology, 89 (5), 755-768. DOI : 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- Lewis (2012). *Management of Human Service Programs*.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1993). *Innovation modification during intraorganizational adoption*. Academy of Management Review, 18, 322-354
- Macey, William H. , (2009) *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*.
- Marciano,P.L. (2010). *Carrots and sticks don't work; build a culture of employee engagement with the principles of Respect*. USA: McGraw Hill.
- Mills,J.H.,Dye,K.,& Mills,A.J. (2009). *Understanding organizational change*. New York,N.Y: Routledge.
- Northouse (2013). *Leadership : theory and practice* (6th ed). Thousand Oaks,CA: Sage.
- North Peter G. (2013). *Kepemimpinan Teori dan Praktik*, PT. Indeks, Jakarta.
- Pond, S., Armenakis, A., & Green, S.(1984) *The importance of employee expectations in organizational diagnosis*. Journal of Applied Behavioral Science, 167-180
- Petterson,S.(2009). *Organizational change management: Getting from here to there*,USA: Knowledge Peak.

- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2009). *Organizational behavior*. USA: Prentice Hall.
- Risher (2010). *Don't Overlook Frontline Supervisors*. *Public Manager*, 39 (3): 74-76.
- Robbins dan Judge (2007) *Perilaku Organisasi, Jakarta: Salemba Empat*.
- Schaufeli, Wilmar B & Bakker, Arnold B. (2010). *Defining and Measuring Work Engagement : Bringing clarity to the concept*, 10-24.
- Shaw, K. (2005). *An engagement strategy process for communicators*. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Smith, I. (2005). *Achieving readiness for organizational change*. *Library Management*, 26 (6), 408-412.
- Sugiyono. (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta, Bandung.
- Tschannen-Moran, M., DiPaola, M. F., Gareis, C. R., Stronge, J., & Williams, B. (2003). *Performance assessment in a standards-based preparation program: Translating standards into practice*. Paper presented at the annual meeting of the University Council for Educational Administration, Portland, OR.
- Thomas, C. H. (2007). *A New Measurement Scale for Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication*. *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6
- Vidal, M. (2007). *Lean production, worker empowerment and job satisfaction: A qualitative analysis and critique*. *Critical Sociology*, 33, 247-278.
- Venkat R. Krishnan. (2012). *Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator*. *Organizational Behavior*, Great Lakes Institute of Management, Chennai, India.
- Wiguna (2012). *Isu-isu Kontemporer Pendidikan Islam*. Deepublish: Grup Penerbit CV. Budi Utama.
- Wittenstein, R. D. (2008). *Factors influencing individual readiness for change in a health environment*. The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, 10-23.
- Wong-Mingji, D.J., Millete, M.R. (2002). *Dealing with the dynamics Duo of Innovation and Inertia ; The "in" theory of Organizational Change*. *Organizational Development Journal*, 20, 36-52.
- Yulk, Gary, 2015, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Jakarta : PT. Indeks.