

**PENGARUH**  
***PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH**  
**SERTA DAMPAKNYA TERHADAP PERILAKU PEGAWAI**  
**DI KPP PRATAMA BANTUL**



**TESIS**

**Diajukan oleh:**

**Sutrisno**

**15911042**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**  
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2018**

Pengaruh  
*Perceived Organizational Support* dan *Self-Efficacy* terhadap Kesiapan untuk  
Berubah serta Dampaknya terhadap Perilaku Pegawai di KPP Pratama Bantul

TESIS

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelas magister strata-2 di Jurusan Magister Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis Oleh:

Nama : Sutrisno  
Nomor Mahasiswa : 15911042  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2018

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini, Sutrisno, menyatakan bahwa tesis dengan judul: Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Self-Efficacy* terhadap Kesiapan untuk Berubah serta Dampaknya terhadap Perilaku Pegawai di KPP Pratama Bantul adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik laporan hasil penelitian yang saya kumpulkan, dan bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, September 2018

  
METERAI  
TEMPEL  
TGL 20  
AF5D2AEF663642777  
6000  
ENAM RIBU RUPIAH  
Sutrisno

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta, \_\_\_\_\_

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Zainal Mustafa', is written over a horizontal line.

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 17 September 2018 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**SUTRISNO**

No. Mhs. : 15911042

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH SERTA DAMPAKNYA TERHADAP PERILAKU PEGAWAI DI KPP PRATAMA BANTUL**

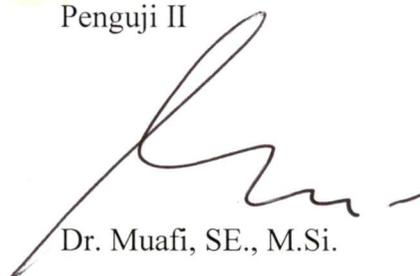
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

Penguji II



Dr. Muafi, SE., M.Si.



Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,

Dr. Dwiprptono Agus Harjito, M.Si.

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Wr. Wb*

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah Ta'ala, karena atas ridho dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Self-Efficacy* terhadap Kesiapan untuk Berubah serta Dampaknya terhadap Perilaku Pegawai di KPP Pratama Bantul”.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., MM selaku dosen pembimbing yang telah bersedia untuk meluangkan waktu untuk membimbing, serta memberikan petunjuk-petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Dr. D. Agus Hardjito, M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
3. Seluruh dosen serta staf akademik pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Seluruh pimpinan Direktorat Jenderal Pajak khususnya Kepala Kanwil DJP Daerah Istimewa Yogyakarta dan Kepala KPP Pratama Bantul yang telah memberikan dukungan dan ijin penulis untuk melaksanakan studi pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Keluargaku, Istri tercinta Meyta, serta anak-anakku Zahrah, Zulfah, Zahwah, Zahidah dan Faiz yang selalu memberi dukungan serta do'a untuk penyelesaian tesis ini.
6. Keluarga besar MMUII 45-C yang telah menjadi rekan-rekan terbaik selama perkuliahan.
7. Rekan-rekan pegawai KPP Pratama Bantul yang telah mendukung dan memberi semangat, serta yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjadi responden sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
8. Serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan dan doanya yang tak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah Ta'ala senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada mereka atas semua keikhlasan dalam membantu penyusunan tesis ini. Penulis merasa bahwa dalam penulisan tesis ini masih menemui beberapa kesulitan dan kendala, selain itu juga menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Namun demikian, penulis berharap tesis ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi semua pihak.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Yogyakarta, September 2018

  
Sutrisno

**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT*  
DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH  
SERTA DAMPAKNYA TERHADAP PERILAKU PEGAWAI  
DI KPP PRATAMA BANTUL**

**Sutrisno (15911042)**  
sutrisno.fz@gmail.com

**ABSTRAK**

Perilaku pegawai dalam menghadapi perubahan merupakan faktor penting terhadap keberhasilan dalam pelaksanaan sebuah perubahan organisasi. Pegawai yang memiliki *perceived organizational support* dan *self efficacy* yang tinggi akan membuat pegawai siap dalam menghadapi perubahan yang akan berdampak terhadap perilaku. Penelitian ini akan menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah dan dampaknya terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul dengan jumlah 97 responden dari pegawai KPP Pratama Bantul dengan metode sensus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku, *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku, *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul. Selain itu penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yaitu *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap perilaku melalui kesiapan untuk berubah, dan *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap perilaku melalui kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul.

**Kata kunci:** Perilaku, Kesiapan untuk berubah, *Perceived organizational support* dan *Self efficacy*

**PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND  
SELF-EFFICACY ON READINESS FOR CHANGE  
AND ITS IMPACT TO BEHAVIOR**

**Sutrisno (15911042)**  
sutrisno.fz@gmail.com

**ABSTRACT**

*Employees behavior is an important factor in success in implementing an organizational change. Employees who have high perceived organizational support and self efficacy will be readiness with the changes that will have affect to bahavior. This research will examine and analyze the effect of perceived organizational support and self efficacy on the readiness for change and its impact on behavior of KPP Pratama Bantul employees with a total of 97 respondents from KPP Pratama Bantul and using with the census method. The data collection method used are using a questionnaire. And for the data analysis using a multiple linear regression and a path analysis.*

*The results of this research indicate that perceived organizational support has a positive and significant effect on readiness for change, self efficacy has a positive and significant effect on readiness for change, readiness for change has a positive and significant effect on behavior, perceived organizational support has not significant effect on behavior, self efficacy has not significant effect on behavior. Besides, this research shows that there is an indirect effect of perceived organizational support has a significant effect on behavior through readiness for change, and self efficacy has a significant effect on behavior through readiness for change employees in KPP Pratama Bantul.*

**Keywords:** *Behavior, readiness for change, perceived organizational support, and self efficacy*

## DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN .....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iv
BERITA ACARA UJIAN TESIS .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	15
1.3 Tujuan Penelitian .....	15
1.4 Manfaat Penelitian .....	16
KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI .....	18
2.1 Kajian Pustaka .....	18
2.2 Landasan Teori .....	35
1. Perilaku .....	36
2. Kesiapan untuk berubah .....	41
3. <i>Perceived Organizational Support</i> .....	43
4. <i>Self Efficacy</i> .....	46
2.3 Kerangka Pemikiran .....	49
2.4 Hipotesis Penelitian .....	51
METODE PENELITIAN .....	56
3.1 Desain Penelitian .....	56
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian .....	56
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian .....	57

3.4	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.5	Pengukuran Instrumen Penelitian.....	62
3.6	Metode Analisis Data .....	63
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....		71
4.1	Gambaran umum obyek penelitian.....	71
4.2	Hasil Pengujian validitas dan reliabilitas .....	73
	1. Hasil uji validitas.....	73
	2. Hasil uji reliabilitas .....	75
4.3	Analisis Deskriptif.....	76
	1. Analisis deskriptif terhadap karakteristik responden .....	76
	2. Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian .....	81
4.4	Hasil pengujian asumsi klasik .....	96
	1. Uji Normalitas .....	96
	2. Uji Heteroskedastisitas .....	98
	3. Uji Multikolinearitas .....	99
4.5	Analisis Regresi berganda dan pengujian hipotesis .....	100
	1. Analisis Regresi Tahap 1.....	100
	2. Analisis Rgresi Tahap 2 .....	101
	3. Uji Hipotesis (uji t).....	102
4.6	Analisis jalur .....	105
4.7	Pembahasan .....	108
	1. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul .....	108
	2. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul.....	110
	3. Pengaruh Kesiapan untuk berubah terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul .....	111
	4. Pengaruh <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul .....	112
	5. Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul .....	114

6. Pengaruh Tidak Langsung <i>Perceived Organizational Support</i> terhadap Perilaku melalui Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul .....	116
7. Pengaruh Tidak Langsung <i>Self Efficacy</i> terhadap Perilaku melalui Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul .....	117
KESIMPULAN DAN SARAN.....	120
5.1. Kesimpulan.....	120
5.2. Saran.....	123
DAFTAR PUSTAKA .....	125
LAMPIRAN.....	130

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1 Ringkasan Kajian Pustaka .....	29
Tabel III.1 Komposisi pegawai KPP Pratama Bantul.....	57
Tabel III.2 Definisi Operasional Variabel.....	59
Tabel III.3 Pengukuran Variabel Penelitian.....	60
Tabel IV.1 Data rincian penyebaran kuesioner.....	73
Tabel IV.2 Hasil uji validitas .....	74
Tabel IV.3 Hasil uji reliabilitas.....	75
Tabel IV.4 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin .....	76
Tabel IV.5 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.....	78
Tabel IV.6 Karakteristik responden berdasarkan usia .....	79
Tabel IV.7 Karakteristik responden berdasarkan jabatan terakhir.....	80
Tabel IV.8 Interval Skala .....	83
Tabel IV.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perilaku.....	83
Tabel IV.10 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kesiapan untuk berubah .....	88
Tabel IV.11 Analisis Deskriptif Variabel <i>Perceived organizational support</i> .....	91
Tabel IV.12 Analisis Deskriptif Variabel <i>Self efficacy</i> .....	94
Tabel IV.13 Hasil uji normalitas regresi tahap 1 .....	96
Tabel IV.14 Hasil uji normalitas regresi tahap 2 .....	97
Tabel IV.15 Hasil uji heteroskedastisitas dengan uji glejser .....	98
Tabel IV.16 Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF .....	99
Tabel IV.17 Hasil Regresi berganda tahap 1 .....	100
Tabel IV.18 Hasil Regresi berganda tahap 2 .....	101
Tabel IV.19 Efek Pengaruh Variabel .....	106
Tabel IV.20 Ringkasan hasil uji hipotesis dan analisis jalur .....	108

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Infografis APBN 2018 .....	2
Gambar II.1 Kerangka Pemikiran .....	50
Gambar II.2 Kerangka pemikiran penelitian bagian pertama .....	50
Gambar II.3 Kerangka pemikiran penelitian bagian kedua .....	51
Gambar III.1 Konseptual Analisis Komplit .....	70
Gambar IV.1 Struktur organisasi KPDJP, Kanwil DJP dan KPP .....	72
Gambar IV.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	77
Gambar IV.3 Karakteristik responden berdasarkan masa kerja.....	78
Gambar IV.4 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	80
Gambar IV.5 Karakteristik responden berdasarkan jabatan terakhir .....	81
Gambar IV.6 Analisis Deskriptif Variabel Perilaku .....	84
Gambar IV.7 Analisis Deskriptif Variabel Kesiapan untuk berubah.....	89
Gambar IV.8 Analisis Deskriptif Variabel <i>Perceived organizational support</i> ....	92
Gambar IV.9 Analisis Deskriptif Variabel <i>Self efficacy</i> .....	95
Gambar IV.10 Gambar Model Analisis Jalur .....	106

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1. Latar Belakang**

Indonesia adalah negara kepulauan yang tersebar dari Sabang sampai Merauke dan memiliki jumlah penduduk yang besar. Sebagai negara yang termasuk kategori negara berkembang, Indonesia membutuhkan dana yang besar dalam membangun dan mengembangkan wilayahnya serta melaksanakan fungsi pemerintahan. Saat ini meskipun memiliki sumber daya alam yang melimpah, namun kontribusinya dalam anggaran pembangunan tidak lagi dominan. Peranannya telah bergeser kepada penerimaan pajak sebagai sumber utama dalam pembangunan nasional.

Pajak adalah pungutan yang dilakukan oleh negara kepada warga negara berdasarkan peraturan atau undang-undang.

*“Taxes, after all, are the dues that we pay for the privileges of membership in an organized society.” (Pajak, setelah semua, adalah iuran yang kita bayar untuk hak keanggotaan dalam sebuah masyarakat yang terorganisir). (Roosevelt, 1936)*

Sedangkan pengertian pajak menurut Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan Umum Perpajakan adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau

badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Berdasarkan data pada website Kementerian Keuangan RI, penerimaan pajak merupakan sumber utama atau tulang punggung penerimaan negara yang digunakan untuk pembiayaan pemerintah dan pembangunan. Besarnya kontribusi penerimaan perpajakan terhadap APBN pada tahun 2018 sebesar 1.618,1 triliun mencapai 85,40% dari total pendapatan negara sebesar Rp 1.894,7 triliun.



Gambar I.1. Infografis APBN 2018

Direktorat Jenderal Pajak adalah salah satu unit eselon 1 Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang diberikan tanggung jawab untuk mengumpulkan dan mengadministrasikan penerimaan

perpajakan di Indonesia sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Sesuai dengan amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan adalah menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pajak sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. (Selayang Pandang DJP, 2012)

Oleh karena itu pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berupaya untuk mengoptimalkan penerimaan pajak sekaligus meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, dengan berbagai inovasi dan perbaikan-perbaikan secara terus menerus baik dari segi administrasi, proses bisnis maupun peraturan-peraturan yang menjadi dasar pemungutan pajak. Tuntutan peningkatan penerimaan pajak yang setiap tahunnya, mendorong upaya perbaikan dan perubahan mendasar dalam segala aspek perpajakan menjadi alasan dilakukannya reformasi perpajakan dari waktu ke waktu, berupa penyempurnaan terhadap kebijakan perpajakan dan sistem administrasi perpajakan, dengan tujuan agar basis penerimaan pajak semakin luas, sehingga potensi penerimaan pajak dapat dipungut secara optimal dengan menjunjung asas keadilan sosial dan memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak.

Saat ini dunia menghadapi era globalisasi yang menyentuh hampir seluruh aspek kehidupan manusia dan menjangkau seluruh negara hingga melewati batas-batas negara sehingga seolah-olah dunia menjadi satu

dengan adanya globalisasi. Globalisasi membuat seluruh negara berubah dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Mereka yang tidak mau berubah akan tertinggal dan hanya menjadi penonton serta tidak memiliki daya saing dalam berkompetisi dengan negara lainnya. Globalisasi ini tidak hanya menuntut perubahan pada organisasi yang berorientasi laba atau keuntungan namun juga menuntut perubahan pada organisasi nirlaba atau yang berorientasi sosial termasuk didalamnya organisasi di sektor pemerintahan.

Organisasi di sektor pemerintahan sebagai penyelenggara kegiatan pemerintahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menjalankan roda pemerintahan serta memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat, dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada menuju organisasi yang memiliki tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), transparan, bebas KKN serta memiliki kinerja yang baik. Seiring dengan era reformasi sejak tahun 1998, tuntutan adanya reformasi dalam organisasi pemerintahan terus bergulir dan berkembang, sehingga perubahan dan reformasi birokrasi pada organisasi di sektor pemerintahan menjadi tuntutan yang tidak terelakan dan harus dilaksanakan secara terus menerus dan berkesinambungan.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai bagian dari Kementerian Keuangan yang merupakan organisasi di sektor pemerintahan juga tidak lepas dari tuntutan perubahan dalam reformasi birokrasi ini. Dalam website Kementerian Keuangan ([www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)) dijelaskan profil

perubahan atau reformasi yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak yang merupakan bagian dari reformasi pada Kementerian Keuangan :

*Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Reformasi Nasional yang disebabkan adanya krisis ekonomi 1998 yang berimbas di seluruh lapisan kehidupan masyarakat. Pada tataran nasional, era reformasi ditandai dengan diterbitkannya TAP MPR No.XI/1998 tentang penyelenggara negara yang bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) dan UU No.28 tahun 1999 tentang penyelenggaraan yang bersih dan bebas KKN.*

*Pada tataran Kementerian Keuangan, sejak tahun 2002 –2006 telah dilakukan berbagai pembaharuan antara lain :*

1. *diterbitkannya Paket UU Keuangan negara yang terdiri dari UU No. 17 Th. 2003 Tentang Keuangan Negara, UU No. 1 Th. 2004 Tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No. 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;*
2. *pemisahan fungsi penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran;*
3. *pembentukan Large Tax Office sebagai bagian dari modernisasi administrasi perpajakan tahap I.*

*Selanjutnya pada tahun 2007 Kementerian Keuangan melakukan Reformasi Birokrasi secara masif yang dilaksanakan melalui 3 Pilar Utama yaitu:*

1. ***Pilar Organisasi***, antara lain melalui penajaman tugas dan fungsi, pengelompokan tugas-tugas yang koheren, eliminasi tugas yang tumpang tindih, dan modernisasi kantor baik di bidang perpajakan, kepabeanan dan cukai, perbendaharaan, kekayaan negara, dan fungsi-fungsi keuangan negara lainnya.
2. ***Pilar Proses bisnis***, antara lain melalui penetapan dan penyempurnaan Standar Operasi Prosedur yang memberikan kejelasan dan memuat janji layanan, dilakukannya analisa dan evaluasi jabatan, penerapan sistem peringkat jabatan, dan pengelolaan kinerja berbasis balance scorecard serta pembangunan berbagai sistem aplikasi e-government;
3. ***Pilar SDM***, antara lain melalui peningkatan disiplin, pembangunan assessment center, Diklat berbasis Kompetensi, pelaksanaan merit system, penataan sumber daya manusia, pembangunan SIMPEG, dan penerapan reward and punishment secara konsisten.

*Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan tersebut telah memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja pelaksanaan tugas, dan peningkatan pelayanan dan kepercayaan*

*masyarakat, serta mendorong dan menginspirasi Kementerian lainnya untuk melakukan hal yang sama.*

*Selanjutnya Presiden Republik Indonesia menetapkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, yang ditindaklanjuti dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014.*

Peraturan-peraturan tersebut menjadi dasar integrasi Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan dengan Reformasi Birokrasi Nasional, termasuk pelaksanaan monitoring dan evaluasinya.

Perbaikan dan perubahan yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak tidak terlepas dari perubahan yang terjadi pada Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Berdasarkan data pada website Kementerian Keuangan ([www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)), dalam cetak biru transformasi kelembagaan Kementerian Keuangan yang tercantum dalam Ringkasan Eksekutif Kementerian Keuangan Republik Indonesia terdapat 3 periode waktu atau roadmap strategis, yaitu :

- Membangun momentum untuk reformasi (2013-2014)
- Membangun keunggulan operasional dan layanan dalam skala besar (2015-2019)
- Melembagakan terobosan dalam jangka panjang (2019-2025)

Sebagai organisasi yang sedang dan akan terus mengalami perubahan, Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Pajak harus mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang siap untuk

melaksanakan perubahan tersebut termasuk memiliki sikap adaptif dalam menghadapi perubahan pada lingkungan organisasi, terutama perubahan lingkungan eksternal yang sedemikian cepat serta tuntutan perbaikan serta perubahan Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak, yang terdapat pada website Direktorat Jenderal Pajak ([www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)), yaitu :

*Visi Direktorat Jenderal Pajak adalah menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara. Sedangkan Misi Direktorat Jenderal Pajak adalah menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan :*

- 1. Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;*
- 2. Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;*
- 3. Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional; dan*
- 4. Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja*

Dengan proses reformasi birokrasi yang telah dan terus akan dilaksanakan, tentunya diharapkan ada perubahan mendasar yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak. Baik perubahan pada regulasi yang diharapkan semakin baik, mudah dan memberikan keadilan dalam proses pemungutan pajak, maupun perubahan pada perilaku pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang diharapkan memiliki integritas, kompetensi yang sesuai dengan tanggung jawabnya serta profesional dalam pelaksanaan tugasnya.

Hal ini sejalan dengan (Sobirin, 2005) yang menjelaskan bahwa secara internal perubahan organisasi akan mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat organisasi (*hard systems tools*) seperti strategi,

sistem dan struktur organisasi, dan (2) perubahan perangkat lunak organisasi (*soft systems tools*) seperti perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Namun dalam kenyataannya, reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan pada Direktorat Jenderal Pajak sejak tahun 2002 hingga saat ini, masih memiliki hal-hal yang dianggap belum sesuai harapan dengan adanya beberapa kasus pelanggaran hukum yang menimpa “oknum” pegawai Direktorat Jenderal Pajak berupa perilaku masih menerima gratifikasi maupun perilaku-perilaku negatif lainnya yang belum sesuai dengan semangat perubahan yang ada di Direktorat Jenderal Pajak. Mereka masih berpola pikir “lama” dan belum siap serta memiliki resistensi terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak.

Dengan masih adanya pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki perilaku resistensi terhadap perubahan organisasi yang sedang dilaksanakan akan menghambat pencapaian tujuan tujuan strategis perubahan organisasi Direktorat Jenderal Pajak yaitu target penerimaan pajak dan tingkat kepatuhan wajib pajak yang telah ditetapkan, berupa hambatan dalam pencapaian target penerimaan pajak terutama terkait penggalan potensi perpajakan serta hambatan dalam peningkatan kepatuhan wajib pajak terkait kepatuhan pelaporan kewajiban perpajakan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

Menurut Greenberg (2011:598-600) faktor-faktor yang membuat pegawai memiliki perilaku resistensi terhadap perubahan organisasi adalah

karena adanya hambatan secara personal maupun organisasi. Hambatan secara personal adalah ; *Economic insecurity* (pegawai merasa tidak aman secara ekonomis atas perubahan yang terjadi- kehilangan pekerjaan atau penghasilan berkurang), *Fear of the unknown* (ketakutan akan sesuatu yang tidak diketahui karena adanya perubahan- merasa nyaman dengan kondisi saat sebelum adanya perubahan), *Threats to social relationships* (merasa adanya ancaman terhadap hubungan sosial yang selama ini sudah terjadi karena adanya perubahan), *Habit* (sudah terbiasa dan mudah dengan kondisi sebelum adanya perubahan), dan *Failure to recognize the need for change* (gagal mengenali kebutuhan untuk berubah). Sedangkan hambatan secara organisasi adalah ; *Structural inertia* (organisasi didesain untuk menuju stabilitas), *Work group inertia* (kelompok kerja yang sudah stabil secara sosial), *Threats to existing balance of power* (ancaman terhadap kekuasaan yang dimiliki saat ini), dan *Previously unsuccessful change efforts* (kegagalan perubahan sebelumnya).

Sedangkan menurut Luis dkk. (2011:321) gaya perilaku yang resistensi atau “protes” terhadap perubahan ditunjukkan dengan sikap antipati terhadap perubahan, mencari-cari alasan yang menyatakan bahwa perubahan akan gagal, dan gagal melihat sisi positif dari perubahan. Selanjutnya dijelaskan pula dalam sebuah perubahan organisasi, terdapat tiga tahapan perubahan yang diharapkan dari karyawan yaitu kesadaran akan perlunya perubahan, meningkatnya pengetahuan akan cara untuk berubah dan perbaikan riil melalui perubahan perilaku.

Dengan masih terdapatnya beberapa kasus hukum yang menimpa “oknum” pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang berhubungan dengan pelaksanaan tugasnya, perlu ada langkah-langkah dan upaya untuk menumbuhkan sikap dan motivasi pada setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam mempersiapkan dirinya, sehingga mereka memiliki keyakinan diri dan kesiapan untuk menghadapi perubahan yang terjadi.

Sesungguhnya setiap manusia tidaklah anti terhadap perubahan, karena secara individual manusia mengalami perubahan. Namun dalam praktik perubahan organisasi manusia cenderung resisten dibandingkan kesiapan mereka menghadapi perubahan yang terjadi. (Sobirin, 2011:220)

Kesiapan menghadapi perubahan menjadi penting karena tujuan perubahan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan nilai-nilai kompetitif pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta mengurangi tingkat resistensi pegawai dalam menghadapi perubahan. Armenakis *et al.* (1993) menjelaskan bahwa menciptakan kesiapan untuk perubahan organisasional merupakan upaya untuk mendukung perubahan yang akan mendahului perilaku resistensi. Selain itu perubahan organisasional dan sikap kesiapan dari anggota organisasi berkorelasi sangat dekat. Sikap tersebut akan mempengaruhi perilaku dari karyawan.

Hasil penelitian Yu & Lee (2015) menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan memiliki efek negatif langsung pada resistensi terhadap perubahan. Selain itu penelitian Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat dampak negatif kesiapan karyawan untuk berubah dengan

resistensi terhadap perubahan. Penelitian Muafi (2011) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan organisasional untuk berubah yang dikaji dari sikap agresif, pasif dan dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan akan memiliki dampak positif terhadap pembelajaran organisasional. Dengan demikian diharapkan membuat karyawan lebih memahami tujuan perubahan, sehingga dapat menerima perubahan yang terjadi.

Dalam menghadapi perubahan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keyakinan diri yang kuat serta siap untuk menghadapi perubahan organisasi tersebut.

Bandura (1994) menjelaskan bahwa konsep keyakinan diri atau *self efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang mampu menghasilkan tingkat kinerja yang ditentukan yang berpengaruh terhadap kejadian yang mempengaruhi kehidupan mereka. Dengan demikian keyakinan *self efficacy* akan menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan perilaku.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) yang menjelaskan bahwa *self efficacy* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Penelitian Hall *et al.* (2016) menjelaskan bahwa *self-efficacy* adalah prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pengetahuan untuk menghasilkan perilaku.

Sedangkan konsep *self efficacy* yang akan memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan, berdasarkan hasil penelitian Bagus dkk. (2016) menunjukkan bahwa sikap *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan. Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Self-efficacy* dan *Employee Readiness for Organizational Change*. (Andrew & Mohankumar, 2017). Penelitian Angkawijaya dkk (2017) juga menunjukkan bahwa efikasi diri (*self efficacy*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan.

Selain melakukan langkah-langkah dan upaya untuk menumbuhkan sikap dan motivasi pada setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam mempersiapkan dirinya, sehingga mereka memiliki keyakinan diri dan kesiapan untuk menghadapi perubahan yang terjadi, juga perlu dukungan dari Direktorat Jenderal Pajak dalam melakukan proses internalisasi setiap perubahan yang terjadi kepada seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak serta memperlakukan pegawainya sebagai salah satu pemangku kepentingan dan berupaya memenuhi kebutuhan pegawainya, sehingga para pegawai akan memberikan dukungan terhadap setiap kebijakan yang diambil organisasi termasuk terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian akan mengurangi resistensi pegawai dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Self *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa ketika pegawai telah memiliki persepsi bahwa organisasi mendukung mereka, maka pegawai percaya bahwa organisasi

peduli tentang mereka dan memiliki rasa kepercayaan yang lebih tinggi di dalamnya. Organisasi kemudian saat mempromosikan perubahan: pegawai akan mendukung organisasi jika perubahan itu memiliki legitimasi dan rasional.

Hasil penelitian Yu & Lee (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan resistensi terhadap perubahan dimediasi oleh kesiapan untuk perubahan. Penelitian lainnya yaitu Onyishi & Ogbodo (2012) juga menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Hasil penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa perilaku yang mendukung dari organisasi memberikan tanda kepada karyawannya bahwa organisasi memberikan penilaian pada mereka, sehingga membuat karyawan terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada perubahan positif. Penelitian Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) menjelaskan terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Selain itu penelitian Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat dampak positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan karyawan untuk berubah.

Kesiapan pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam menghadapi perubahan diharapkan dapat menumbuhkan perilaku positif yang mendukung perubahan dan mengurangi resistensi pegawai terhadap perubahan yang terjadi. Dengan demikian tujuan strategis perubahan

organisasi Direktorat Jenderal Pajak yaitu target penerimaan pajak dan tingkat kepatuhan wajib pajak yang telah ditetapkan diharapkan dapat tercapai dengan baik dan mendapat dukungan dari seluruh pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang ditunjukkan dengan sikap dan perilaku positif yang mendukung perubahan organisasi.

Langkah-langkah dan upaya untuk menumbuhkan sikap dan motivasi pada setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak dalam mempersiapkan dirinya, sehingga mereka memiliki keyakinan diri dan kesiapan untuk menghadapi perubahan yang terjadi perlu dilakukan secara menyeluruh pada unit kerja yang ada pada Direktorat Jenderal Pajak termasuk unit kerja operasional yang ada di daerah-daerah.

KPP Pratama Bantul sebagai unit kerja operasional Direktorat Jenderal Pajak yang berada di daerah, bertanggung jawab untuk mengimplementasikan seluruh kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Maka, setiap terjadi perubahan organisasi yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak akan memberikan pengaruh pada KPP Pratama Bantul baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan pemaparan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap pegawai di KPP Pratama Bantul sebagai unit kerja operasional Direktorat Jenderal Pajak yang berada di daerah, untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari *perceived organizational support*

dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah serta dampaknya terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul?
2. Apakah terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul?
3. Apakah terdapat pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul?
4. Apakah terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul?
5. Apakah terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul.

2. Menguji dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul.

#### **1. 4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian sebagaimana tersebut di atas, maka manfaat penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Manfaat Teoritis
  - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia (SDM) yang terkait dengan perilaku, *perceived organizational support*, *self efficacy* dan kesiapan untuk berubah. Bagi KPP Pratama Bantul, penelitian ini diharapkan dapat mengukur bagaimana pengaruh *perceived organizational support* dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah serta dampaknya terhadap perilaku pegawai pada saat menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan khususnya KPP Pratama Bantul.

b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, terutama yang berkaitan dengan pengaruh *perceived organizational support* dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah serta dampaknya terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul, sehingga dapat memperoleh hasil yang mendalam serta dapat diaplikasikan pada kehidupan nyata.

## 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pimpinan KPP Pratama Bantul sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dan pembenahan dalam organisasi, sehingga dapat mendorong peningkatan *perceived organizational support* dan *self efficacy* pegawai yang dapat meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan serta tumbuhnya perilaku yang positif dan mendukung dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2. 1. Kajian Pustaka**

Sebelum menjelaskan landasan teori yang mendukung penelitian ini, terlebih dahulu akan disampaikan penelitian-penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan, dengan tujuan untuk mengetahui *gap* riset antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Muafi (2011), berjudul “Pengaruh Kesiapan Organisasional Terhadap Pembelajaran Organisasional” dengan variabel independen sikap progresif, sikap pasif dan sikap koordinatif. Sedangkan variabel dependennya penciptaan dan pengembangan pengetahuan. Penelitian ini dilakukan terhadap 165 karyawan BUMN yang mengalami proses merger. Metode yang digunakan adalah analisis regresi parsial. Hasil penelitiannya adalah karyawan yang memiliki kesiapan organisasional untuk berubah yang dikaji dari sikap agresif, pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan akan memiliki dampak positif terhadap pembelajaran organisasional.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Muafi (2011) adalah menggunakan kesiapan untuk berubah sebagai variabel independen. Perbedaannya pada penelitian Muafi (2011) variabel independen kesiapan berubah yang digunakan adalah fokus pada dimensi sikap agresif, sikap pasif dan sikap koordinatif, sedangkan pada penelitian ini ditambahkan

beberapa variabel independen lainnya yaitu ; *perceived organisational support* dan *self efficacy*. Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) dengan judul “*The contribution of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work*” menggunakan variabel *Self efficacy*, *Perceived organizational support* dan *Taking charge at work*. Penelitian ini dilakukan terhadap 201 karyawan bank di Nsukka, Nigeria Selatan dengan metode analisis regresi. Hasil penelitiannya adalah *self-efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan dalam mengambil alih beban dalam pekerjaannya.

Persamaan penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel *Self efficacy* dan *Perceived organizational support*. Perbedaan dengan penelitian Onyishi & Ogbodo (2012), pada penelitian ini ditambahkan variabel kesiapan untuk berubah. Dan variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian oleh Gokul *et al.* (2012) dengan judul “*The relationship between Perceived organizational support, work engagement And affective commitment*” menggunakan variabel *Perceived organizational support*, *Affective commitment* dan *Work engagement*. Penelitian ini dilakukan terhadap 102 pekerja pada industri Petrokimia dengan menggunakan

analisis *Multiple Regression*. Hasil penelitian ini adalah *perceived organizational support* memiliki kontribusi signifikan terhadap *affective commitment* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan dengan *affective commitment* melalui mediasi *work engagement*.

Persamaan penelitian Gokul *et al.* (2012) dengan penelitian ini adalah penggunaan variabel *perceived organizational support* dan adanya variabel *mediating* atau *intervening* serta metode yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Perbedaan antara penelitian Gokul *et al.* (2012) dengan penelitian ini adalah ditambahkan variabel *self efficacy* dan kesiapan untuk berubah. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Pramadani & Fajrianti (2012) dengan judul “Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya” menggunakan variabel *Organizational commitment* dan *Readiness for change*. Penelitian ini menggunakan sampel 56 karyawan pada DES Telkom Ketintang Surabaya dengan metode analisis *Product Moment Correlation*. Hasil penelitiannya adalah terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Persamaan penelitian Pramadani & Fajrianti (2012) dan penelitian ini adalah pada penggunaan variabel kesiapan untuk berubah. Perbedaan antara penelitian Pramadani & Fajrianti (2012) dengan penelitian ini

adalah ditambahkannya variabel *perceived organizational support* dan *self efficacy*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian oleh Yu & Lee (2015) dengan judul “*Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change*” menggunakan variabel independen *Perceived organizational support*, *Positive Psychological Capital* dan *Readiness for change*, serta variabel dependen *Resistance to change*. Penelitian ini juga menggunakan variabel *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*. Penelitian ini menggunakan sampel 288 karyawan Taiwan Consumer Electronics Manufacturing. Penelitian ini menggunakan metode Analisis Regresi berganda dengan LISREL Model. Hasil penelitian ini adalah *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change*, dan menunjukkan terdapat hubungan antara *Perceived organizational support* dan *Resistance to change* dimediasi oleh *Readiness for change*, serta *Readiness for change* juga memediasi hubungan antara *Positive Psychological Capital* dan *Resistance to change*.

Persamaan penelitian Yu & Lee (2015) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel *Perceived organizational support* dan *Readiness for change* serta variabel *mediating* atau *intervening Readiness for change*. Persamaan lainnya adalah penggunaan metode analisis regresi berganda. Perbedaan antara penelitian Yu & Lee (2015) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *self efficacy*. Selain itu variabel dependen yang

digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Bagus dkk. (2016) yang berjudul “*The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment*” menggunakan variabel independen *Self-efficacy* dan *Employee empowerment* serta variabel dependen *Readiness for change*. Penelitian ini juga menggunakan variabel *mediating* atau *intervening* yaitu *Employee empowerment*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 55 karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya dengan metode analisis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini adalah *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan dan *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan melalui mediasi parsial *employee empowerment*.

Persamaan penelitian Bagus dkk. (2016) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel *Self-efficacy* dan *Readiness for change* serta adanya variabel *mediating* atau *intervening*. Sedangkan perbedaan antara penelitian Bagus dkk. (2016) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *Perceived organizational support* dan *Readiness for change* serta menggunakan variabel *Readiness for change* sebagai variabel *moderating*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Malik & Naeem (2016) dengan judul “*Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework*” menggunakan variabel *Organizational Virtuousness*, *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini juga menggunakan variabel *Perceived Organizational Support* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*. Sampel yang digunakan adalah 215 karyawan 4 bank di Pakistan dengan metode *Hierarchical Multiple Regression*. Hasil penelitian ini adalah *Organizational Virtuousness* memiliki hubungan yang positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mediasi *Perceived Organizational Support*.

Persamaan penelitian Malik & Naeem (2016) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel *perceived organisational support* dan adanya variabel *mediating* atau *intervening*. Sedangkan perbedaan penelitian Malik & Naeem (2016) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *self efficacy*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan. Penelitian ini juga menggunakan *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*.

Penelitian Prasetyo (2016) dengan judul “Pengaruh *Perceived Organization Support* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Yogyakarta” menggunakan variabel *Perceived Organization Support* dan

Kepuasan Kerja serta *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan sampel 98 karyawan bagian rumah tangga Universitas Yogyakarta dengan metode analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini adalah *Perceived Organizational Support* (POS) dan Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Persamaan penelitian Prasetyo (2016) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel *Perceived Organization Support* dan metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaan antara penelitian Prasetyo (2016) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *self efficacy*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan. Penelitian ini juga menggunakan *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*.

Penelitian Hall *et al.* (2016) dengan judul “*Relationships between nutrition-related knowledge, self-efficacy, and behavior for fifth grade students attending Title I and non-Title I schools*” menggunakan variabel independen *nutrition-related knowledge* dan *self-efficacy*, serta variabel dependen *behavior*. Sampel penelitian ini adalah 55 siswa Title I dan 122 siswa non-Title I dengan metode analisis regresi. Hasil penelitiannya adalah *self-efficacy* adalah prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pengetahuan untuk menghasilkan perilaku.

Persamaan penelitian Hall *et al.* (2016) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel independen *self-efficacy*, serta variabel dependen *behavior*. Perbedaan antara penelitian Hall *et al.* (2016) dengan penelitian ini adalah tambahan variabel independen *Perceived Organization Support* dan variabel *Readiness for change* sebagai variabel *mediating/ intervening*.

Penelitian Jabbarian & Chegini (2016) dengan judul “*The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Resistance to Change: A Study on Guilan Municipal Staff*” menggunakan variabel independen *Perceived Organizational Support*, *Positive Psychological Capital*, *Employee Readiness for change* dan variabel dependen *Resistance to change*. Penelitian tersebut menggunakan *Employee Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*. Sampel penelitian adalah 254 staf pemerintahan kota Guilan dengan metode analisis *Multiple regression* dengan *LISREL model*. Hasil Penelitiannya adalah terdapat *positive impact* antara *Perceived Organizational Support* dengan *positive psychological capital*, *positive impact* antara *Perceived Organizational Support* dengan *Employee Readiness for change*, *positive impact* antara *positive psychological capital* dengan *Employee Readiness for change*, *negative effect* antara *Staff Readiness to change* dengan *Employee Resistance to change*.

Persamaan penelitian Jabbarian & Chegini (2016) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel independen *Perceived Organizational Support* dan variabel *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau

*intervening*. Persamaan lainnya adalah penggunaan metode analisis regresi berganda. Perbedaan antara penelitian Jabbarian & Chegini (2016) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel independen *self efficacy*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Asih & Dewi (2017) dengan judul “Komitmen karyawan ditinjau dari *self efficacy* dan persepsi dukungan organisasi di CV. Wahyu Jaya Semarang” menggunakan variabel dependen Komitmen karyawan serta variabel independen *self efficacy* dan persepsi dukungan organisasi. Sampel penelitian ini adalah 50 karyawan CV Wahyu Jaya dengan menggunakan metode analisis regresi. Hasil penelitiannya adalah terdapat hubungan antara *self efficacy* dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan.

Persamaan penelitian Asih & Dewi (2017) dan penelitian ini adalah menggunakan variabel independen *self efficacy* dan *perceived organisational support*. Sedangkan perbedaan antara penelitian Asih & Dewi (2017) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Andrew & Mohankumar (2017) dengan judul “*The relationship between Self-efficacy and Employee Readiness for Organizational Change*” menggunakan variabel *Self-efficacy* dan

*Employee Readiness for Organizational Change*. Sampel penelitian ini adalah 100 karyawan pada *private banks* di Sri Lanka dengan metode Analisis *Multiple Regression*. Hasil penelitian ini adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Self-efficacy* dan *Employee Readiness for Organizational Change*.

Persamaan penelitian Andrew & Mohankumar (2017) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel *Self-efficacy* dan *Readiness for Change* serta metode analisis regresi berganda. Sedangkan perbedaan antara penelitian Andrew & Mohankumar (2017) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *Perceived Organizational Support* serta variabel *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) dengan judul “Hubungan antara *perceived organizational support* dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. KAI *Commuter* Jabodetabek” menggunakan variabel *perceived organizational support* dan kesiapan untuk berubah. Sampel penelitiannya 81 karyawan PT. KAI *Commuter* Jabodetabek dengan metode analisis regresi. Hasil penelitiannya adalah terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dan kesiapan untuk berubah.

Persamaan antara penelitian Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel *perceived organizational*

*support* dan kesiapan untuk berubah. Sedangkan perbedaan antara penelitian Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *self efficacy* serta variabel *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Penelitian Angkawijaya dkk (2017) dengan judul “Berubah, Siapa takut? Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kesiapan untuk berubah pada Karyawan di PT TP Tangerang” menggunakan variabel efikasi diri (*self efficacy*) dan kesiapan untuk berubah. Sampel penelitiannya 68 karyawan PT. TP Tangerang dengan metode analisis regresi linear. Hasil penelitiannya adalah efikasi diri (*self efficacy*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Persamaan antara penelitian Angkawijaya dkk (2017) dan penelitian ini adalah penggunaan variabel *self efficacy* dan kesiapan untuk berubah. Sedangkan perbedaan antara penelitian Angkawijaya dkk (2017) dengan penelitian ini adalah penambahan variabel *perceived organizational support* serta variabel *Readiness for change* sebagai variabel *mediating* atau *intervening*. Selain itu variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

Gambaran lebih jelas tentang kajian pustaka adalah sebagaimana dijelaskan dalam Tabel II.1. Ringkasan Kajian Pustaka berikut ini :

Tabel II.1. Ringkasan Kajian Pustaka

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teori yang Digunakan	Populasi / Sampel	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Kesiapan Organisasional Terhadap Pembelajaran Organisasional oleh Muafi. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penciptaan dan Pengembangan pengetahuan</li> <li>- Sikap progresif</li> <li>- Sikap pasif</li> <li>- Sikap koordinatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Armenakis et al. (1993) : perubahan organisasional dan sikap kesiapan dan anggota organisasional berkorelasi sangat dekat</li> <li>- Sudharatna dan Li (2004) : karakteristik pembelajaran organisasional memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah</li> <li>- Soetjipto (2007) : sikap karyawan terhadap perubahan mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah</li> <li>- Holt et al. (2007) : defnisi kesiapan perubahan</li> </ul>	165 karyawan BUMN yang mengalami proses merger	Karyawan yang memiliki kesiapan organisasional untuk berubah yang dikaji dari sikap agresif, pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan akan memiliki dampak positif terhadap pembelajaran organisasional
2.	<i>The contribution of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work</i> oleh Onyishi, I.E., & Ogbodo, E. (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Self-efficacy</i></li> <li>- <i>Perceived organizational support</i></li> <li>- <i>Taking charge at work (behavior)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Momison and Phelps (1999) : <i>taking charge</i> (perilaku karyawan dalam mengambil alih beban dalam pekerjaan) memiliki hubungan dengan <i>self-efficacy</i></li> <li>- Momison and Phelps (1999) : <i>organizational supportive behaviour</i> memiliki hubungan dengan <i>taking charge</i> (perilaku karyawan dalam mengambil alih beban dalam pekerjaan)</li> <li>- Moon et al. (2008) : melihat <i>taking charge</i> (perilaku karyawan dalam mengambil alih beban dalam pekerjaan) sebagai perilaku inovasi OCB dan diakui sebagai perilaku yang berorientasi pada perubahan</li> </ul>	201 karyawan bank di Nsukka, Nigeria Selatan	<i>self-efficacy</i> dan <i>perceived organizational support</i> memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan dalam mengambil alih beban dalam pekerjaan

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teori yang Digunakan	Populasi / Sampel	Hasil Penelitian
3.	<i>The relationship between Perceived organizational support, work engagement And affective commitment</i> oleh A. Gokul, G. Sridevi & P. T. Srinivasan, (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived organizational support</i></li> <li>- <i>Affective commitment</i></li> <li>- <i>Work engagement</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eisenberger et al. (1986) : definisi <i>perceived organizational support</i></li> <li>- Schaufeli &amp; Bakker (2004) : definisi <i>engagement</i></li> <li>- Allen &amp; Meyer (1990) : definisi <i>affective commitment</i></li> <li>- Eisenberger et al. (2001) : hubungan antara <i>perceived organizational support</i> dengan <i>affective commitment</i></li> <li>- Saks (2006) : hubungan antara <i>Perceived organizational support</i> dengan <i>affective commitment</i> melalui mediasi <i>engagement</i></li> </ul>	102 pekerja pada industri Petrokimia	<i>Perceived organizational support</i> memiliki kontribusi signifikan terhadap <i>affective commitment</i> dan <i>Perceived organizational support</i> memiliki hubungan dengan <i>affective commitment</i> melalui mediasi <i>work engagement</i>
4.	Hubungan antara Komitmen Organisasi Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya oleh Ayu Blanda Pramadani & Fajriandhu (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Organizational commitment</i></li> <li>- <i>Readiness for change</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meyer &amp; Allen (1990) : pengertian komitmen organisasi</li> <li>- Holt (2007) : definisi kesiapan untuk berubah</li> <li>- Iverson (1996) : komitmen organisasi merupakan prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan kepuasan kerja</li> </ul>	56 karyawan pada DES Telkom Ketintang Surabaya	Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teori yang Digunakan	Populasi / Sampel	Hasil Penelitian
5.	<i>Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change</i> oleh Yu Ming-Chu & Lee Meng-Hsu. (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived organizational support</i></li> <li>- <i>Positive Psychological Capital</i></li> <li>- <i>Readiness for change</i></li> <li>- <i>Resistance to change</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eisenberger et al. (1986) : definisi <i>perceived organizational support</i></li> <li>- Eisenberger et al. (1986); Rhoades &amp; Eisenberger (2002); Shanock &amp; Eisenberger (2006) : 5 sub-dimensi <i>perceived organizational support</i></li> <li>- Luthans et al. (2006) : definisi dan sub-dimensi <i>positive psychological capital</i></li> <li>- Armenakis &amp; Bedian (1999); French, Bell &amp; Zawacki (2004) : hubungan antara <i>perceived organizational support</i>, kepercayaan antara sesama karyawan dan <i>readiness for change</i></li> <li>- Madsen, Miller &amp; John (2005) : <i>perceived organizational support</i> dan <i>trust</i> (kepercayaan) dapat meningkatkan <i>readiness for change</i></li> </ul>	288 karyawan Taiwan Consumer Electronics Manufacturing	<i>Readiness for change</i> memiliki efek negatif langsung pada <i>Resistance to change</i> , dan menunjukkan terdapat hubungan antara <i>Perceived organizational support</i> dan <i>Resistance to change</i> dimediasi oleh <i>Readiness for change</i> , serta <i>Readiness for change</i> juga memediasi hubungan antara <i>Positive Psychological Capital</i> dan <i>Resistance to change</i>
6.	<i>The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment</i> oleh Bagus dkk. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Self-efficacy</i></li> <li>- <i>Employee empowerment</i></li> <li>- <i>Readiness for change</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bandura (1997) : definisi <i>self efficacy</i></li> <li>- Cunningham (2002) : kontribusi <i>self efficacy</i> karyawan dalam perubahan organisasi</li> <li>- Pastor (1996) : definisi <i>empowerment</i> dan hubungannya dengan <i>employees readiness to change</i></li> </ul>	55 karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya	<i>self-efficacy</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan dan <i>self-efficacy</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan melalui mediasi parsial <i>employee empowerment</i>

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teori yang Digunakan	Populasi / Sampel	Hasil Penelitian
7.	<p><i>Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework</i> oleh Malik, S. Z., &amp; Naeem, R. (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Organizational Virtuousness</i></li> <li>- <i>Perceived Organizational Support</i></li> <li>- <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podsakoff &amp; MacKenzie (1997) : hubungan antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Organizational Effectiveness</i></li> <li>- Fredrickson's (2001) : hubungan antara <i>Organizational Virtuousness</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> <li>- Cameron et al. (2004) : definisi <i>Organizational Virtuousness</i></li> <li>- Chiang &amp; Hsieh (2012) : hubungan <i>Perceived Organizational Support</i>, <i>Psychological empowerment</i>, <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Job Performance</i></li> </ul>	<p>215 karyawan 4 bank di Pakistan</p>	<p><i>Organizational Virtuousness</i> memiliki hubungan positif dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan mediasi <i>Perceived Organizational Support</i></p>
8.	<p>Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Yogyakarta oleh Muhammad Prasetyo (2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived Organizational Support</i></li> <li>- Kepuasan Kerja</li> <li>- <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eisenberger et al. (2002) : definisi <i>Perceived Organization Support</i></li> <li>- Eisenberger &amp; Rhoads (2002) : hubungan <i>perceived organizational support</i> dengan komitmen organisasi, tingkat <i>turnover intention</i>, dan ketertibatan karyawan</li> <li>- Greenberg dan Baron (2003) : definisi <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> <li>- Wayne (2008) : hubungan <i>perceived organizational support</i> dengan kinerja karyawan</li> <li>- Robbins dan Judge (2008) : definisi kepuasan kerja</li> </ul>	<p>98 karyawan bagian rumah tangga Universitas Yogyakarta</p>	<p><i>Perceived Organizational Support</i> (POS) dan Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</p>

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teori yang Digunakan	Populasi / Sampel	Hasil Penelitian
9.	<i>Relationships between nutrition-related knowledge, self-efficacy, and behavior for fifth grade students attending Title I and non-Title I schools</i> oleh Hall, E., et al. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Nutrition-related knowledge</i></li> <li>- <i>Self-efficacy</i></li> <li>- <i>Behavior</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bandura (2004) : <i>self-efficacy</i> dalam perubahan personal</li> <li>- Thompson et al. (2007) : hubungan antara <i>self-efficacy</i> dengan perilaku</li> <li>- Ball et al. (2009) : <i>self-efficacy</i> dan perilaku yang sehat sebagai mediator penting variasi sosio ekonomi komoritas konsumsi buah</li> </ul>	55 siswa Title I dan 122 siswa non-Title I	<i>self-efficacy</i> adalah prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pengetahuan untuk menghasilkan perilaku
10.	<i>The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Resistance to Change: A Study on Guilan Municipal Staff</i> oleh Jabbanan, J. & Chegini, M.G. (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived Organizational Support</i></li> <li>- <i>Positive Psychological Capital</i></li> <li>- <i>Employee Readiness for change</i></li> <li>- <i>Resistance to change</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yu &amp; Lee (2015) : hubungan antara <i>Perceived Organizational Support, Readiness for change</i> dan <i>Resistance to change</i>, serta hubungan antara <i>positive psychological capital</i> dan <i>Resistance to change</i> dengan mediasi <i>Readiness for change</i></li> </ul>	254 staf Guilan Municipal	Terdapat <i>positive impact</i> antara <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>positive psychological capital</i> , <i>positive impact</i> antara <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Employee Readiness for change</i> , <i>positive impact</i> antara <i>positive psychological capital</i> dengan <i>Employee Readiness for change</i> , <i>negative effect</i> antara <i>Staff Readiness to change</i> dengan <i>Employee Resistance to change</i>
11.	Komitmen karyawan ditinjau dan <i>self-efficacy</i> dan persepsi dukungan organisasi di CV. Wahyu Jaya Semarang oleh Asih, G.Y., & Dewi, R., (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen karyawan</li> <li>- <i>Self Efficacy</i></li> <li>- Persepsi dukungan organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaswan (2015) : hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen efektif organisasi</li> </ul>	50 karyawan CV Wahyu Jaya	Terdapat hubungan antara <i>self-efficacy</i> dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan

No	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Teori yang Digunakan	Populasi / Sampel	Hasil Penelitian
12.	<i>The relationship between Self-efficacy and Employee Readiness for Organizational Change</i> oleh Andrew, A., & S. Mohankumar (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Self-efficacy</i></li> <li>- <i>Employee Readiness for Organizational Change</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bandura (1993) : definisi <i>self efficacy</i></li> <li>- Eby et al. (2000); Wangerg &amp; Banas (2000); Cunningham et al. (2002); Chawla &amp; Kelloway (2004); Peach et al. (2005); Madsen et al. (2005); Rafferty &amp; Simon (2006) : faktor-faktor prediktor kesiapan karyawan dalam mendukung program perubahan</li> </ul>	100 karyawan pada <i>private banks</i> di Sri Lanka	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>Self-efficacy</i> dan <i>Employee Readiness for Organizational Change</i>
13.	Hubungan antara <i>perceived organizational support</i> dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek oleh Dharmawan, D C., & Nurtjahjanti, H., (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Perceived organizational support</i></li> <li>- Kesiapan untuk berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Holt et al. (2007) : definisi kesiapan untuk berubah</li> <li>- Rhoades &amp; Eisenberger (2002) : definisi <i>perceived organizational support</i></li> </ul>	81 karyawan PT. KAI <i>Commuter</i> Jabodetabek	Terdapat hubungan positif antara <i>perceived organizational support</i> dan kesiapan untuk berubah
14.	Berubah, Siapa Takut? Pengaruh Efikasi Dini terhadap Kesiapan untuk Berubah pada karyawan PT. TP Tangerang oleh Angkawijaya, Y. F., Anista, P. D., Dewi, D. A. (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efikasi dini (<i>Self efficacy</i>)</li> <li>- Kesiapan untuk berubah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bandura (2001) : definisi <i>self efficacy</i> dan <i>general self efficacy scale</i></li> <li>- Hanpachem (1997); Cunningham et al. (2002); Holt et al. (2007) : faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah</li> </ul>	68 karyawan PT. TP Tangerang	Efikasi dini ( <i>self efficacy</i> ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan di PT. TP Tangerang

## 2. 2. Landasan Teori

Perubahan organisasi merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk tetap mempertahankan nilai-nilai keunggulan kompetitifnya dalam menghadapi persaingan, menyesuaikan diri terhadap perubahan pada lingkungan bisnisnya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Menghadapi perubahan terutama perubahan lingkungan eksternal yang cenderung tidak dapat diperkirakan, maka langkah organisasi untuk dapat tetap *survive* dan memiliki keunggulan kompetitif adalah melakukan perubahan organisasi secara terus-menerus seiring dengan perubahan yang terjadi. Dengan demikian perubahan organisasi merupakan langkah yang akan dialami oleh organisasi yang ingin mencapai tujuannya.

Perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai transformasi yang terencana atau tidak terencana dalam struktur organisasi, teknologi, dan/ atau orang-orang. (Greenberg, 2011:584). Secara internal perubahan organisasi akan mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat organisasi (*hard systems tools*) seperti strategi, sistem dan struktur organisasi, dan (2) perubahan perangkat lunak organisasi (*soft systems tools*) seperti perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. (Sobirin, 2005).

Perubahan organisasi secara internal akan berhasil secara optimal bila mencakup perubahan pada kedua perangkat tersebut baik *hard*

*systems tools* maupun *soft systems tools*. Pada perubahan *soft systems tools* membutuhkan kesiapan perilaku manusia yang ada dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi.

Dengan memanfaatkan strategi keterlibatan karyawan tidak hanya akan meningkatkan komunikasi dua arah dalam organisasi, namun juga mengirimkan pesan implisit kepada karyawan bahwa mereka dihargai dan organisasi mempercayai mereka untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan. (Self, & Schraeder, 2008).

Dengan keterlibatan karyawan dalam mempersiapkan dirinya dalam menghadapi perubahan diharapkan muncul perilaku positif karyawan melalui dukungan terhadap perubahan yang terjadi.

## **1. Perilaku**

### **a. Pengertian Perilaku**

Pengertian perilaku menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungan. Berdasarkan konsep *interactionist perspective*, perilaku adalah hasil dari interaksi yang rumit antara kepribadian dan faktor-faktor situasional. (Greenberg, 2011:142).

Dalam setiap perubahan yang terjadi akan muncul dua perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai dalam menghadapi perubahan yaitu perilaku positif dan negatif. Perilaku positif adalah perilaku yang mendukung perubahan. Sedangkan perilaku

negatif adalah perilaku resistensi atau penolakan terhadap perubahan.

Perilaku (*behavior*) yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perilaku yang positif dan mendukung perubahan.

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Perilaku**

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku seseorang ada dua yaitu faktor pribadi dan faktor lingkungan atau situasional disekitarnya. (Greenberg, 2011:142). Perilaku yang positif dan mendukung perubahan akan muncul ketika faktor-faktor yang membuat pegawai memiliki resistensi terhadap perubahan dapat dihilangkan. Menurut Greenberg (2011:598-600) faktor-faktor yang membuat pegawai akan memiliki resistensi terhadap perubahan organisasi adalah karena adanya hambatan secara personal maupun organisasi. Hambatan secara personal adalah ; *Economic insecurity* (pegawai merasa tidak aman secara ekonomis atas perubahan yang terjadi- kehilangan pekerjaan atau penghasilan berkurang), *Fear of the unknown* (ketakutan akan sesuatu yang tidak diketahui karena adanya perubahan- merasa nyaman dengan kondisi saat sebelum adanya perubahan), *Threats to social relationships* (merasa adanya ancaman terhadap hubungan sosial yang selama ini sudah terjadi karena adanya perubahan), *Habit* (sudah terbiasa dan mudah dengan kondisi sebelum adanya perubahan), dan *Failure to recognize the need for*

*change* (gagal mengenali kebutuhan untuk berubah). Sedangkan hambatan secara organisasi adalah ; *Structural inertia* (organisasi didesain untuk menuju stabilitas), *Work group inertia* (kelompok kerja yang sudah stabil secara sosial), *Threats to existing balance of power* (ancaman terhadap kekuasaan yang dimiliki saat ini), dan *Previously unsuccessful change efforts* (kegagalan perubahan sebelumnya).

Dengan demikian saat karyawan merasa bahwa mereka menyadari bahwa perubahan merupakan kebutuhan, serta memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang dampak positif bagi organisasi, unit kerja dan pribadinya, maka akan muncul perilaku yang mendukung perubahan.

### c. **Indikator Perilaku**

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 telah ditetapkan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang menjadi dasar dan pondasi bagi institusi Kementerian Keuangan, pimpinan dan seluruh pegawainya dalam mengabdikan, bekerja, dan bersikap. Nilai-nilai tersebut adalah; Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan. Nilai-nilai Kementerian Keuangan tersebut diwujudkan dalam kaidah-kaidah perilaku utama sebagai berikut;

1) Integritas : - bersikap jujur, tulus dan dapat dipercaya

- menjaga martabat dan tidak melakukan perbuatan tercela
- 2) Profesionalisme : - memiliki keahlian dan pengetahuan yang luas
  - bekerja dengan hati
- 3) Sinergi : - memiliki sangka baik, saling percaya, dan menghormati
  - menemukan dan melaksanakan solusi terbaik
- 4) Pelayanan : - melayani dengan berorientasi pada kepuasan pemangku kepentingan
  - bersikap proaktif dan cepat tanggap
- 5) Kesempurnaan : - melakukan perbaikan terus menerus
  - mengembangkan inovasi dan kreativitas

Perilaku utama yang merupakan perwujudan nilai-nilai Kementerian Keuangan tersebut sesuai dengan misi Direktorat Jenderal Pajak untuk menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil, pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan, aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional, serta kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja. Perilaku

utama tersebut juga sejalan dengan reaksi karyawan yang positif (menerima) saat menghadapi perubahan ditunjukkan dengan perilaku *cooperative* (bekerja sama) dan *enthusiasm* (antusias atau bersemangat). (Greenberg, 2011:599). Hal tersebut sesuai pula dengan delapan tahap transformasi atau perubahan organisasi menurut Kotter (1995) terutama pada tahap keempat yaitu mengkomunikasikan visi dengan tindakan membangun perilaku yang didasarkan pada visi sebagai *role model*. Maka dalam perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak diharapkan dapat memiliki perilaku yang sesuai dengan misi Direktorat Jenderal Pajak yang merupakan implementasi untuk mencapai visi Direktorat Jenderal Pajak yang telah ditetapkan dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka indikator perilaku dalam penelitian ini terkait perubahan yang ada di Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan adalah :

- 1) perilaku jujur,
- 2) komitmen dengan kode etik,
- 3) keterampilan atau *skills*,
- 4) *knowledge*,
- 5) *positive thinking*,
- 6) *solve problems*,

- 7) kualitas pelayanan,
- 8) proaktif,
- 9) *continuous improvement*, dan
- 10) *innovative*.

## **2. Kesiapan untuk berubah**

### **a. Pengertian Kesiapan untuk berubah**

Holt *et al.* (2007) menjelaskan tentang kesiapan perubahan yang didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh empat elemen, yaitu *content* (atribut perubahan yang diimplementasikan), *process* (langkah-langkah yang diambil untuk mengimplementasikan perubahan), *context* (atribut lingkungan/ eksternal dimana perubahan diimplementasikan), dan *individual attributes* (atribut karyawan/ internal dimana perubahan diimplementasikan).

Weiner (2009) menjelaskan kesiapan organisasional sebagai keadaan psikologis bersama dimana anggota organisasi merasa berkomitmen untuk menerapkan perubahan organisasi dan percaya diri akan kemampuan kolektif mereka untuk melakukannya.

### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kesiapan untuk berubah**

Selanjutnya faktor-faktor kesiapan yang paling berpengaruh yang dianalisis secara empiris menurut Holt *et al.*

(2007) adalah *discrepancy* (yaitu keyakinan bahwa suatu perubahan diperlukan), *efficacy* (yaitu suatu keyakinan bahwa perubahan tersebut dapat diterapkan), *organizational valance* (yaitu suatu keyakinan bahwa perubahan tersebut akan menguntungkan secara organisasi), *management support* (yaitu keyakinan bahwa pemimpin organisasi berkomitmen terhadap perubahan tersebut), dan *personal valance* (yaitu keyakinan bahwa perubahan akan bermanfaat secara pribadi).

**c. Hubungan Kesiapan untuk berubah dengan Perilaku**

Armenakis *et al.* (1993) menjelaskan bahwa menciptakan kesiapan untuk perubahan organisasional merupakan upaya untuk mendukung perubahan yang akan mendahului perilaku resistensi. Kesiapan anggota organisasional dijelaskan dalam hal : *beliefs* (kepercayaan), *attitudes* (sikap), dan *intentions* (niat). Perubahan organisasional dan sikap kesiapan dari anggota organisasional memiliki korelasi sangat dekat. Sikap tersebut akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi tersebut dalam menghadapi perubahan organisasional yang terjadi. Hasil penelitian Yu & Lee (2015) menjelaskan bahwa *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku positif yang mendukung perubahan.

#### **d. Indikator Kesiapan untuk berubah**

Indikator kesiapan berubah berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah sebagaimana yang dijelaskan Holt *et al.*, (2007) adalah:

- 1) keyakinan bahwa perubahan dibutuhkan,
- 2) keyakinan bahwa pimpinan organisasi mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan,
- 3) *efficacy* (keyakinan) bahwa perubahan yang terjadi dapat diterapkan, dan
- 4) *personal benefit* (manfaat pribadi) bagi karyawan terhadap adanya suatu perubahan.

### **3. *Perceived Organizational Support***

#### **a. Pengertian *Perceived Organizational Support***

*Perceived Organizational Support* didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi dimana mereka bekerja, menghargai kontribusi mereka, menghargai usaha mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka. (Edward & Peccei, 2010; Eisenberger *et al.*, 1986; dalam Yu & Lee, 2015)

#### **b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support***

Eisenberger *et al.* (2001) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* memberikan kontribusi kepada karyawan

merasa berkewajiban untuk peduli pada kesejahteraan organisasi dan bertindak atas nama organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen organisasional, spontanitas organisasional dan peran kinerjanya.

**c. Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan Perilaku**

Ketika karyawan telah memiliki *perceived organizational support*, mereka percaya bahwa organisasi peduli tentang mereka dan memiliki rasa kepercayaan yang lebih tinggi di dalamnya. Organisasi kemudian saat mempromosikan perubahan: karyawan akan mendukung organisasi jika perubahan itu memiliki legitimasi dan rasional (Self, Armenakis, & Schraeder, 2007).

Eisenberger *et al.* (2001) menjelaskan bahwa berdasarkan norma timbal balik ketika karyawan telah memiliki *perceived organizational support*, maka mereka merasa memiliki kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan pencapaian tujuannya. Dengan demikian saat organisasi melakukan perubahan untuk mencapai tujuannya, maka karyawan akan memiliki perilaku positif dengan mendukung perubahan tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Hasil penelitian

tersebut juga menjelaskan bahwa perilaku yang mendukung dari organisasi memberikan tanda kepada karyawannya bahwa organisasi memberikan penilaian pada mereka, sehingga membuat karyawan terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada perubahan positif.

**d. Hubungan *Perceived Organizational Support* dengan Kesiapan untuk berubah**

Hasil penelitian Yu & Lee (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan resistensi terhadap perubahan dimediasi oleh kesiapan untuk perubahan. Selain itu penelitian Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat dampak positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) juga menjelaskan terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

**e. Indikator *Perceived Organizational Support***

*Perceived organizational support* menurut Rhoades & Eisenberger (2002) dapat dibagi dalam lima sub-dimensi yang diperhatikan secara hati-hati oleh organisasi yaitu ;

- 1) kesejahteraan karyawan,
- 2) tujuan pribadi karyawan,
- 3) kontribusi karyawan,

- 4) pengembangan diri karyawan, dan
- 5) penghargaan terhadap *effort* karyawan.

#### 4. *Self Efficacy*

##### a. **Pengertian *Self Efficacy***

*Self efficacy* secara umum adalah seseorang percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas yang spesifik dengan baik. (Greenberg, 2011:152).

Bandura (1977) mendefinisikan konsep *self efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang mampu tampil dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan spesifik yang mempengaruhi kejadian hidupnya.

Bandura (1994) juga menjelaskan bahwa konsep *self efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang mampu menghasilkan tingkat kinerja yang ditentukan yang berpengaruh terhadap kejadian yang mempengaruhi kehidupan mereka. Dengan demikian keyakinan *self efficacy* akan menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan perilaku.

Keyakinan akan kemampuan seseorang menawarkan kesempatan untuk melaksanakan sebuah tugas yang sulit, sehingga cenderung menjadi sebuah tantangan.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Self Efficacy***

Menurut Bandura (1977) *self efficacy* didasarkan pada empat sumber utama informasi yaitu ; *performance accomplishments* (pencapaian kinerja), *vicarious experience* (pengalaman), *verbal persuasion* (persuasi verbal) dan *psychological state* (kondisi psikologis).

Pada saat seseorang memiliki pencapaian kinerja yang baik maka ia akan memiliki keyakinan tinggi dalam dirinya dalam menyelesaikan sebuah tugas atau tantangan. Demikian juga saat seseorang memiliki pengalaman yang dapat memberikan gambaran serta berhubungan dengan tugas atau tantangan yang dihadapinya maka ia akan memiliki keyakinan tinggi dalam dirinya dalam menyelesaikan sebuah tugas atau tantangan tersebut.

Kemampuan persuasi secara verbal maupun kondisi psikologis juga akan mempengaruhi keyakinan diri seseorang dalam menghadapi suatu keadaan.

**c. Hubungan *Self Efficacy* dengan Perilaku**

Penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya).

Hasil penelitian Hall *et al.* (2016) juga menunjukkan *self-efficacy* adalah prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pengetahuan untuk menghasilkan perilaku.

**d. Hubungan *Self Efficacy* dengan Kesiapan untuk Berubah**

Hasil penelitian Bagus dkk. (2016) menjelaskan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan.

Penelitian Andrew & Mohankumar (2017) juga menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Self-efficacy* dan *Employee Readiness for Organizational Change*.

Hasil penelitian Angkawijaya dkk. (2017) menjelaskan bahwa efikasi diri (*self-efficacy*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan.

**e. Indikator *Self Efficacy***

Bandura (1977) mendefinisikan konsep *self efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang mampu tampil dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan spesifik yang mempengaruhi kejadian hidupnya.

Bandura (1994) juga menjelaskan bahwa konsep *self efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang mampu menghasilkan tingkat kinerja yang ditentukan yang berpengaruh terhadap kejadian yang mempengaruhi kehidupan mereka.

Dengan demikian keyakinan *self efficacy* akan menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan perilaku.

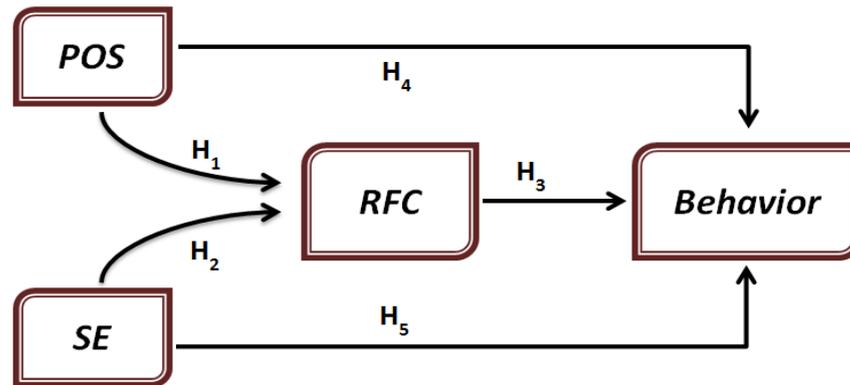
Verma & Sharma (2013) dalam melakukan penelitian atas skala *self-efficacy* yaitu *persistence* (kegigihan), *self-determination* (penentuan diri) dan *self-reliance* (kepercayaan diri), hasilnya menunjukkan bahwa item tersebut valid dan reliabel, dengan nilai *cronbach's alpha*-nya adalah *persistence* (0,643), *self-determination* (0,413) dan *self-reliance* (0,504).

Berdasarkan konsep *self efficacy* diatas, maka indikator *self efficacy* adalah :

- 1) keyakinan diri,
- 2) kemampuan,
- 3) kegigihan, dan
- 4) motivasi diri,

### **2. 3. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan uraian pada tinjauan pustaka dan landasan teori, maka fokus utama dalam penelitian ini tentang pengaruh *Perceived organizational support* (POS) dan *self efficacy* (SE) terhadap kesiapan untuk berubah (*Readiness For Change / RFC*) serta dampaknya terhadap perilaku (*Behavior*) pegawai di KPP Pratama Bantul. Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan secara sederhana melalui skema berikut :

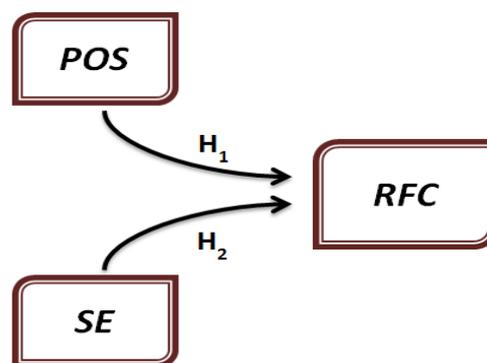


Gambar II.1. Kerangka Pemikiran

Untuk memudahkan dalam pembuatan hipotesis, kerangka pemikiran dalam penelitian ini akan dibagi dalam dua bagian antara lain :

### 1. Bagian pertama

Pada hipotesis bagian pertama merupakan hipotesis dalam mencari pengaruh antara *Perceived organizational support* (POS) dan *self efficacy* (SE) terhadap kesiapan untuk berubah (*Readiness For Change / RFC*) yang dialami oleh pegawai KPP Pratama Bantul, dengan gambar kerangka pemikiran sebagai berikut :



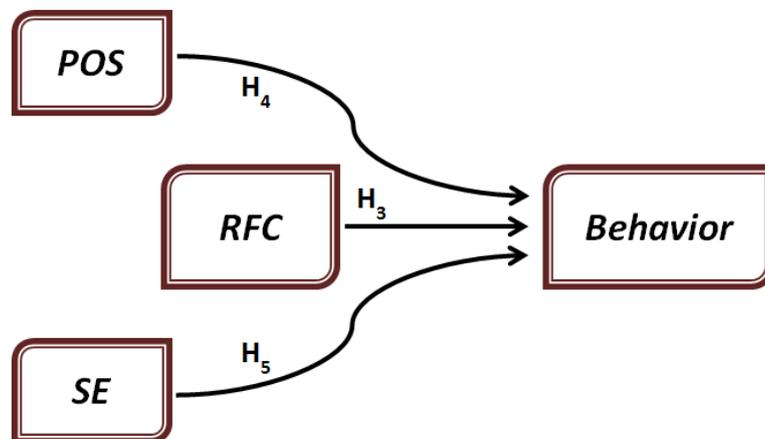
Gambar II.2. Kerangka pemikiran penelitian bagian pertama

Adapun persamaan regresi pada model diatas adalah :

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2$$

## 2. Bagian kedua

Pada hipotesis bagian kedua merupakan hipotesis dalam mencari pengaruh antara *Perceived organizational support* (POS), *self efficacy* (SE), dan kesiapan untuk berubah (*Readiness For Change / RFC*) terhadap perilaku (*Behavior*) yang dialami oleh pegawai KPP Pratama Bantul, dengan gambar kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar II.3. Kerangka pemikiran penelitian bagian kedua

Adapun persamaan regresi pada model diatas adalah :

$$Y_2 = b_4 X_1 + b_5 X_2 + b_3 Y_1$$

### 2. 4. Hipotesis Penelitian

#### 1. *Perceived organizational support* organisasi terhadap kesiapan untuk berubah

Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat karyawan merasa bahwa organisasi mendukung mereka, ketika organisasi mempromosikan perubahan maka mereka akan mendukung perubahan

tersebut. Semakin tinggi *perceived organizational support* terhadap karyawan maka semakin tinggi pula dukungan dan kesiapan karyawan terhadap perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015); Jabbarian & Chegini (2016); dan Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

**H<sub>1</sub>: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

## **2. *Self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah**

Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat karyawan memiliki *self efficacy* yaitu keyakinan, merasa mampu serta memiliki motivasi terkait perubahan, pada saat organisasi mempromosikan perubahan maka mereka akan mendukung perubahan tersebut. Semakin tinggi *self efficacy* karyawan maka semakin tinggi pula dukungan dan kesiapan karyawan terhadap perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Bagus dkk. (2016), Andrew & Mohankumar (2017) dan Angkawijaya dkk (2017) yang menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *self efficacy* dengan kesiapan untuk berubah (*Readiness for change*).

**H<sub>2</sub>: *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

**3. Kesiapan untuk berubah terhadap perilaku**

Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat karyawan memiliki kesiapan untuk berubah maka akan melahirkan perilaku yang positif dan mendukung perubahan tersebut. Semakin tinggi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan maka semakin tinggi pula munculnya perilaku yang positif dan mendukung perubahan. Hal ini sebagaimana dijelaskan Armenakis *et al.* (1993) bahwa perubahan organisasional dan sikap kesiapan dari anggota organisasional memiliki korelasi sangat dekat. Sikap tersebut akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi tersebut dalam menghadapi perubahan organisasional yang terjadi. Hasil penelitian Yu & Lee (2015) menjelaskan bahwa *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku positif yang mendukung perubahan.

**H<sub>3</sub>: Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

**4. *Perceived organizational support* terhadap perilaku**

Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat karyawan merasa bahwa organisasi mendukung mereka, ketika organisasi

mempromosikan perubahan maka mereka akan mendukung perubahan tersebut. Semakin tinggi *perceived organizational support* terhadap karyawan maka semakin tinggi pula perilaku karyawan dalam mendukung perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) yang menjelaskan bahwa perilaku yang mendukung dari organisasi memberikan tanda kepada karyawannya bahwa organisasi memberikan penilaian pada mereka, sehingga membuat karyawan terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada perubahan positif.

**H<sub>4</sub>: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

#### **5. *Self efficacy* terhadap perilaku**

Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat karyawan memiliki *self efficacy* yaitu keyakinan, merasa mampu serta memiliki motivasi terkait perubahan, pada saat organisasi mempromosikan perubahan maka mereka akan mendukung perubahan tersebut. Semakin tinggi *self efficacy* karyawan maka semakin tinggi pula perilaku karyawan yang positif dan mendukung terhadap perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Hasil penelitian Hall *et al.* (2016) juga

menunjukkan *self-efficacy* adalah prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pengetahuan untuk menghasilkan perilaku.

**H<sub>5</sub> : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*), dimana data dan informasi yang diperoleh berasal dari kegiatan penelitian lapangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Menurut Sekaran & Bougie (2013: 97), penelitian deskriptif yakni penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Penelitian ini menggunakan metode survey dan metode asosiatif yang bertujuan untuk menghubungkan antar variabel untuk mengetahui keterkaitan setiap variabel. Penulis menekankan aspek keluasaan data dengan menggunakan populasi sehingga hasil penelitian mampu merepresentasikan dari keseluruhan populasi obyek penelitian.

#### **3.2. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, kejadian hal-hal yang menarik peneliti untuk melakukan investigasi (Sekaran & Bougie, 2013:240). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada KPP Pratama Bantul sebanyak 98 orang (keadaan pada 1 Januari 2018) dan terdiri dari 9 orang kepala seksi/sub bagian umum, 6 fungsional pemeriksa pajak, 43 *account representative* dan 40 staf administrasi lainnya. Metode pengumpulan datanya tidak menggunakan sampel melainkan

menggunakan metode sensus karena melibatkan seluruh pegawai pada KPP Pratama Bantul sebanyak 98 orang (keadaan pada 1 Januari 2018).

Tabel III.1. Komposisi pegawai KPP Pratama Bantul  
(kondisi per 1 Januari 2018)

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Seksi / Sub bagian	9
2	Fungsional Pemeriksa Pajak	6
3	<i>Account Representative</i>	43
4	Pelaksana	40
	Jumlah keseluruhan	98

### 3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian dan lingkup batasan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Perilaku atau *Behavior*, merupakan perilaku yang mendukung perubahan yang ditunjukkan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Pengukuran perilaku positif yang mendukung perubahan ini berdasarkan perilaku utama dari nilai-nilai Kementerian Keuangan yang telah ditetapkan, yaitu :
  - a. perilaku jujur,
  - b. komitmen dengan kode etik,
  - c. keterampilan atau *skills*,

- d. *knowledge*,
  - e. *positive thinking*,
  - f. *solve problems*,
  - g. kualitas pelayanan,
  - h. proaktif,
  - i. *continuous improvement*, dan
  - j. *innovative*.
2. Kesiapan untuk berubah atau *Readiness for change* (RFC), merupakan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Holt *et al.* (2007) menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah adalah :
- a. kebutuhan perubahan,
  - b. dukungan pimpinan,
  - c. keyakinan, dan
  - d. manfaat pribadi.
3. *Perceived organization support* (POS), merupakan persepsi yang dirasakan karyawan bahwa organisasi mendukung dan menghargai mereka. Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa *Perceived organizational support* adalah karyawan merasa bahwa organisasi mendukung dan memperhatikan;
- a. kesejahteraan karyawan,
  - b. tujuan pribadi karyawan,
  - c. kontribusi karyawan,
  - d. pengembangan diri karyawan, dan

- e. penghargaan terhadap *effort* karyawan.
4. *Self Efficacy* (SE), merupakan sikap keyakinan diri bahwa pegawai mampu melaksanakan tugas atau tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuannya. Bandura (1977, 1994) menjelaskan bahwa konsep *self efficacy* didasarkan pada :
- a. keyakinan diri,
  - b. kemampuan,
  - c. kegigihan, dan
  - d. motivasi diri.

Definisi operasional dan indikator dalam penelitian ini adalah :

Tabel III.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Jumlah Item
Perilaku / <i>Behavior</i> (Nilai-nilai Kementerian Keuangan, 2011)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perilaku jujur,</li> <li>2. Komitmen dengan kode etik,</li> <li>3. Keterampilan atau <i>skills</i>,</li> <li>4. <i>Knowledge</i>,</li> <li>5. <i>Positive thinking</i>,</li> <li>6. <i>Solve problems</i>,</li> <li>7. Kualitas pelayanan,</li> <li>8. Proaktif,</li> <li>9. <i>Continuous improvement</i>, dan</li> <li>10. <i>Innovative</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> </ol>
Kesiapan untuk berubah / RFC (Holt <i>et al.</i> , 2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan perubahan</li> <li>2. Dukungan pimpinan</li> <li>3. Keyakinan perubahan</li> <li>4. Manfaat pribadi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ol>
<i>Perceived organizational support</i> / POS (Rhoades & Eisenberger, 2002)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesejahteraan karyawan</li> <li>2. Tujuan pribadi karyawan</li> <li>3. Kontribusi karyawan</li> <li>4. Pengembangan diri karyawan</li> <li>5. Penghargaan terhadap <i>effort</i> karyawan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> <li>1</li> </ol>
<i>Self Efficacy</i> (Bandura, 1977, 1994)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keyakinan diri</li> <li>2. Kemampuan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1</li> <li>1</li> </ol>

Variabel	Indikator	Jumlah Item
	3. Kegigihan	1
	4. Motivasi diri	1

Setiap alternatif jawaban dari variabel tersebut akan diberikan skor untuk mengetahui data dalam bentuk kuantitatif, sehingga perlu diadakan penilaian pada setiap alternatif jawaban. Untuk mendapatkan hasil yang signifikan, penulis menggunakan alat ukur angket berupa Skala Likert 1 sampai 6, dengan alternatif pilihan skor sebagai berikut:

Tabel III.3. Pengukuran Variabel Penelitian

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Setuju	6
Setuju	5
Agak Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

#### 3.4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Untuk data sekunder teknik pengumpulan datanya dengan mengambil data yang tersedia dan relevan dengan penelitian pada website resmi Kementerian Keuangan Republik Indonesia [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id) dan website resmi Direktorat Jenderal Pajak [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id) serta data pada KPP Pratama Bantul.

Sedangkan untuk data primer teknik pengumpulan datanya menggunakan kuesioner yang disampaikan kepada seluruh objek

penelitian. Teknik skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju) digunakan untuk mengukur pernyataan tentang perilaku, kesiapan untuk berubah, *Perceived organizational support* dan *self efficacy*.

Item kuesioner untuk perilaku didasarkan pada perilaku utama dalam Nilai-nilai Kementerian Keuangan dan disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Item kuesioner kesiapan karyawan untuk berubah diadopsi berdasarkan Holt *et al.* (2007), dan disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Item kuesioner *Perceived organizational support* diadopsi dari Prasetyo (2016) yang menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) memberikan pengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku karyawan terhadap rasa memiliki pada organisasinya. Item kuesioner *Perceived organizational support* (POS) tersebut disesuaikan dengan tujuan penelitian.

Item kuesioner *self efficacy* diadopsi dari Hakim (2015) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara *self efficacy* dengan persepsi manajemen. Item kuesioner *self efficacy* tersebut disesuaikan dengan tujuan penelitian.

### 3.5. Pengukuran Instrumen Penelitian

Selanjutnya terhadap data primer yang berhasil dikumpulkan berupa data isian kuesioner, dilakukan pengujian agar data tersebut memenuhi syarat sebagai alat ukur dengan menggunakan alat uji :

#### 1. Uji validitas

Untuk dapat menjadi alat ukur dalam sebuah penelitian, data yang digunakan harus memenuhi syarat data yang baik sebagai alat ukur. Untuk mendapatkan data yang baik sebagai alat ukur dilakukan uji validitas.

Pengujian validitas instrument pada penelitian ini menggunakan korelasi *pearson product moment* antara skor pada setiap butir (item) pertanyaan terhadap skor total butir-butir pertanyaan tersebut. Keputusan apakah item pertanyaan valid digunakan, maka dapat dilihat dari tingkat signifikansi hasil pengujian. Jika nilai signifikansi hasil pengujian lebih kecil dari 5% (0,05) maka item pertanyaan dapat dikatakan valid.

#### 2. Uji reliabilitas

Selain melakukan uji validitas, agar data yang digunakan dapat memenuhi syarat data yang baik sebagai alat ukur, dilakukan pula uji reliabilitas.

Uji reliabilitas adalah tes untuk mengetahui seberapa konsisten alat ukur mengukur konsep apapun yang diukurnya, sedangkan uji validitas adalah tes untuk mengetahui seberapa baik

instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk diukur (Sekaran dan Bougie, 2013:225).

Instrumen pengukuran dengan tingkat keandalan yang tinggi adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama namun subyek yang berbeda akan menghasilkan data yang sama. Artinya kuesioner dikatakan handal, apabila kuesioner tersebut memberikan hasil yang konsisten meski digunakan secara berulang kali. Tentunya dengan asumsi kondisi disaat pengukuran tidak berubah.

Uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Semakin tinggi koefisiennya maka instrumen pengukurannya semakin baik (Sekaran dan Bougie, 2013:229). Keputusan pengujiannya adalah, apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6 maka instrumen dinyatakan reliabel.

### **3.6. Metode Analisis Data**

#### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran tentang data atau variabel penelitian. Analisis deskriptif dilakukan terhadap karakteristik responden dan data atau variabel penelitian. Teknik yang digunakan dalam statistik deskriptif pada penelitian ini adalah *mean* atau rata-rata.

## 2. Analisis Inferensial

Nisfiannoor (2009: 4) berpendapat bahwa statistik inferensial adalah metode yang berhubungan dengan analisis data pada sampel yang digunakan untuk menggeneralisasikan pada populasi. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) yang terdiri dari pengujian beberapa regresi linier berganda. Sebelum melakukan pengujian regresi linier berganda, diperlukan adanya pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas.

### a. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas Data

Menurut Ghozali (2011: 160) menyatakan bahwa uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel yang digunakan memiliki data yang berdistribusi normal. Dengan kata lain, uji normalitas dilakukan untuk mengetahui sifat distribusi data penelitian yang berfungsi untuk mengetahui apakah sampel yang diambil normal atau tidak dengan menguji sebaran data yang dianalisis.

Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal (Santoso, 2002 : 212). Uji normalitas pada penelitian ini akan menggunakan metode Kolmogorov Smirnov. Untuk mengetahui apakah data memiliki distribusi

normal, dapat dilihat dari tingkat signifikannya. Apabila data dari variable dependen ( $Y_1$ ) dan ( $Y_2$ ) memiliki signifikansi diatas 5% (0,05), maka data dapat dikatakan berdistribusi normal.

## 2) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2006:105).

Pada penelitian ini uji heterokedastisitas dengan menggunakan pendekatan grafik dan statistik melalui uji glejser dengan cara meregresikan antara variabel independen dengan nilai absolut residualnya menggunakan tingkat signifikansi 5% (0,05). Jika hasilnya nilai signifikansi lebih besar dari 5% maka tidak terjadi heterokedastisitas.

## 3) Uji Multikolinearitas

Ghozali (2006:91) menyatakan bahwa uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang

baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Selain itu untuk uji ini juga untuk menghindari kebiasaan dalam proses pengambilan keputusan mengenai pengaruh pada uji parsial masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*varian inflation factor*). Apabila nilai VIF berkisar antara 1-10, maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terdapat permasalahan multikolinearitas.

#### **b. Analisis regresi linear berganda**

Analisis regresi linear berganda atau *multiple regression* adalah analisis persamaan regresi yang melibatkan hubungan antara 3 variabel atau lebih. Dalam analisis regresi ini yang ingin diketahui adalah adanya hubungan antara variabel-variabel tersebut, yaitu hubungan antara variabel yang menyebabkan terjadinya perubahan terhadap variabel lainnya yang disebut independen (variabel bebas) dengan variabel yang terkena pengaruh atau bergantung terhadap variabel lainnya yang disebut variabel dependen (variabel terikat). (Saleh, 1998:134-135).

Analisis regresi berganda memberikan sarana untuk menilai secara objektif derajat dan karakter hubungan antara

variabel independen dan variabel dependen, melalui koefisien regresi yang menunjukkan kepentingan relatif masing-masing variabel independen dalam prediksi variabel dependen. (Sekaran dan Bougie, 2013:317).

Dalam analisis regresi berganda dalam penelitian ini dilakukan dua tahap sesuai dengan pembagian kerangka pemikiran penelitian yaitu :

### 1) Analisis regresi berganda tahap pertama

Analisis regresi tahap pertama ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung antara variabel *Perceived Organizational Support* (POS) dan *self efficacy* (SE) terhadap kesiapan untuk berubah (*Readiness For Change / RFC*). Setelah dilakukan analisis kemudian diambil kesimpulan sebagai sebuah hasil dari penelitian. Model hubungan variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = \alpha_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \quad (\text{unstandardized})$$

$$Y_1 = b_{1s}X_1 + b_{2s}X_2 + e_{1s} \quad (\text{standardized})$$

Keterangan :

$Y_1$  = kesiapan untuk berubah (RFC)

$\alpha$  = konstanta

$b_1$ -  $b_2$  = koefisien regresi

$X_1$  = *perceived organizational support* (POS)

$X_2$  = *self efficacy* (SE)

$e$  = *error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

## 2) Analisis regresi berganda tahap kedua

Pada analisis regresi tahap kedua digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dari variabel kesiapan untuk berubah (*Readiness For Change / RFC*), *Perceived Organizational Support* (POS) dan *self efficacy* (SE) terhadap perilaku (*Behavior*). Model hubungan variabel-variabel tersebut dapat disusun dalam fungsi atau persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = \alpha_2 + b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Y_1 + e_2 \quad (\text{unstandardized})$$

$$Y_2 = b_{4s}X_1 + b_{5s}X_2 + b_{3s}Y_1 + e_{2s} \quad (\text{standardized})$$

Keterangan :

$Y_2$  = perilaku (*Behavior*)

$Y_1$  = kesiapan untuk berubah (RFC)

$\alpha$  = konstanta

$b_3$ -  $b_5$  = koefisien regresi

$X_1$  = *perceived organizational support* (POS)

$X_2$  = *self efficacy* (SE)

$e$  = *error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

### c. Uji Hipotesis

Dalam penelitian ini untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya digunakan uji koefisien regresi secara parsial (uji t). t-test dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan signifikan dalam rata-rata dua variabel yang diteliti. (Sekaran dan Bougie, 2013:404-405).

Uji t statistik dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dan menganggap variabel independen yang lain konstan.

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95.

Hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

$H_0 : b_i = 0$  artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

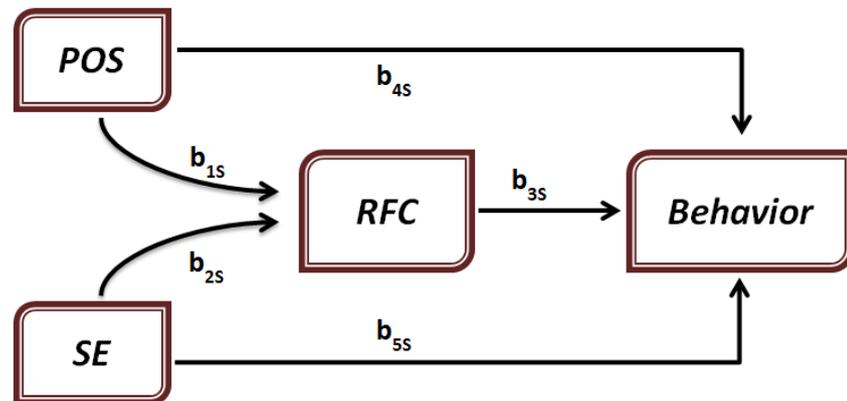
$H_1 : b_i \neq 0$  artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen

Kesimpulan hipotesisnya adalah :

- 1) Apabila signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima
- 2) Apabila signifikansi  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  ditolak

#### **d. Path Analysis**

Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam analisis data yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) yang terdiri dari beberapa pengujian regresi linier berganda, dengan gambar konseptual analisis sebagai berikut:



Gambar III.1. Konseptual Analisis Komplit

Pengaruh tidak langsung dalam analisis jalurnya:

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = b_{1s} \times b_{3s}$$

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = b_{2s} \times b_{3s}$$

Pengaruh total :

$$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (b_{1s} \times b_{3s}) + b_{4s}$$

$$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = (b_{2s} \times b_{3s}) + b_{5s}$$

Keterangan :

$Y_2$  = perilaku (*Behavior*)

$Y_1$  = kesiapan untuk berubah (*RFC*)

$\alpha$  = konstanta

$b_{3s}$ -  $b_{5s}$  = koefisien regresi

$X_1$  = *perceived organizational support* (*POS*)

$X_2$  = *self efficacy* (*SE*)

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen secara langsung, yaitu pengaruh *perceived organizational support* dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah serta dampaknya terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul. Untuk memenuhi tujuan penelitian tersebut dilakukan proses analisis data. Analisis data merupakan proses penelaahan dan penguraian data hingga menghasilkan kesimpulan yang dapat menjawab tujuan penelitian serta pengujian hipotesis.

Penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner penelitian kepada responden penelitian yaitu pegawai di KPP Pratama Bantul.

#### **4.1. Gambaran umum obyek penelitian**

Organisasi Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terbagi atas unit kantor pusat dan unit kantor operasional. Kantor pusat terdiri atas Sekretariat Direktorat Jenderal, direktorat, dan jabatan tenaga pengkaji. Unit kantor operasional terdiri atas Kantor Wilayah DJP (Kanwil DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan, Penyuluhan, dan Konsultasi Perpajakan (KP2KP), Pusat Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (PPDDP), dan Kantor Pengolahan Data dan Dokumen Perpajakan (KPDDP). (Selayang Pandang Direktorat Jenderal Pajak)

KPP Pratama Bantul merupakan unit kantor operasional Direktorat Jenderal Pajak yang berhadapan langsung dengan wajib pajak. Secara

struktur KPP Pratama Bantul dipimpin oleh seorang kepala kantor dan bertanggungjawab langsung pada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Daerah Istimewa Yogyakarta selaku atasannya.

Hubungan struktural organisasi antara Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak (KPDJP), Kantor Wilayah (Kanwil) DJP Daerah Istimewa Yogyakarta dan KPP Pratama Bantul adalah sebagai berikut :



Gambar IV.1. Struktur organisasi KPDJP, Kanwil DJP dan KPP

Sebagai unit kantor operasional Direktorat Jenderal Pajak di daerah, KPP Pratama Bantul memiliki tugas dan fungsi melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal Pajak untuk merealisasikan penerimaan pajak sesuai dengan wilayah kerjanya dan ketentuan perpajakan yang berlaku. Di samping itu sebagai unit kantor operasional Direktorat Jenderal Pajak di daerah, KPP Pratama Bantul bertanggung jawab untuk mengimplementasikan seluruh kebijakan yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak. Dengan demikian, setiap terjadi perubahan organisasi yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat

Jenderal Pajak akan memberikan pengaruh pada KPP Pratama Bantul baik secara langsung maupun tidak langsung.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai KPP Pratama Bantul sebanyak 98 orang berdasarkan data per tanggal 1 Januari 2018 (selain kepala unit kerja). Namun pada saat penyebaran kuesioner yang dilakukan pada bulan Juni 2018 terdapat satu orang pegawai yang mengalami mutasi (pindah tugas) ke KPP lain dan belum ada penggantinya, sehingga jumlah kuesioner yang dapat dibagikan dan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 97 kuesioner.

Tabel IV.1. Data rincian penyebaran kuesioner

Lokasi penyebaran kuesioner	KPP Pratama Bantul
Responden	97
Jumlah kuesioner dapat disebar	97
Jumlah kuesioner diterima kembali	97
Jumlah kuesioner dapat diolah	97

Sumber : Data primer diolah, 2018

## 4.2. Hasil pengujian validitas dan reliabilitas

### 1. Hasil uji validitas

Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji korelasi *pearson product moment* dan menggunakan *software* aplikasi

SPSS versi 25 dengan hasil pengujian validitas tersebut dapat dilihat pada data Tabel IV.2. berikut ini :

Tabel IV.2. Hasil uji validitas

<b>Item Pertanyaan</b>	<b>Signifikansi</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b>Keterangan</b>
<i>Perilaku / Behavior (Y<sub>2</sub>)</i>			
1	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,05	Valid
6	0,000	0,05	Valid
7	0,000	0,05	Valid
8	0,000	0,05	Valid
9	0,000	0,05	Valid
10	0,000	0,05	Valid
<i>Kesiapan untuk berubah / RFC (Y<sub>1</sub>)</i>			
1	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,05	Valid
<i>Perceived Organizational Support / POS (X<sub>1</sub>)</i>			
1	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,05	Valid
5	0,000	0,05	Valid
<i>Self Efficacy / SE (X<sub>2</sub>)</i>			
1	0,000	0,05	Valid
2	0,000	0,05	Valid
3	0,000	0,05	Valid
4	0,000	0,05	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel IV.2 di atas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner di semua variabel independen maupun variabel dependen adalah valid. Karena setiap butir pertanyaan dalam kuesioner menunjukkan bahwa hasil taraf signifikansinya lebih kecil dari 0,05 ( $< 5\%$ ). Dengan demikian, maka item-item pertanyaan dalam kuesioner telah memenuhi syarat validitas dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya pada penelitian ini.

## 2. Hasil uji reliabilitas

Pengujian reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan uji *Cronbach's Alpha* dan menggunakan *software* aplikasi SPSS versi 25 dengan hasil pengujian reliabilitas tersebut dapat dilihat pada data tabel berikut ini :

Tabel IV.3. Hasil uji reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai Kritis	Kesimpulan
Perilaku / <i>Behavior</i>	0,916	0,6	Reliabel
Kesiapan untuk berubah / RFC	0,873	0,6	Reliabel
<i>Perceived Organizational Support</i> / POS	0,937	0,6	Reliabel
<i>Self Efficacy</i> / SE	0,883	0,6	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel IV.3 di atas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan dalam kuesioner di semua variabel

independen maupun variabel dependen adalah reliabel. Karena nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel  $> 0,6$  Dengan demikian, maka variabel-variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas dan dapat digunakan dalam analisis data selanjutnya pada penelitian ini.

### 4.3. Analisis deskriptif

#### 1. Analisis deskriptif terhadap karakteristik responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, masa kerja, usia, dan jabatan terakhir.

##### a. Jenis kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu pegawai pria dan wanita. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 97 responden berkaitan dengan jenis kelamin responden, diperoleh data sebagaimana dalam tabel berikut ini:

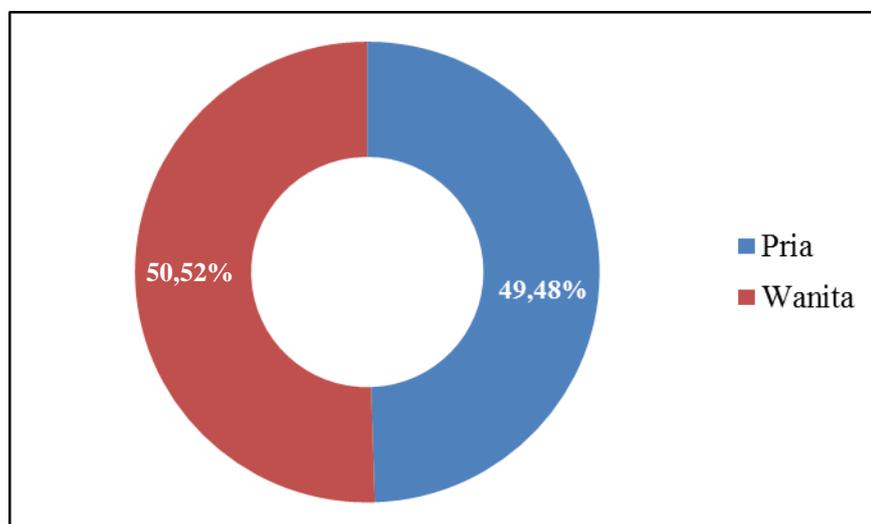
Tabel IV.4. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Pria	48	49,48%
Wanita	49	50,52%
Jumlah	97	100,00%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan data dari Tabel IV.4 diatas dan Gambar IV.2, diketahui bahwa dari 97 responden penelitian ini 49 orang atau 50,52 persen adalah wanita dan 48 orang atau 49,48 persen adalah pria. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas respondennya adalah wanita.

Gambar IV.2. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin



Sumber : Data primer diolah, 2018

b. Masa kerja

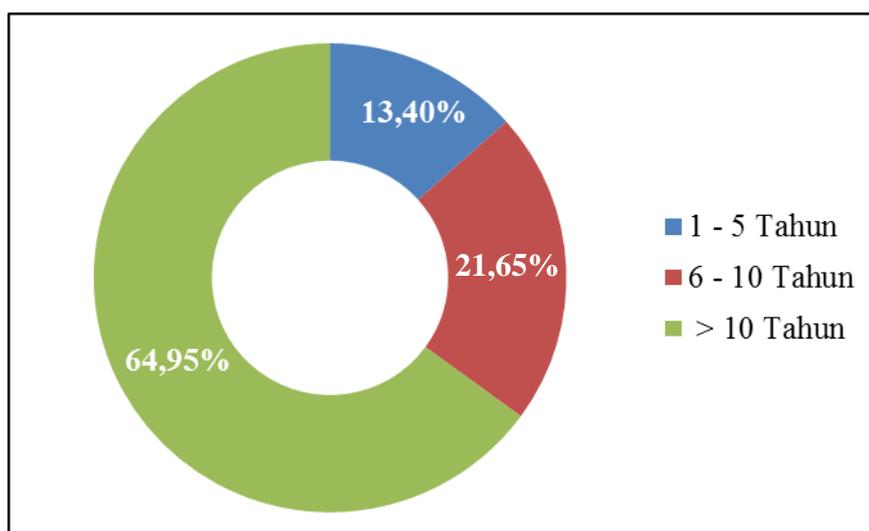
Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu masa kerja 1-5 tahun, 6-10 tahun dan diatas 10 tahun. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 97 responden berkaitan dengan masa kerja responden, diperoleh data sebagaimana dalam tabel berikut ini:

Tabel IV.5. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Prosentase
1 - 5 Tahun	13	13,40%
6 - 10 Tahun	21	21,65%
> 10 Tahun	63	64,95%
Jumlah	97	100,00%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Gambar IV.3. Karakteristik responden berdasarkan masa kerja



Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan data dari Tabel IV.5 dan Gambar IV.3. diatas, diketahui bahwa dari 97 responden penelitian ini 13 orang atau 13,40 persen memiliki masa kerja 1-5 tahun, 21 orang atau 21,65 persen memiliki masa kerja 6-10 tahun, dan 63 orang memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas respondennya adalah pegawai yang

sudah lama bekerja di Direktorat Jenderal Pajak dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun.

c. Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu usia 20-30 tahun, 31-40 tahun dan diatas 40 tahun. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 97 responden berkaitan dengan usia responden, diperoleh data sebagaimana dalam tabel berikut ini:

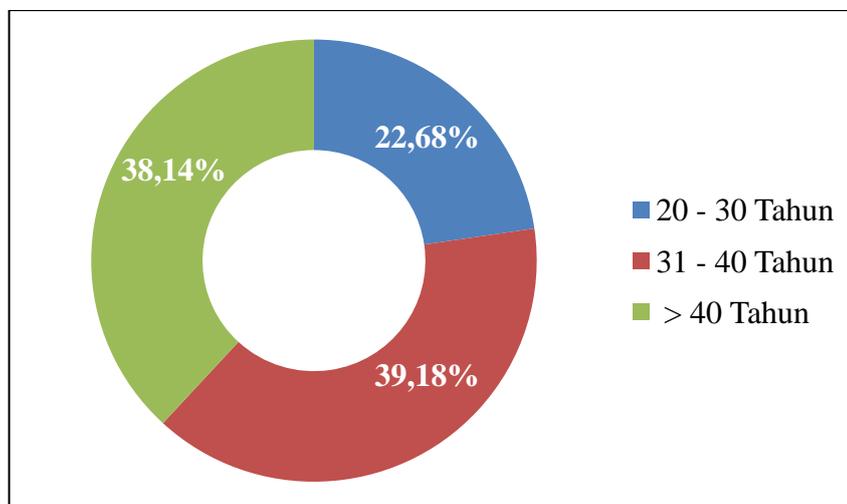
Tabel IV.6. Karakteristik responden berdasarkan usia

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
20 - 30 Tahun	22	22,68%
31 - 40 Tahun	38	39,18%
> 40 Tahun	37	38,14%
Jumlah	97	100,00%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan data dari Tabel IV.6 diatas dan Gambar IV.4., diketahui bahwa dari 97 responden penelitian ini 22 orang atau 22,68 persen berusia antara 20-30 tahun, 38 orang atau 39,18 persen berusia antara 31-40 tahun, dan 37 orang berusia lebih dari 40 tahun. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas respondennya adalah pegawai yang masih berada di usia produktif antara 20-40 tahun.

Gambar IV.4. Karakteristik responden berdasarkan usia



Sumber : Data primer diolah, 2018

d. Jabatan terakhir

Karakteristik responden berdasarkan jabatan terakhir dikelompokkan menjadi empat kategori yaitu pelaksana, *account representative*, fungsional pemeriksa pajak dan kepala seksi/subbag. Berdasarkan data hasil penelitian yang diperoleh dari 97 responden berkaitan dengan jabatan terakhir, diperoleh data sebagaimana dalam tabel berikut ini:

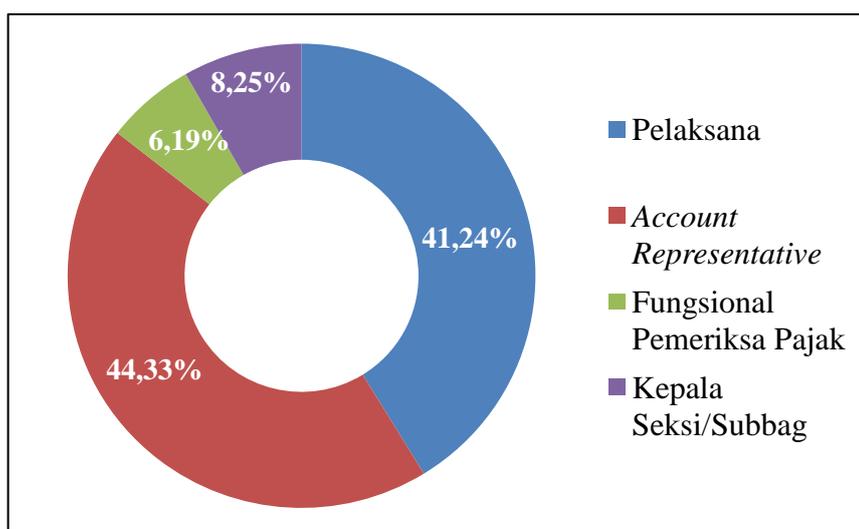
Tabel IV.7. Karakteristik responden berdasarkan jabatan terakhir

Jabatan terakhir	Frekuensi	Prosentase
Pelaksana	40	41,24%
<i>Account Representative</i>	43	44,33%
Fungsional Pemeriksa Pajak	6	6,19%
Kepala Seksi/Subbag	8	8,25%
Jumlah	97	100,00%

Sumber : Data primer diolah, 2018

Berdasarkan data dari Tabel IV.7 diatas dan Gambar IV.5, diketahui bahwa dari 97 responden penelitian ini 40 orang atau 41,24 persen adalah pelaksana, 43 orang atau 44,33 persen adalah *account representative*, 6 orang atau 6,19 persen adalah fungsional pemeriksa pajak dan 8 orang atau 8,25 persen adalah kepala seksi/subbag. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas respondennya adalah pegawai yang memiliki jabatan sebagai staf yang berhubungan langsung dengan wajib pajak.

Gambar IV.5. Karakteristik responden berdasarkan jabatan terakhir



Sumber : Data primer diolah, 2018

## 2. Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian

Analisa deskriptif terhadap variabel penelitian digunakan untuk mengetahui frekuensi skor jawaban masing-masing pertanyaan untuk setiap variabel penelitian. Selanjutnya, dihitung nilai rata-ratanya yang

kemudian dikategorikan dalam beberapa kelompok. Nilai rata-rata yang diperoleh selanjutnya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden mengenai *perceived organizational support* dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dan dampaknya terhadap perilaku (*behavior*) pegawai.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, jawaban dari responden setelah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui *perceived organizational support*, *self efficacy*, kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), dan perilaku (*behavior*) pegawai. Analisis data ini melalui 2 (dua) tahap; yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Nilai rata-rata dari masing-masing responden dari kelas interval dengan jumlah kelas sama dengan 6, sehingga dapat dihitung sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{6 - 1}{6} = 0,83$$

Persepsi responden terhadap variabel *perceived organizational support* dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dan dampaknya terhadap perilaku (*behavior*) pegawai dimana rata-rata tertinggi adalah 6 dan rata-rata terendah adalah 1 dapat dikategorikan sebagaimana data pada Tabel IV.8 berikut ini:

Tabel IV.8 Interval Skala

Interval	Skala	Kategori Perilaku dan Kesiapan untuk berubah	Kategori <i>Perceived Organizational Support</i> dan <i>Self Efficacy</i>
1,00 s/d 1,82	1	Sangat Buruk	Sangat Rendah
1,83 s/d 2,66	2	Buruk	Rendah
2,67 s/d 3,49	3	Agak Buruk	Agak Rendah
3,50 s/d 4,32	4	Cukup Baik	Cukup Tinggi
4,33 s/d 5,16	5	Baik	Tinggi
5,17 s/d 6,00	6	Sangat Baik	Sangat Tinggi

Sumber: Berdasarkan skala likert

a. Variabel Perilaku (*Behavior*)

Penelitian variabel Perilaku (*Behavior*) pegawai diukur dengan sepuluh butir pertanyaan, yaitu perilaku jujur, komitmen dengan kode etik, keterampilan atau *skills, knowledge, positive thinking, solve problems*, kualitas pelayanan, proaktif, *continuous improvement*, dan *innovative*. Jawaban setiap responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel frekuensi untuk setiap pertanyaannya.

Tabel IV.9. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Perilaku (Y<sub>2</sub>)

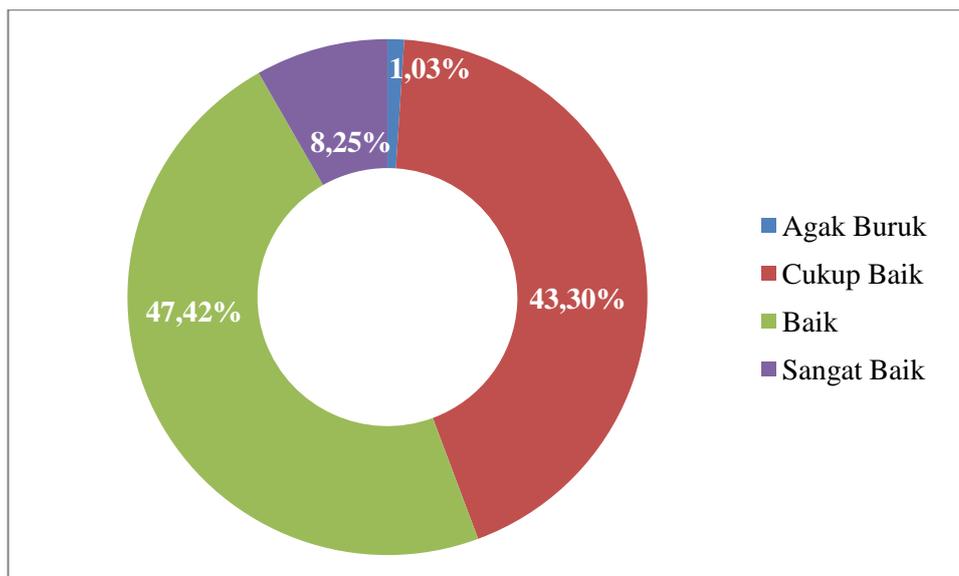
No	1		2		3		4		5		6		Σ	Mean	Kat
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Y <sub>2.1</sub>	0	0	0	0	1	1,03	21	21,65	73	75,26	2	2,06	97	4,78	Baik
Y <sub>2.2</sub>	0	0	0	0	0	0	26	26,80	65	67,01	6	6,19	97	4,79	Baik
Y <sub>2.3</sub>	0	0	0	0	4	4,12	11	11,34	19	19,59	6	6,19	97	4,28	Cukup Baik
Y <sub>2.4</sub>	0	0	0	0	3	3,09	57	58,76	36	37,11	1	1,03	97	4,36	Baik
Y <sub>2.5</sub>	0	0	0	0	3	3,09	54	55,67	39	40,21	1	1,03	97	4,39	Baik
Y <sub>2.6</sub>	0	0	0	0	8	8,25	68	70,10	19	19,59	2	2,06	97	4,15	Cukup Baik

No	1		2		3		4		5		6		$\Sigma$	Mean	Kat
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Y <sub>2.7</sub>	0	0	0	0	1	1,03	38	39,18	57	58,76	1	1,03	97	4,60	Baik
Y <sub>2.8</sub>	0	0	0	0	5	5,15	46	47,42	45	46,39	1	1,03	97	4,43	Baik
Y <sub>2.9</sub>	0	0	0	0	4	4,12	45	46,39	45	46,39	3	3,09	97	4,48	Baik
Y <sub>2.10</sub>	0	0	0	0	11	11,34	62	63,92	21	21,65	3	3,09	97	4,16	Cukup Baik
<b>Y<sub>2</sub></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1,03</b>	<b>42</b>	<b>43,30</b>	<b>46</b>	<b>47,42</b>	<b>8</b>	<b>8,25</b>	<b>97</b>	<b>4,63</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel IV.9 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel perilaku pegawai dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel perilaku pegawai (Y<sub>2</sub>) sebesar 4,63. Dengan demikian variabel perilaku pegawai dikategorikan baik, sebagaimana digambarkan dalam diagram seperti berikut:

Gambar IV.6. Analisis Deskriptif Variabel Perilaku pegawai



Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pengkategorian sebagaimana data pada Tabel IV.9 dan Gambar IV.6 diatas terlihat bahwa mayoritas responden merasakan perilaku pegawai dalam kategori baik. Jumlah responden yang memiliki perilaku pegawai dalam kategori sangat baik adalah 8 responden atau 8,25 persen dan kategori baik adalah sebanyak 46 responden atau 47,42 persen dari seluruh jumlah responden. Sedangkan responden yang memiliki perilaku pegawai dalam kategori cukup baik adalah sebanyak 42 responden atau 43,30 persen dari seluruh jumlah responden. Namun ada satu responden yang memiliki perilaku pegawai dalam kategori agak buruk (negatif).

Hal ini menunjukkan bahwa masih ada responden yang memiliki persepsi perilaku pegawai yang tidak mendukung perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak khususnya di KPP Pratama Bantul. Bahkan bila dilihat dari sepuluh perilaku utama hanya tujuh perilaku utama yang memiliki rata-rata dengan kategori baik sedangkan tiga perilaku utama keterampilan atau *skills*, *solve problem* dan *innovative* memiliki kategori cukup baik. Pada website [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id) Menteri Keuangan dalam peringatan hari anti korupsi tahun 2017 berpesan dan mengingatkan agar setiap pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak selalu menjaga integritas, karena integritas adalah sesuatu yang *priceless*. Dalam website yang sama pada acara *road*

*show* transformasi kelembagaan yang diselenggarakan di GKN Bandung pada tahun 2016, Wakil Menkeu Mardiasmo memberikan dua pesan utama yaitu penguatan integritas bagi seluruh pegawai kementerian keuangan dan peningkatan pelayanan kepada stakeholders dari hal sederhana sampai dengan peningkatan pelayanan melalui inovasi.

Pedoman perilaku pegawai Direktorat Jenderal Pajak dituangkan dalam peraturan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 1 Tahun 2007 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki kewajiban, diantaranya adalah menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan, melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab serta bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan negara. Tidak dilaksanakannya kewajiban tersebut berarti PNS tersebut melanggar disiplin PNS yang dijatuhi hukuman disiplin oleh pejabat pembina kepegawaian PNS yang bersangkutan.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka setiap pegawai Direktorat Jenderal Pajak tanpa kecuali diwajibkan memiliki

perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai perilaku Kementerian Keuangan sebagaimana pesan Menteri Keuangan dalam acara workshop Duta Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan pada tanggal 28 Mei 2018 di aula Mezanine Kemenkeu Jakarta yang ditampilkan dalam website [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id). Adanya pegawai yang berperilaku negatif atau tidak sesuai dengan ketentuan meskipun hanya satu atau sedikit apalagi menyangkut tentang integritas merupakan sesuatu yang tidak dapat ditoleransi sesuai dengan komitmen seluruh pimpinan Direktorat Jenderal Pajak, akan mengganggu pelaksanaan tugas khususnya perubahan di KPP Pratama Bantul dalam rangka pencapaian kinerja organisasi, sehingga perlu upaya dari yang sistematis dan terencana untuk mendorong seluruh pegawai mendukung perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka pencapaian target penerimaan pajak dan kepatuhan wajib pajak.

b. Variabel Kesiapan untuk berubah (*Readiness For Change*)

Penelitian variabel kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pegawai diukur dengan empat butir pertanyaan, yaitu kebutuhan perubahan, dukungan pimpinan, keyakinan perubahan, dan manfaat pribadi. Jawaban setiap responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel frekuensi untuk setiap pertanyaannya.

Tabel IV.10. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kesiapan untuk berubah/ *Readiness For Change* (Y<sub>1</sub>)

No	1		2		3		4		5		6		Σ	Mean	Kat
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
Y <sub>1.1</sub>	0	0	2	2,06	6	6,19	49	50,51	39	40,21	1	1,03	97	4,32	Cukup Baik
Y <sub>1.2</sub>	0	0	1	1,03	4	4,12	42	43,30	42	43,30	8	8,25	97	4,54	Baik
Y <sub>1.3</sub>	0	0	2	2,06	8	8,25	58	59,79	27	27,84	2	2,06	97	4,19	Cukup Baik
Y <sub>1.4</sub>	0	0	4	4,12	12	12,37	57	58,76	23	23,71	1	1,03	97	4,05	Cukup Baik
<b>Y<sub>1</sub></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8,25</b>	<b>48</b>	<b>49,48</b>	<b>32</b>	<b>32,99</b>	<b>9</b>	<b>9,28</b>	<b>97</b>	<b>4,27</b>	<b>Cukup Baik</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

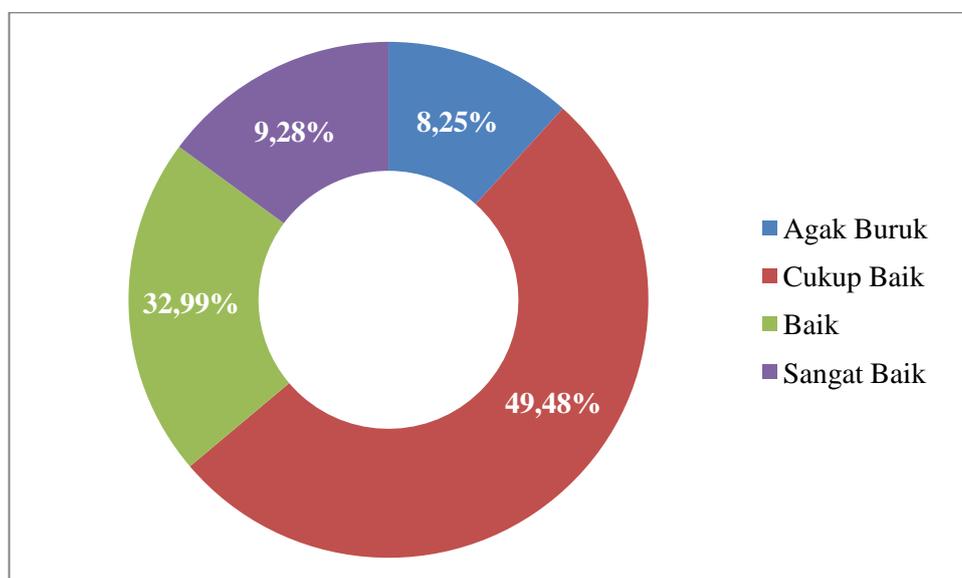
Tabel IV.10 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pegawai dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pegawai (Y<sub>1</sub>) sebesar 4,27. Dengan demikian variabel kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pegawai dikategorikan cukup baik.

Berdasarkan pengkategorian sebagaimana data pada Tabel IV.10 dan Gambar IV.7 terlihat bahwa mayoritas responden merasakan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dalam kategori baik dan cukup baik.

Jumlah responden yang memiliki kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dalam kategori sangat baik adalah sebanyak 9 responden atau 9,28 persen dari seluruh jumlah responden. Demikian pula responden yang memiliki kesiapan untuk berubah

(*readiness for change*) dalam kategori baik adalah sebanyak 32 responden atau 32,99 persen dari seluruh jumlah responden. Sedangkan jumlah responden yang merasakan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) dalam kategori cukup baik adalah sebanyak 48 responden atau 49,48 persen dari seluruh jumlah responden. Dan terakhir, jumlah responden yang merasakan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) ke dalam kategori agak buruk sebanyak 8 responden atau 8,25 persen dari seluruh jumlah responden.

Gambar IV.7. Analisis Deskriptif Variabel Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*)



Sumber: Data primer diolah, 2018

Dengan demikian masih ada responden yang merasakan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) ke dalam kategori agak buruk. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada responden

yang merasa tidak siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak khususnya di KPP Pratama Bantul. Bahkan bila dilihat dari empat indikator tiga indikator yaitu kebutuhan perubahan, keyakinan perubahan dan manfaat pribadi memiliki persepsi rata-rata cukup baik. Hanya indikator dukungan pimpinan yang berpersepsi rata-rata baik. Selanjutnya pada seluruh indikator terdapat antara satu hingga dua belas responden yang berpersepsi negatif (buruk dan agak buruk). Persepsi pegawai yang negatif (buruk dan agak buruk) terhadap kesiapan untuk berubah dalam menghadapi perubahan yang terjadi akan membuat implementasi perubahan semakin sulit untuk diwujudkan secara optimal untuk mencapai tujuan perubahan itu sendiri.

Kondisi tersebut akan mengganggu pelaksanaan perubahan di KPP Pratama Bantul dalam rangka pencapaian kinerja organisasi, sehingga perlu upaya yang sistematis dan terencana untuk mendorong seluruh pegawai memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam rangka pencapaian target penerimaan pajak dan kepatuhan wajib pajak. Kesiapan untuk menghadapi perubahan tersebut merupakan upaya untuk menumbuhkan perilaku pegawai yang positif dan mendukung dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

c. Variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

Penelitian variabel *perceived organizational support* (POS) pegawai diukur dengan lima butir pertanyaan, yaitu kesejahteraan karyawan, tujuan pribadi karyawan, kontribusi karyawan, pengembangan diri karyawan, dan penghargaan terhadap *effort*. Jawaban setiap responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel frekuensi untuk setiap pertanyaannya.

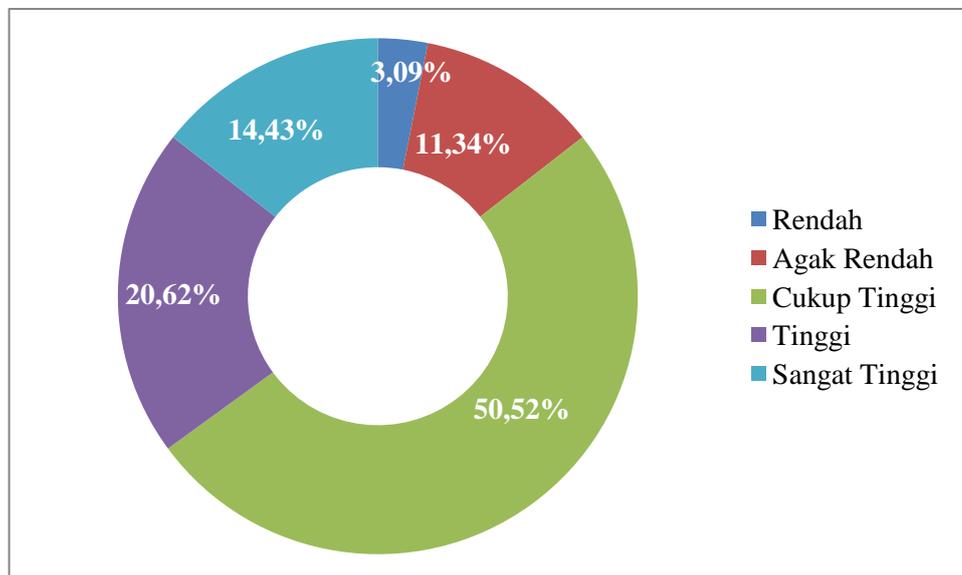
Tabel IV.11. Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ )

No	1		2		3		4		5		6		$\Sigma$	Mean	Kategori
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X <sub>1,1</sub>	0	0	1	1,03	12	12,37	44	45,36	34	35,05	6	6,19	97	4,33	Tinggi
X <sub>1,2</sub>	0	0	3	3,09	12	12,37	58	59,79	19	19,59	5	5,15	97	4,11	Cukup Tinggi
X <sub>1,3</sub>	0	0	1	1,03	13	13,40	52	53,61	26	26,80	5	5,15	97	4,22	Cukup Tinggi
X <sub>1,4</sub>	0	0	5	5,15	10	10,31	53	54,64	23	23,71	6	6,19	97	4,15	Cukup Tinggi
X <sub>1,5</sub>	0	0	3	3,09	17	17,53	52	53,61	24	24,74	1	1,03	97	4,03	Cukup Tinggi
<b>X<sub>1</sub></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3,09</b>	<b>11</b>	<b>11,34</b>	<b>49</b>	<b>50,52</b>	<b>20</b>	<b>20,62</b>	<b>14</b>	<b>14,43</b>	<b>97</b>	<b>4,32</b>	<b>Cukup Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel IV.11 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) sebesar 4,32 dengan kategori cukup tinggi.

Gambar IV.8. Analisis Deskriptif Variabel *Perceived organizational support*



Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan pengkategorian sebagaimana data pada Tabel IV.11 dan Gambar IV.8 diatas terlihat bahwa mayoritas responden merasakan *perceived organizational support* (dukungan organisasional yang dipersepsikan) dalam kategori cukup tinggi. Jumlah responden yang memiliki *perceived organizational support* dalam kategori sangat tinggi adalah sebanyak 14 responden atau 14,43 persen dari seluruh jumlah responden. Selanjutnya responden yang memiliki *perceived organizational support* dalam kategori tinggi adalah sebanyak 20 responden atau 20,62 persen dari seluruh jumlah responden. Sedangkan jumlah responden yang merasakan *perceived organizational support* dalam kategori cukup tinggi adalah sebanyak 49 responden atau 50,52 persen dari seluruh

jumlah responden. Jumlah responden yang merasakan *perceived organizational support* ke dalam kategori agak rendah sebanyak 11 responden atau 11,34 persen dari seluruh jumlah responden. Dan terakhir, jumlah responden yang merasakan *perceived organizational support* ke dalam kategori rendah sebanyak 3 responden atau 3,09 persen dari seluruh jumlah responden. Dengan demikian masih ada responden yang merasakan *perceived organizational support* ke dalam kategori agak rendah dan rendah.

Bila dilihat dari lima indikator *perceived organizational support*, empat indikator diantaranya yaitu tujuan pribadi karyawan, kontribusi karyawan, pengembangan diri karyawan, dan penghargaan terhadap *effort* memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Hanya indikator kesejahteraan karyawan yang berpersepsi rata-rata tinggi. Selanjutnya pada seluruh indikator terdapat antara satu hingga tujuh belas responden yang berpersepsi negatif (rendah dan agak rendah).

d. Variabel *Self Efficacy* (SE)

Penelitian variabel *self efficacy* (SE) pegawai diukur dengan empat butir pertanyaan, yaitu keyakinan diri, kemampuan, kegigihan, dan motivasi diri. Jawaban setiap responden terhadap setiap indikator tersebut digambarkan melalui tabel frekuensi untuk setiap pertanyaannya.

Tabel IV.12. Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Self Efficacy* ( $X_2$ )

No	1		2		3		4		5		6		$\Sigma$	Mean	Kat
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
X <sub>2.1</sub>	0	0	2	2,06	18	18,56	64	65,98	13	13,40	0	0	97	3,91	Cukup Tinggi
X <sub>2.2</sub>	0	0	3	3,09	21	21,65	61	62,89	12	12,37	0	0	97	3,85	Cukup Tinggi
X <sub>2.3</sub>	0	0	2	2,06	6	6,19	57	58,76	32	32,99	0	0	97	4,23	Cukup Tinggi
X <sub>2.4</sub>	0	0	1	1,03	8	8,25	62	63,92	26	26,80	0	0	97	4,16	Cukup Tinggi
<b>X<sub>2</sub></b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2,06</b>	<b>7</b>	<b>7,22</b>	<b>65</b>	<b>67,01</b>	<b>23</b>	<b>23,71</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>97</b>	<b>4,12</b>	<b>Cukup Tinggi</b>

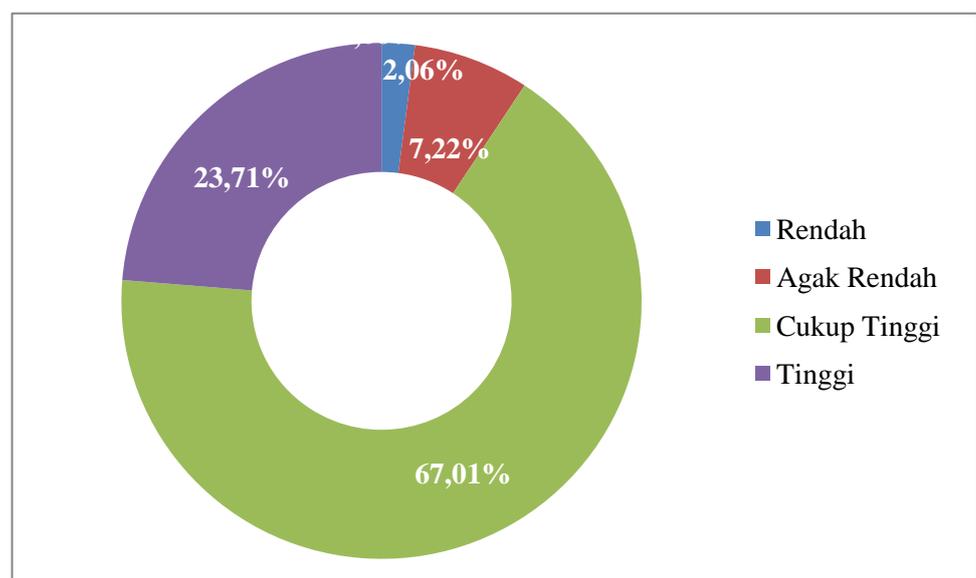
Sumber: Data primer diolah, 2018

Tabel IV.12 diatas menunjukkan analisis deskriptif responden variabel *Self Efficacy* ( $X_2$ ) dilihat dari rata-rata skor persepsi. Rata-rata analisis deskriptif responden mengenai variabel *Self Efficacy* ( $X_2$ ) sebesar 4,12 yang dikategorikan cukup tinggi.

Berdasarkan pengkategorian sebagaimana data pada Tabel IV.12 dan Gambar IV.9 terlihat bahwa mayoritas responden merasakan *self efficacy* (keyakinan diri) dalam kategori cukup tinggi. Jumlah responden yang memiliki *self efficacy* dalam kategori tinggi adalah sebanyak 23 responden atau 23,71 persen dari seluruh jumlah responden. Selanjutnya responden yang memiliki *self efficacy* dalam kategori cukup tinggi adalah sebanyak 65 responden atau 67,01 persen dari seluruh jumlah responden. Sedangkan jumlah responden yang merasakan *self efficacy* ke dalam kategori agak rendah sebanyak 7 responden atau 7,22 persen

dari seluruh jumlah responden. Dan terakhir, jumlah responden yang merasakan *self efficacy* ke dalam kategori rendah sebanyak 2 responden atau 2,06 persen dari seluruh jumlah responden. Dengan demikian masih ada responden yang merasakan *self efficacy* ke dalam kategori agak rendah dan rendah.

Gambar IV.9. Analisis Deskriptif Variabel *Self efficacy*



Sumber: Data primer diolah, 2018

Bila dilihat dari empat indikator seluruhnya memiliki persepsi rata-rata cukup tinggi. Selanjutnya pada seluruh indikator terdapat antara satu hingga dua puluh satu responden yang berpersepsi negatif (rendah dan agak rendah).

#### 4.4. Hasil pengujian asumsi klasik

##### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Residual berdistribusi normal bila tingkat signifikansinya lebih besar dari 0,05. Model regresi yang baik adalah bila distribusi datanya normal atau mendekati normal. Hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* menggunakan *software* aplikasi SPSS versi 25 untuk regresi tahap 1 menunjukkan bahwa bahwa nilai signifikansinya 0,200 yang berarti nilainya  $> 0,05$  maka distribusi datanya normal, sehingga model regresi penelitian ini memenuhi asumsi normalitas sebagaimana dapat dilihat pada data Tabel IV.13. berikut ini:

Tabel IV.13. Hasil uji normalitas regresi tahap 1

##### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual Y <sub>1</sub>
N		97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,16582768
Most Extreme Differences	Absolute	0,074
	Positive	0,071
	Negative	-0,074
Test Statistic		0,074
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

Sumber: Data primer diolah, 2018

Sedangkan hasil uji normalitas regresi tahap 2 dengan *Kolmogorov Smirnov Test* di atas terlihat bahwa nilai signifikansinya 0,113 yang berarti nilainya  $> 0,05$  maka distribusi datanya normal, sehingga model regresi penelitian ini memenuhi asumsi normalitas.

Tabel IV.14. Hasil uji normalitas regresi tahap 2

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<b>Unstandardized Residual Y<sub>2</sub></b>
N		97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,27143881
Most Extreme Differences	Absolute	0,082
	Positive	0,058
	Negative	-0,082
Test Statistic		0,082
Asymp. Sig. (2-tailed)		,113 <sup>c</sup>

Sumber: Data primer diolah, 2018

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2006:105). Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini dengan uji glejser dan signifikansi 0,05 menggunakan *software* aplikasi SPSS versi 25 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel IV.15. Hasil uji heteroskedastisitas dengan uji glejser

Variabel	Sig.	Hasil uji	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i> ( $X_1$ )	0,158	Tidak ada heteroskedastisitas	Model regresi tahap 1
<i>Self Efficacy</i> ( $X_2$ )	0,541	Tidak ada heteroskedastisitas	Model regresi tahap 1
<i>Perceived Organizational Support</i> ( $X_1$ )	0,900	Tidak ada heteroskedastisitas	Model regresi tahap 2
<i>Self Efficacy</i> ( $X_2$ )	0,716	Tidak ada heteroskedastisitas	Model regresi tahap 2
Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ )	0,290	Tidak ada heteroskedastisitas	Model regresi tahap 2

Sumber: Data primer diolah, 2018

Jika hasil ujinya nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas dengan uji glejser di atas terlihat bahwa nilai signifikansinya  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3. Uji Multikolinearitas

Ghozali (2006:91) menyatakan bahwa uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Kemiripan antar variabel independen akan mengakibatkan korelasi yang sangat kuat. Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*varian inflation factor*). Apabila nilai VIF berkisar antara 1-10, maka dapat disimpulkan bahwa data tidak terdapat permasalahan multikolinearitas.

Tabel IV.16. Hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF

Variabel	VIF	Nilai Kritis	Hasil uji	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support</i> ( $X_1$ )	2,896	1 - 10	Tidak ada multikolinearitas	Model regresi tahap 1
<i>Self Efficacy</i> ( $X_2$ )	2,896	1 - 10	Tidak ada multikolinearitas	Model regresi tahap 1
<i>Perceived Organizational Support</i> ( $X_1$ )	3,815	1 - 10	Tidak ada multikolinearitas	Model regresi tahap 2
<i>Self Efficacy</i> ( $X_2$ )	3,961	1 - 10	Tidak ada multikolinearitas	Model regresi tahap 2
Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ )	4,584	1 - 10	Tidak ada multikolinearitas	Model regresi tahap 2

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai VIF berada diantara 1 - 10, artinya bahwa semua variabel independen tidak terjadi multikolinearitas, sehingga tidak terjadi bias dalam interpretasi hasil analisis regresi.

#### 4.5. Analisis Regresi berganda dan pengujian hipotesis

Analisis regresi berganda dalam penelitian ini dilakukan dua tahap sesuai dengan pembagian kerangka pemikiran penelitian dengan menggunakan *software* aplikasi SPSS versi 25 yaitu :

##### 1. Analisis Regresi Tahap 1

Persamaan regresi tahap 1 pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \alpha_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

Tabel IV.17. Hasil Regresi berganda tahap 1

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,849	0,890		2,077	0,041
	Perceived Organizational Support	0,308	0,056	0,448	5,460	0,000
	Self Efficacy	0,546	0,093	0,482	5,880	0,000

a. *Dependent Variable: Kesiapan untuk berubah / Readiness for change (RFC)*

Berdasarkan tabel diatas, persamaan regresi tahap 1 adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = 1,849 + 0,448 X_1 + 0,482 X_2$$

$$e_1 = \sqrt{(1-0,782)} = 0,467$$

Dimana :

$Y_1$  = kesiapan untuk berubah (RFC)

$\alpha$  = konstanta

$b_1$ -  $b_2$  = koefisien regresi

$X_1$  = *perceived organizational support* (POS)

$X_2$  = *self efficacy* (SE)

$e$  = *error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

Berdasarkan persamaan regresi tersebut di atas, maka dapat diinterpretasikan *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,448. *Self efficacy* ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,482.

## 2. Analisis Regresi Tahap 2

Persamaan regresi tahap 2 pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = \alpha_2 + b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Y_1 + e_2$$

Tabel IV.18. Hasil Regresi berganda tahap 2

Model		Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,881	1,783		10,030	0,000
	Perceived Organizational Support	0,099	0,127	0,082	0,779	0,438
	Self Efficacy	0,280	0,213	0,140	1,314	0,192
	Kesiapan untuk berubah / RFC	1,169	0,202	0,664	5,788	0,000

a. Dependent Variable: Perilaku / Behavior

Berdasarkan tabel diatas, persamaan regresi tahap 2 adalah sebagai berikut :

$$Y_2 = 17,881 + 0,082 X_1 + 0,140 X_2 + 0,664 Y_1$$

$$e_2 = \sqrt{(1-0,733)} = 0,517$$

Dimana :

$Y_2$  = perilaku (*Behavior*)

$Y_1$  = kesiapan untuk berubah (RFC)

$\alpha$  = konstanta

$b_3- b_5$  = koefisien regresi

$X_1$  = *perceived organizational support* (POS)

$X_2$  = *self efficacy* (SE)

$e$  = *error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

Berdasarkan persamaan regresi tersebut di atas, maka dapat diinterpretasikan *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap Perilaku ( $Y_2$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,082. *Self efficacy* ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap Perilaku ( $Y_2$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,140. Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) berpengaruh positif terhadap Perilaku ( $Y_2$ ) dengan koefisien regresi sebesar 0,664.

### 3. Uji Hipotesis (uji t)

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95.

- a. Pengujian pengaruh variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) terhadap variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

**$H_1$ : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi  $t_{\text{hitung}} = 0,000$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $t_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$ , maka  $H_0$  (*perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul) ditolak, sehingga dapat

disimpulkan bahwa variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

- b. Pengujian pengaruh variabel *Self efficacy* ( $X_2$ ) terhadap variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

**$H_2$  : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi  $t_{hitung} = 0,000$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $t_{hitung} (0,000) < Level\ of\ Significant (0,05)$ , maka  $H_0$  (*self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul) ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Self efficacy* ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

- c. Pengujian pengaruh variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

**$H_3$  : Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi  $t_{hitung} = 0,000$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $t_{hitung} (0,000) < Level\ of$

*Significant* (0,05), maka  $H_0$  (kesiapan untuk berubah tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul) ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

- d. Pengujian pengaruh variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

**$H_4$  : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi  $t_{hitung} = 0,438$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $t_{hitung}$  (0,438) > *Level of Significant* (0,05), maka  $H_0$  (*perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

- e. Pengujian pengaruh variabel *Self efficacy* ( $X_2$ ) terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

**$H_5$  : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi  $t_{\text{hitung}} = 0,192$ . Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi  $t_{\text{hitung}} (0,192) > \text{Level of Significant} (0,05)$ , maka  $H_0$  (*self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Self efficacy* ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul.

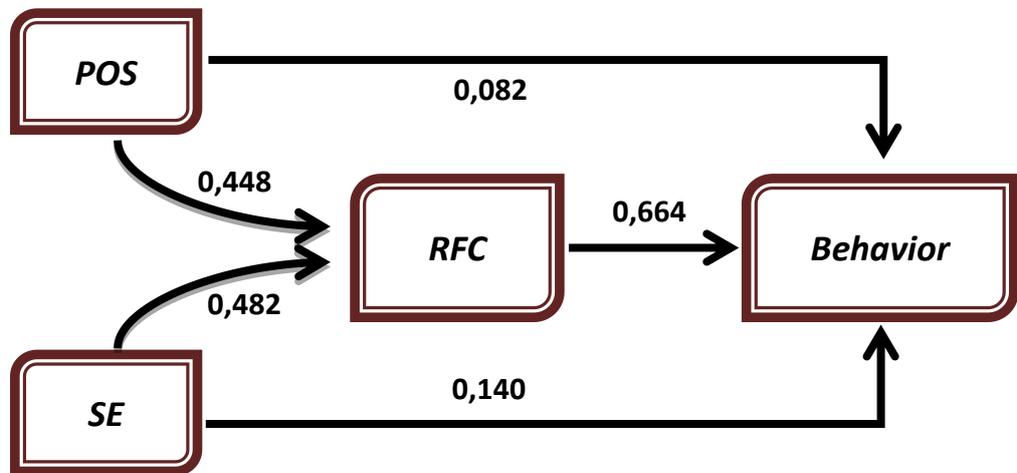
#### 4.6. Analisis jalur

*Path Analysis* atau Analisis Jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2006).

Dari gambar IV.10. dibawah ini tentang model analisis jalur dapat dihitung besarnya efek total dari *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Self Efficacy* (SE) terhadap Perilaku (*Behavior*) melalui Kesiapan untuk berubah (*Readiness for change / RFC*).

Besarnya pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* (POS) terhadap perilaku yang dimediasi kesiapan untuk berubah (RFC) sebesar  $(0,664) \times (0,448) = \mathbf{0,297}$  dan efek totalnya sebesar  $(0,297) + (0,082) = \mathbf{0,379}$ , sedangkan pengaruh langsung sebesar  $\mathbf{0,082}$ .

Gambar IV.10. Model Analisis Jalur



Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung *self efficacy* (SE) terhadap perilaku yang dimediasi kesiapan untuk berubah (RFC) sebesar  $(0,664) \times (0,482) = \mathbf{0,320}$  dan efek totalnya sebesar  $(0,320) + (0,140) = \mathbf{0,460}$ , sedangkan pengaruh langsung sebesar  $\mathbf{0,140}$ .

Tabel IV.19. Efek Pengaruh Variabel

Pengaruh	Efek Langsung	Efek Tidak Langsung	Efek Total
$X_1 \rightarrow Y_1$	0,448	-	-
$X_2 \rightarrow Y_1$	0,482	-	-
$X_1 \rightarrow Y_2$	0,082	-	-
$X_2 \rightarrow Y_2$	0,140	-	-
$Y_1 \rightarrow Y_2$	0,664	-	-
$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	-	0,297	0,379
$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$	-	0,320	0,460

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan Tabel IV.19 diatas, dapat diketahui bahwa pengaruh *self efficacy* ( $X_2$ ) terhadap perilaku ( $Y_2$ ) melalui kesiapan untuk berubah

(Y<sub>1</sub>) lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh yang diberikan *perceived organizational support* (X<sub>1</sub>) terhadap perilaku (Y<sub>2</sub>) melalui kesiapan untuk berubah (Y<sub>1</sub>).

Dengan demikian, hasil model analisis jalur dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung *perceived organizational support* (X<sub>1</sub>) terhadap perilaku pegawai (Y<sub>2</sub>) melalui kesiapan untuk berubah (Y<sub>1</sub>).

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dapat berpengaruh langsung ke perilaku pegawai namun tidak signifikan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari *perceived organizational support* ke kesiapan untuk berubah lalu ke perilaku pegawai. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,082 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,297. Hal tersebut berarti pengaruh *perceived organizational support* terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah lebih signifikan bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya dan memiliki pengaruh total sebesar 0,379.

- b. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung *self efficacy* (X<sub>2</sub>) terhadap perilaku pegawai (Y<sub>2</sub>) melalui kesiapan untuk berubah (Y<sub>1</sub>).

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *self efficacy* dapat berpengaruh langsung ke perilaku pegawai namun tidak signifikan dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari *self efficacy* ke

kesiapan untuk berubah lalu ke perilaku pegawai. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,140 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung adalah 0,320. Hal tersebut berarti pengaruh *self efficacy* terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah lebih signifikan bila dibandingkan dengan pengaruh langsungnya dan memiliki pengaruh total sebesar 0,460.

Adapun ringkasan hasil uji hipotesis dan pengembangan analisis regresi berganda dengan menggunakan analisis jalur, dapat dijelaskan melalui tabel berikut ini :

Tabel IV.20. Ringkasan hasil uji hipotesis dan analisis jalur

<b><i>Hipotesis / Analisis jalur</i></b>	<b><i>Variabel</i></b>	<b><i>Keterangan</i></b>
H <sub>1</sub>	X <sub>1</sub> - Y <sub>1</sub>	Ho ditolak
H <sub>2</sub>	X <sub>2</sub> - Y <sub>2</sub>	Ho ditolak
H <sub>3</sub>	X <sub>1</sub> - Y <sub>2</sub>	Ho diterima
H <sub>4</sub>	X <sub>2</sub> - Y <sub>2</sub>	Ho diterima
H <sub>5</sub>	Y <sub>1</sub> - Y <sub>2</sub>	Ho ditolak
Analisis jalur	X <sub>1</sub> - Y <sub>1</sub> - Y <sub>2</sub>	Signifikan
Analisis jalur	X <sub>2</sub> - Y <sub>1</sub> - Y <sub>2</sub>	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2018

#### **4.7. Pembahasan**

##### **1. Pengaruh *Perceived organizational support* (POS) terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa variabel *Perceived organizational support* (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kesiapan untuk berubah (Y<sub>1</sub>) pegawai di

KPP Pratama Bantul (nilai signifikansi  $t_{\text{hitung}}$  (0,000) < *Level of Significant* (0,05) atau memiliki efek langsung sebesar 0,448. Hal ini dapat diartikan, jika *perceived organizational support* meningkat, maka kesiapan pegawai KPP Pratama Bantul untuk menghadapi perubahan juga mengalami peningkatan.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata kesiapan untuk berubah responden adalah cukup baik dan hasil rata-rata *perceived organizational support* responden juga cukup tinggi. Dengan demikian *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah responden. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015), Jabbarian & Chegini (2016) dan Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Hasil penelitian Yu & Lee (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dan kesiapan untuk perubahan.

Selain itu penelitian Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat dampak positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan karyawan untuk berubah.

Penelitian Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) juga menjelaskan terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Peningkatan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk meningkatnya kesiapan untuk menghadapi perubahan.

## **2. Pengaruh *Self efficacy* (SE) terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa variabel *Self efficacy* ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul (nilai signifikansi  $t_{hitung}$  (0,000) < *Level of Significant* (0,05) atau memiliki efek langsung sebesar 0,482. Hal ini dapat diartikan, jika *self efficacy pegawai* meningkat, maka kesiapan pegawai KPP Pratama Bantul untuk menghadapi perubahan juga mengalami peningkatan.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata kesiapan untuk berubah responden adalah cukup baik dan hasil rata-rata *self efficacy* responden juga cukup tinggi. Dengan demikian *self efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah responden. Hal penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Bagus dkk. (2016), Andrew & Mohankumar (2017) dan Angkawijaya dkk (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *self efficacy* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Hasil penelitian Bagus dkk. (2016) menjelaskan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan.

Penelitian Andrew & Mohankumar (2017) juga menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Self-efficacy* dan *Employee Readiness for Organizational Change*.

Hasil penelitian Angkawijaya dkk. (2017) menjelaskan bahwa efikasi diri (*self-efficacy*) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan.

Peningkatan *self efficacy* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk meningkatnya kesiapan untuk menghadapi perubahan.

### **3. Pengaruh Kesiapan untuk berubah terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul (nilai signifikansi  $t_{hitung} (0,000) < Level\ of\ Significant (0,05)$  atau memiliki efek langsung sebesar 0,664. Hal ini dapat diartikan, jika kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pegawai KPP Pratama Bantul untuk menghadapi perubahan.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata perilaku responden adalah baik dan kesiapan untuk berubah responden adalah cukup baik. Meskipun rata-rata kesiapan untuk berubah responden cukup baik yang menunjukkan sebagian besar responden, namun sebagian lainnya memiliki kesiapan untuk berubah yang baik dan sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku responden.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) yang menjelaskan bahwa *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku positif yang mendukung perubahan.

Peningkatan kesiapan untuk berubah yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk perilaku positif menghadapi perubahan.

#### **4. Pengaruh *Perceived organizational support* (POS) terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul (nilai signifikansi  $t_{hitung}$  (0,438) > *Level of Significant* (0,05) atau memiliki efek langsung sebesar 0,082. Hal ini dapat diartikan, jika *perceived*

*organizational support* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pegawai KPP Pratama Bantul untuk menghadapi perubahan.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata perilaku responden adalah baik meskipun ada satu responden yang memiliki perilaku agak buruk. Sedangkan hasil rata-rata *perceived organizational support* responden cukup tinggi, namun ada sebelas responden yang memiliki *perceived organizational support* agak rendah dan tiga responden yang memiliki *perceived organizational support* rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *perceived organizational support* tidak serta merta mempengaruhi perilaku responden, sehingga *perceived organizational support* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku responden.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Perilaku dalam penelitian ini terkait dengan perilaku dalam menghadapi perubahan, sedangkan perilaku dalam penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya.

Namun hasil penelitian ini dengan pengembangan analisis regresi berganda menggunakan analisis jalur masih sejalan dengan

hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan resistensi terhadap perubahan melalui mediasi oleh kesiapan untuk perubahan yang berarti bahwa hubungan antara *perceived organizational support* dan perilaku tidak langsung tapi melalui kesiapan untuk berubah.

Peningkatan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk kesiapan untuk berubah sehingga menumbuhkan perilaku positif menghadapi perubahan.

##### **5. Pengaruh *Self efficacy* (SE) terhadap Perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul**

Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa variabel *Self efficacy* ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul (nilai signifikansi  $t_{hitung}$  (0,192) > *Level of Significant* (0,05) atau memiliki efek langsung sebesar 0,140. Hal ini dapat diartikan, jika *self efficacy* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pegawai KPP Pratama Bantul untuk menghadapi perubahan.

Hal ini ditunjukkan dengan hasil rata-rata perilaku responden adalah baik meskipun ada satu responden yang memiliki perilaku agak buruk. Sedangkan hasil rata-rata *self efficacy* responden cukup tinggi,

namun ada tujuh responden yang memiliki *self efficacy* agak rendah dan dua responden yang memiliki *self efficacy* rendah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* tidak serta merta mempengaruhi perilaku responden, sehingga *self efficacy* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku responden.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Perilaku dalam penelitian ini terkait dengan perilaku dalam menghadapi perubahan, sedangkan perilaku dalam penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya.

Namun hasil penelitian ini dengan pengembangan analisis regresi berganda menggunakan analisis jalur masih sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *positive psychological capital* (dimana terdapat dimensi *self efficacy*) dan resistensi terhadap perubahan melalui mediasi oleh kesiapan untuk perubahan yang berarti bahwa hubungan antara *positive psychological capital* (dimana terdapat dimensi *self efficacy*) dan perilaku tidak langsung tapi melalui kesiapan untuk berubah.

Peningkatan *self efficacy* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan dukungan pegawai terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk kesiapan untuk berubah sehingga menumbuhkan perilaku positif menghadapi perubahan.

**6. Pengaruh Tidak Langsung *Perceived organizational support* (POS) terhadap Perilaku melalui Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

Hasil analisis jalur (*path analysis*) penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Perceived organizational support* ( $X_1$ ) melalui variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ ) pegawai di KPP Pratama Bantul dengan efek total (efek langsung dan tidak langsung) sebesar 0,379.

Hal ini dapat diartikan, jika *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku pegawai KPP Pratama Bantul untuk menghadapi perubahan melalui kesiapan untuk berubah. Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat pegawai merasa organisasi memberikan dukungan kepada mereka, maka mereka percaya bahwa organisasi peduli dengan mereka, sehingga mereka merasa memiliki kewajiban untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan pencapaian tujuannya.

Dengan demikian saat organisasi melakukan perubahan untuk mencapai tujuannya, maka pegawai akan siap menghadapi perubahan

tersebut dan memberikan dukungannya dengan perilaku positif yang mendukung perubahan tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, maka pegawai akan lebih siap dalam menghadapi perubahan serta memberikan dukungannya dalam bentuk perilaku positif yang mendukung perubahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dengan mediasi *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa *perceived organizational support* melalui kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku positif yang mendukung perubahan.

Peningkatan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan serta memberikan dukungannya terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk perilaku positif menghadapi perubahan.

#### **7. Pengaruh Tidak Langsung *Self efficacy* (SE) terhadap Perilaku melalui Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul**

Hasil analisis jalur (*path analysis*) penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Self efficacy* ( $X_2$ ) melalui variabel Kesiapan untuk berubah ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku ( $Y_2$ )

pegawai di KPP Pratama Bantul dengan efek total (efek langsung dan tidak langsung) sebesar 0,460.

Hal ini dapat diartikan, jika *self efficacy* memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai KPP Pratama Bantul untuk menghadapi perubahan melalui kesiapan untuk berubah. Secara teoritis, diasumsikan bahwa pada saat pegawai merasa dirinya memiliki keyakinan serta pengalaman serta motivasi yang tinggi dalam menghadapi perubahan yang terjadi, maka mereka akan mampu dan lebih siap menghadapi perubahan tersebut sehingga akan mendorong mereka untuk berperilaku positif dengan mendukung perubahan yang terjadi.

Dengan demikian saat organisasi melakukan perubahan untuk mencapai tujuannya, maka pegawai akan siap menghadapi perubahan tersebut dan memberikan dukungannya dengan perilaku positif yang mendukung perubahan tersebut.

Hal tersebut dapat dikatakan bahwa semakin tinggi *self efficacy* yang dirasakan pegawai, maka pegawai akan lebih siap dalam menghadapi perubahan serta memberikan dukungannya dalam bentuk perilaku positif yang mendukung perubahan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) yang menunjukkan bahwa *Positive Psychological Capital* (dimana salah satu itemnya adalah *self efficacy*) dengan mediasi *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada

*Resistance to change* yang berarti bahwa *Positive Psychological Capital* (dimana salah satu itemnya adalah *self efficacy*) melalui kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku positif yang mendukung perubahan.

Peningkatan *self efficacy* yang dirasakan pegawai, diharapkan dapat meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan serta memberikan dukungannya terhadap perubahan yang terjadi pada Direktorat Jenderal Pajak dalam bentuk perilaku positif menghadapi perubahan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data untuk menjawab tujuan penelitian pada pegawai KPP Pratama Bantul, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas pegawai KPP Pratama Bantul rata-rata memiliki perilaku yang baik, namun ada satu yang memiliki perilaku negatif (agak buruk). Hal ini menunjukkan bahwa masih ada responden yang memiliki perilaku tidak mendukung perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak khususnya di KPP Pratama Bantul.
2. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas pegawai KPP Pratama Bantul rata-rata memiliki kesiapan untuk berubah yang cukup baik, namun ada beberapa yang memiliki kesiapan untuk berubah negatif (agak buruk). Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat responden yang tidak siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak khususnya di KPP Pratama Bantul.
3. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas pegawai KPP Pratama Bantul rata-rata memiliki *perceived organizational support* yang cukup tinggi, namun ada beberapa yang memiliki *perceived organizational support* negatif (agak rendah dan rendah). Hal ini

menunjukkan bahwa beberapa responden merasa organisasi belum sepenuhnya memberikan dukungan kepada mereka.

4. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas pegawai KPP Pratama Bantul rata-rata memiliki *self efficacy* yang cukup tinggi, namun ada beberapa yang memiliki *self efficacy* negatif (agak rendah dan rendah). Hal ini menunjukkan bahwa beberapa responden merasa mereka tidak memiliki keyakinan diri dan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terjadi.
5. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika *perceived organizational support* meningkat maka Kesiapan untuk berubah juga akan mengalami peningkatan pula.
6. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kesiapan untuk berubah pegawai di KPP Pratama Bantul. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika *self efficacy* meningkat maka kesiapan untuk berubah juga akan meningkat pula.
7. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika *perceived organizational support* meningkat maka perilaku pegawai yang mendukung perubahan tidak serta merta akan mengalami peningkatan.

8. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika *self efficacy* meningkat maka perilaku pegawai yang mendukung perubahan tidak serta merta akan mengalami peningkatan pula.
9. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel perilaku pegawai di KPP Pratama Bantul. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika kesiapan untuk berubah meningkat maka perilaku pegawai yang mendukung perubahan juga akan mengalami peningkatan pula.
10. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah dengan nilai pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,297. Sedangkan total pengaruh *perceived organizational support* terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah adalah sebesar 0,379. Hal ini dapat diartikan, bahwa kesiapan untuk berubah memperkuat hubungan *perceived organizational support* dan dampaknya terhadap perilaku pegawai yang mendukung perubahan.
11. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah dengan nilai pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,320. Sedangkan total pengaruh *self efficacy* terhadap perilaku pegawai melalui kesiapan untuk berubah adalah sebesar 0,460. Hal ini dapat diartikan, bahwa kesiapan

untuk berubah memperkuat hubungan *self efficacy* dan dampaknya terhadap perilaku pegawai yang mendukung perubahan.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan diatas, saran yang dapat disampaikan penulis adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi pihak KPP Pratama Bantul

Setiap upaya yang dilakukan termasuk perubahan dalam mencapai target penerimaan pajak dan kepatuhan wajib pajak, harus didukung oleh semua pihak khususnya pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

- a. Kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan menjadi hal utama dalam menumbuhkan perilaku pegawai yang diharapkan dapat mendukung perubahan yang terjadi. KPP Pratama Bantul sebaiknya melaksanakan kegiatan workshop yang dapat memberikan informasi dan sosialisasi kepada seluruh pegawai terkait perubahan yang terjadi agar setiap pegawai mengetahui bahwa perubahan tersebut memang dibutuhkan dan dapat dilaksanakan serta memberikan manfaat kepada seluruh pegawai.
- b. *Perceived organizational support* yang tinggi dapat mendorong pegawai untuk berpikir positif dan memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi, sehingga akan mendorong mereka untuk senantiasa melakukan hal yang terbaik dan memberikan dukungan terhadap setiap langkah yang dilakukan organisasi dalam mencapai

tujuannya termasuk kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. KPP Pratama Bantul sebaiknya melaksanakan kegiatan diklat atau training sesuai kebutuhan pegawai sehingga dapat meningkatkan kontribusi serta pengembangan diri pegawai, serta memberikan penghargaan atas setiap upaya yang dilakukan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian pegawai akan merasa bahwa organisasi peduli terhadap mereka dan akan memberikan dukungan terhadap organisasi.

- c. *Self efficacy* yang tinggi yang dirasakan pegawai, dapat mendorong pegawai untuk senantiasa yakin dan merasa mampu untuk melaksanakan tugas atau tantangan yang dihadapinya, sehingga akan mendorong mereka untuk melakukan hal yang terbaik dalam setiap pelaksanaan tugas. Kegiatan outbond atau sejenisnya dapat dirancang untuk menumbuhkan motivasi, keyakinan diri atas kemampuan untuk melaksanakan tugas atau tantangan yang dihadapi. Selain itu aktivitas *teamwork* dalam pelaksanaan tugas dapat mendorong sinergi antar pegawai sehingga menambah keyakinan dan pengalaman baru bagi pegawai yang terlibat.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

Suatu penelitian seringkali dilakukan tidak sempurna, sehingga untuk peneliti selanjutnya disarankan agar mengembangkan penelitian ini dengan cara meneliti variabel lain yang diduga mempengaruhi perilaku pegawai atau karyawan dengan analisis yang lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, A. & S. Mohankumar. (2017) *The Relationship between Self Efficacy and Employee Readiness for Organizational Change*. IJERGS. 5(1). 16-27
- A. Gokul, G. Sridevi, & P.T. Srinivasan. (2012). *The Relationship Between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Affective Commitment*. AMET International Journal of Management. July-Dec. 29-37
- Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., Dewi, D. A. (2017). Berubah, Siapa Takut ? Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan di PT. TP Tangerang. Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni. 1(2). 548-555
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating readiness for organizational change*. Human Relations, 46(6), 681. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/231489069?accountid=62100>
- Asih, G.Y., & Dewi, R. (2017). Komitmen Karyawan Ditinjau dari *Self Efficacy* dan Persepsi Dukungan Organisasi, di CV. Wahyu Jaya Semarang. Jurnal Dinamika Sosial Budaya. 19(1). 35-39
- Bagus E.P, Eliyana, A., & Istyarini, W. (2016). *The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment*. Mediterranean Journal of Social Sciences. 7(3)  
Doi:10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological review, 84(2), 191-215.  
Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/847061>.  
Retrieved from <https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1977PR.pdf>
- \_\_\_\_ (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed), *Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81)*, New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman (Ed), *Encyclopedia of mental health*, San Diego: Academic Press, 1998).
- Dharmawan, D.C., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT. KAI Commuter Jabodetabek. Jurnal Empati. 6(1). 115-119
- Direktorat Jenderal Pajak. (2007). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 1/PM.3/2007 tentang Kode Etik Pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Diambil tanggal 27 Agustus 2018 dari website Direktorat Jenderal Pajak <http://pajak.go.id/>

- \_\_\_\_\_. (2012). Selayang Pandang Direktorat Jenderal Pajak. Diambil tanggal 10 April 2017 dari website Direktorat Jenderal Pajak <http://pajak.go.id/>
- \_\_\_\_\_. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak. Diambil tanggal 10 April 2017 dari website Direktorat Jenderal Pajak <http://pajak.go.id/>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). *Reciprocation of Perceived Organizational Support*. *Journal of Personnel Psychology*. 86(1). 42-51 DOI:10.1037/0021-9010.86.1.42
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- \_\_\_\_\_. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM-SPSS 17*, Cetakan Kelima, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Tenth Edition. Essex-England: Pearson Education Limited
- Hakim, M.A.L. (2015). Peran persepsi manajemen perusahaan terhadap *self efficacy* karyawan PT. Cendana Teknik Utama. Skripsi. UIN Maulana Malik Ibrahim. Diambil dari <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/1501>
- Hall, E., Chai, W., and Albrecht J.A. (2016). *Relationships between nutrition-related knowledge, self-efficacy, and behavior for fifth grade students attending Title I and non-Title I schools*. *Appetite*. 96. 245-253  
Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.appet.2015.09.033>  
(<http://sciencedirect.com/science/article/pii/S0195666315300441>)
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.  
Retrieved from  
<https://search.proquest.com/docview/236254304?accountid=62100>
- Jabbarian, J., & Chegini, M.G. (2016). *The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Resistance to Change : A Study on Guilan Municipal Staff*. *Journal of History Culture and Art Research*. 5(4). 642-654  
DOI:10.7596/taksad.v5i4.627
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Pengertian perilaku dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia. Diambil tanggal 30 April 2018 dari website Kamus Besar Bahasa Indonesia <https://kbbi.web.id/perilaku>
- Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat. *Susunan Dalam Satu Naskah Undang-undang Perpajakan*. Jakarta: Kantor Wilayah DJP Jakarta Pusat

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2018). Harapan Menkeu: Hidupkan Nilai-nilai Kementerian Keuangan. Diambil tanggal 27 Agustus 2018 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/harapan-menkeu-hidupkan-nilai-nilai-kementerian-keuangan/>
- \_\_\_\_\_. (2018). Infografis APBN 2018 (Gambar). Diambil tanggal 25 April 2018 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/infografik/infografis-apbn-2018/>
- \_\_\_\_\_. (2011). Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-nilai Kementerian Keuangan. Diambil tanggal 22 Mei 2018 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<http://www.jdih.kemenkeu.go.id/>
- \_\_\_\_\_. (2010). Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Diambil tanggal 27 Agustus 2018 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<https://www.jdih.kemenkeu.go.id/>
- \_\_\_\_\_. (2017). Peringati Hari Anti Korupsi, Menkeu: Jaga Integritas Kalian! Diambil tanggal 27 Agustus 2018 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/peringati-hari-anti-korupsi-menkeu-jaga-integritas-kalian/>
- \_\_\_\_\_. Profil Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Diambil tanggal 10 April 2017 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<https://kemenkeu.go.id/>
- \_\_\_\_\_. Ringkasan Eksekutif Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Diambil tanggal 10 April 2017 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<https://kemenkeu.go.id/>
- \_\_\_\_\_. (2016). Wamenkeu: Integritas dan Pelayanan Menjadi Hal Yang Utama. Diambil tanggal 27 Agustus 2018 dari website Kementerian Keuangan Republik Indonesia  
<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/wamenkeu-integritas-dan-pelayanan-menjadi-hal-yang-utama/>
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why Transformation Effors Fail, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 59-67
- Luis, S., Biromo, P.A., & Hadisubrata, R. (2011). *Even Elephant Can Dance "Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excelelence (SPEx2)"*. Jakarta: PT Gramedia

- Malik, S. Z. & Naeem, R. (2016). *Organizational Virtuousness, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Framework*. *Journal of Behavioural Sciences*. 26(1). 113-129
- Muafi. (2011). Pengaruh Kesiapan Organisasional Terhadap Pembelajaran Organisasional. Institutional Repository UPN "Veteran" Yogyakarta. 3(2). 147-156 ISSN 1979-7192 Diambil dari :  
<http://repository.upnyk.ac.id/id/eprint/1763>
- Nisfiannoor, M. 2009. Pendekatan Statistika Modern untuk Ilmu Sosial. Jakarta: Salemba Humanika.
- Onyishi, I.E., & Ogbodo, E. (2012). *The contribution of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(1), 1-11. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/10110577710?accountid=62100>
- Pramadani, A.B., & Fajrianti. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*. 7(3). 112-119
- Prasetyo, M.S. (2016). Pengaruh *Perceived Organization Support* dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Bagian Rumah Tangga Universitas Yogyakarta. Skripsi. FE-UNY Diambil dari <http://eprints.uny.ac.id/id/eprint/39148>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714
- Roosevelt, F. D. (1936). Franklin D. Roosevelt: "Address at Worcester, Mass.," October 21, 1936. Online by Gerhard Peters and John T. Woolley, The American Presidency Project. Retrieved December 13, 2016, from <http://presidency.ucsb.edu/ws/?pid=15201>
- Saleh, S. (1998). *Statistik Deskriptif*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Santoso, S. 2002. *Statistik Dengan SPSS*. Jakarta : Elex media Komputindo.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business : A Skill-Building Approach*. Six Edition. West Sussex-UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). *Enhancing the success of organizational change*. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 167-182. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/01437730910935765>
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). *Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions*.

Journal of Change Management. 7(2). 211-229

Sobirin, A. (2005). Privatisasi: Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi. Jurnal Siasat Bisnis. Edisi Khusus JSB On Human Resources, 19-42

Retrieved from <https://journal.uui.ac.id/index.php/JSB/article/view/967/876>

\_\_\_\_ (2011). Manajemen Perubahan. Yogyakarta : Ekonisia Kampus FE UII

Szamosi, L. T., & Duxbury, L. (2002). *Development of a measure to assess organizational change*. Journal of Organizational Change Management, 15(2), 184-201.

Verma, A. & Sharma, B. (2013). *Construct Validation of Self Efficacy Scale*. The IUP Journal of Soft Skills. VII(4). 15-26

Weiner, B.J. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. Implementation Science 2009, 4:67 doi:10.1186/1748-5908-4-67  
Retrieved from <http://www.implementationscience.com/content/4/1/67>

Yu Ming-Chu and Lee Meng-Hsiu. (2015). *Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change*. Asia Pacific Management Review. 20. 177-183  
Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2014.10.003>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Kuesioner penelitian
- Lampiran 2 : Tabulasi data kuesioner
- Lampiran 3 : Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4 : Uji Normalitas
- Lampiran 5 : Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 6 : Uji Multikolinearitas
- Lampiran 7 : Analisis Regresi

## Lampiran 1

### Kuesioner Penelitian

# PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH SERTA DAMPAKNYA TERHADAP PERILAKU PEGAWAI DI KPP PRATAMA BANTUL

#### I. Profil Responden

1. Nama (boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : a. Pria  
b. Wanita
3. Masa Kerja : tahun
4. Usia : tahun
5. Jabatan saat ini :
6. Unit kerja (seksi/bagian) :

#### II. Pilihlah salah satu jawaban dari pertanyaan berikut ini sesuai dengan pendapat Anda, dengan cara memberi tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia !

Pilihan jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut:

- |                     |       |
|---------------------|-------|
| Sangat Setuju       | : SS  |
| Setuju              | : S   |
| Agak Setuju         | : AS  |
| Kurang Setuju       | : KS  |
| Tidak Setuju        | : TS  |
| Sangat Tidak Setuju | : STS |

<b>Perilaku (<i>Behavior</i>)</b>							
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1	Bagi saya kejujuran adalah hal yang paling utama						
2	Saya senantiasa menjaga diri dari hal-hal yang dapat merugikan organisasi						
3	Saya memiliki keahlian dan keterampilan untuk melaksanakan apapun tugas yang diberikan						
4	Saya dapat menikmati dan memiliki pengetahuan dalam setiap pelaksanaan tugas yang diberikan						
5	Setiap hal yang terjadi pada diri saya selalu terdapat kebaikan dan manfaat didalamnya						
6	Saya selalu menemukan solusi dan menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi						
7	Saya senang bila dapat membantu orang lain yang membutuhkan						
8	Saya berupaya segera menyelesaikan apabila ada masalah yang terjadi						
9	Saya senantiasa melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki						
10	Selalu ada ide dan hal baru dalam menyelesaikan tugas saya						
<b>Kesiapan untuk berubah (<i>Readiness for Change</i>)</b>							
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1	Perubahan ini sesuai dengan prioritas organisasi						
2	Pimpinan mendukung saya untuk melaksanakan perubahan						
3	Saya memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan						
4	Saya yakin bahwa perubahan ini akan menguntungkan dan meningkatkan status saya						

<i>Perceived organizational support</i>							
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1	Saya puas dengan penghasilan yang sama terima dari organisasi tempat saya bekerja						
2	Organisasi sangat memperhatikan tujuan dan nilai saya						
3	Organisasi selalu mendorong kontribusi setiap pegawai dalam mencapai tujuan organisasi						
4	Organisasi memberikan dukungan dalam pengembangan kapasitas setiap pegawai						
5	Organisasi memberikan penghargaan atas prestasi kerja saya						
<i>Self efficacy</i>							
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>STS</b>	<b>TS</b>	<b>KS</b>	<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SS</b>
1	Saya yakin bahwa saya bisa mengatasi masalah yang tidak diharapkan secara tepat						
2	Saya biasanya mampu mengatasi masalah apapun yang terjadi						
3	Meskipun sulit, saya selalu berupaya untuk memaksimalkan kemampuan saya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan						
4	Saya yakin dapat mencapai tujuan saya dengan mempersiapkan diri saya sendiri untuk meraihnya						

## Lampiran 2

### Tabulasi Data Kuesioner

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Pria	48	49,48%
Wanita	49	50,52%
Jumlah	97	100,00%

<b>Masa Kerja</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
1 - 5 Tahun	13	13,40%
6 - 10 Tahun	21	21,65%
> 10 Tahun	63	64,95%
Jumlah	97	100,00%

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
20 - 30 Tahun	22	22,68%
31 - 40 Tahun	38	39,18%
> 40 Tahun	37	38,14%
Jumlah	97	100,00%

<b>Jabatan terakhir</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Prosentase</b>
Pelaksana	40	41,24%
<i>Account Representative</i>	43	44,33%
Fungsional Pemeriksa Pajak	6	6,19%
Kepala Seksi/Subbag	8	8,25%
Jumlah	97	100,00%

NO	Perilaku / Behavior ( Y <sub>2</sub> )											MEAN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	
	Y <sub>2.1</sub>	Y <sub>2.2</sub>	Y <sub>2.3</sub>	Y <sub>2.4</sub>	Y <sub>2.5</sub>	Y <sub>2.6</sub>	Y <sub>2.7</sub>	Y <sub>2.8</sub>	Y <sub>2.9</sub>	Y <sub>2.10</sub>	Y <sub>2</sub>	
1	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	41	4,10
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48	4,80
4	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	52	5,20
5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	45	4,50
6	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43	4,30
7	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45	4,50
8	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4,10
9	5	5	4	4	5	4	6	4	5	4	46	4,60
10	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46	4,60
11	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47	4,70
12	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4,20
13	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4,20
14	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43	4,30
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
16	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	41	4,10
17	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	40	4,00
18	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	42	4,20
19	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	42	4,20
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
21	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48	4,80
22	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4,10
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
24	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	43	4,30
25	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	42	4,20
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
27	5	4	4	4	4	3	4	4	4	3	39	3,90
28	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	42	4,20
29	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	41	4,10
30	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	45	4,50
31	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	43	4,30
32	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	40	4,00
33	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	52	5,20
34	4	5	5	4	3	4	5	5	3	4	42	4,20
35	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4,20
36	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	36	3,60
37	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	40	4,00
38	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48	4,80
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	40	4,00

NO	Perilaku / Behavior ( Y <sub>2</sub> )											MEAN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	
	Y <sub>2.1</sub>	Y <sub>2.2</sub>	Y <sub>2.3</sub>	Y <sub>2.4</sub>	Y <sub>2.5</sub>	Y <sub>2.6</sub>	Y <sub>2.7</sub>	Y <sub>2.8</sub>	Y <sub>2.9</sub>	Y <sub>2.10</sub>	Y <sub>2</sub>	
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39	3,90
41	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42	4,20
42	6	5	6	5	5	5	5	5	6	5	53	5,30
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
44	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48	4,80
45	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43	4,30
46	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	48	4,80
47	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44	4,40
48	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	44	4,40
49	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	45	4,50
50	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	45	4,50
51	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	46	4,60
52	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	45	4,50
53	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	44	4,40
54	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46	4,60
55	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	45	4,50
56	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	46	4,60
57	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47	4,70
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
59	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	46	4,60
60	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4,10
61	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	41	4,10
62	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	44	4,40
63	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4,10
64	5	6	5	6	5	5	5	5	6	5	53	5,30
65	4	5	4	4	3	4	4	4	4	3	39	3,90
66	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	4,10
67	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47	4,70
68	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	38	3,80
69	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	46	4,60
70	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	46	4,60
71	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	43	4,30
72	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38	3,80
73	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	44	4,40
74	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5,00
75	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	37	3,70
76	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41	4,10
77	5	6	6	5	5	5	5	6	5	6	54	5,40

NO	Perilaku / Behavior ( Y <sub>2</sub> )											MEAN
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML	
	Y <sub>2</sub> .1	Y <sub>2</sub> .2	Y <sub>2</sub> .3	Y <sub>2</sub> .4	Y <sub>2</sub> .5	Y <sub>2</sub> .6	Y <sub>2</sub> .7	Y <sub>2</sub> .8	Y <sub>2</sub> .9	Y <sub>2</sub> .10	Y <sub>2</sub>	
78	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	<b>4,00</b>
79	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	47	<b>4,70</b>
80	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	<b>4,10</b>
81	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45	<b>4,50</b>
82	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	47	<b>4,70</b>
83	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	45	<b>4,50</b>
84	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	37	<b>3,70</b>
85	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	54	<b>5,40</b>
86	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	48	<b>4,80</b>
87	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	41	<b>4,10</b>
88	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	45	<b>4,50</b>
89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	<b>5,00</b>
90	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	43	<b>4,30</b>
91	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	46	<b>4,60</b>
92	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	46	<b>4,60</b>
93	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	44	<b>4,40</b>
94	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	44	<b>4,40</b>
95	5	6	6	5	5	6	5	5	5	6	54	<b>5,40</b>
96	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31	<b>3,10</b>
97	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	53	<b>5,30</b>
<b>MEAN</b>	<b>4,78</b>	<b>4,79</b>	<b>4,28</b>	<b>4,36</b>	<b>4,39</b>	<b>4,15</b>	<b>4,60</b>	<b>4,43</b>	<b>4,48</b>	<b>4,16</b>		

NO	Kesiapan untuk berubah / <i>Readiness For Change</i> ( Y <sub>1</sub> )					
	1	2	3	4	JML	MEAN
	Y <sub>1</sub> .1	Y <sub>1</sub> .2	Y <sub>1</sub> .3	Y <sub>1</sub> .4	Y <sub>1</sub>	
1	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
2	5	5	5	6	21	<b>5,25</b>
3	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
4	5	6	5	5	21	<b>5,25</b>
5	3	4	4	3	14	<b>3,50</b>
6	5	5	4	5	19	<b>4,75</b>
7	4	5	5	4	18	<b>4,50</b>
8	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
9	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
10	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
11	4	5	5	4	18	<b>4,50</b>
12	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
13	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
14	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
15	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
16	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
17	5	4	3	4	16	<b>4,00</b>
18	4	4	4	5	17	<b>4,25</b>
19	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
20	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
21	4	5	4	4	17	<b>4,25</b>
22	4	4	4	3	15	<b>3,75</b>
23	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
24	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
25	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
26	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
27	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
28	2	4	4	3	13	<b>3,25</b>
29	3	4	4	3	14	<b>3,50</b>
30	4	5	4	4	17	<b>4,25</b>
31	4	5	5	4	18	<b>4,50</b>
32	4	5	4	3	16	<b>4,00</b>
33	5	6	5	5	21	<b>5,25</b>

NO	Kesiapan untuk berubah / <i>Readiness For Change</i> (Y <sub>1</sub> )					
	1	2	3	4	JML	MEAN
	Y <sub>1.1</sub>	Y <sub>1.2</sub>	Y <sub>1.3</sub>	Y <sub>1.4</sub>	Y <sub>1</sub>	
34	4	2	4	4	14	<b>3,50</b>
35	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
36	2	4	3	2	10	<b>2,75</b>
37	3	4	3	3	13	<b>3,25</b>
38	5	5	4	5	19	<b>4,75</b>
39	3	3	3	2	11	<b>2,75</b>
40	3	3	2	3	11	<b>2,75</b>
41	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
42	5	6	5	5	21	<b>5,25</b>
43	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
44	5	5	5	4	19	<b>4,75</b>
45	4	4	4	3	15	<b>3,75</b>
46	4	5	4	4	17	<b>4,25</b>
47	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
48	4	5	4	4	17	<b>4,25</b>
49	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
50	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
51	4	5	4	4	17	<b>4,25</b>
52	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
53	4	5	5	4	18	<b>4,50</b>
54	5	5	4	5	19	<b>4,75</b>
55	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
56	5	4	4	4	17	<b>4,25</b>
57	5	5	5	4	19	<b>4,75</b>
58	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
59	5	5	5	4	19	<b>4,75</b>
60	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
61	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
62	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
63	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
64	5	6	5	5	21	<b>5,25</b>
65	4	4	3	2	13	<b>3,25</b>

NO	Kesiapan untuk berubah / <i>Readiness For Change</i> ( Y <sub>1</sub> )					
	1	2	3	4	JML	MEAN
	Y <sub>1.1</sub>	Y <sub>1.2</sub>	Y <sub>1.3</sub>	Y <sub>1.4</sub>	Y <sub>1</sub>	
66	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
67	5	4	4	4	17	<b>4,25</b>
68	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
69	4	5	4	4	17	<b>4,25</b>
70	4	5	4	4	17	<b>4,25</b>
71	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
72	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
73	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
74	5	4	5	5	19	<b>4,75</b>
75	4	4	3	3	14	<b>3,50</b>
76	4	5	3	4	16	<b>4,00</b>
77	5	6	6	5	22	<b>5,50</b>
78	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
79	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
80	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
81	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
82	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
83	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
84	4	4	2	3	13	<b>3,25</b>
85	5	6	5	5	21	<b>5,25</b>
86	4	5	5	2	16	<b>4,00</b>
87	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
88	5	5	5	4	19	<b>4,75</b>
89	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
90	4	4	4	3	15	<b>3,75</b>
91	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
92	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
93	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
94	5	5	4	4	18	<b>4,50</b>
95	5	6	6	5	22	<b>5,50</b>
96	3	3	3	3	12	<b>3,00</b>
97	6	6	5	5	22	<b>5,50</b>
<b>MEAN</b>	<b>4,32</b>	<b>4,54</b>	<b>4,19</b>	<b>4,05</b>		

NO	<i>Perceived Organizational Support ( X<sub>1</sub> )</i>						MEAN
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>JML</b>	
	<b>X<sub>1</sub>.1</b>	<b>X<sub>1</sub>.2</b>	<b>X<sub>1</sub>.3</b>	<b>X<sub>1</sub>.4</b>	<b>X<sub>1</sub>.5</b>	<b>X<sub>1</sub></b>	
1	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
2	5	5	6	6	6	28	<b>5,60</b>
3	5	5	6	6	5	27	<b>5,40</b>
4	5	6	5	5	5	26	<b>5,20</b>
5	4	3	3	3	3	16	<b>3,20</b>
6	4	4	4	5	5	22	<b>4,40</b>
7	5	4	5	4	4	22	<b>4,40</b>
8	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
9	5	4	5	5	4	23	<b>4,60</b>
10	5	4	5	5	4	23	<b>4,60</b>
11	5	4	4	5	5	23	<b>4,60</b>
12	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
13	5	4	5	5	4	23	<b>4,60</b>
14	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
15	6	5	5	5	5	26	<b>5,20</b>
16	4	4	4	3	3	18	<b>3,60</b>
17	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
18	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
19	3	4	4	4	4	19	<b>3,80</b>
20	5	5	5	6	5	26	<b>5,20</b>
21	4	5	5	5	5	24	<b>4,80</b>
22	4	5	3	4	4	20	<b>4,00</b>
23	4	4	4	4	3	19	<b>3,80</b>
24	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
25	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
26	5	6	5	5	5	26	<b>5,20</b>
27	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
28	3	3	2	2	2	12	<b>2,40</b>
29	3	2	3	3	3	14	<b>2,80</b>
30	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
31	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
32	5	5	5	5	5	25	<b>5,00</b>
33	6	5	5	5	5	26	<b>5,20</b>
34	4	5	4	4	3	20	<b>4,00</b>
35	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
36	3	3	3	3	3	15	<b>3,00</b>

NO	<i>Perceived Organizational Support ( X<sub>1</sub> )</i>						MEAN
	1	2	3	4	5	JML	
	X <sub>1</sub> .1	X <sub>1</sub> .2	X <sub>1</sub> .3	X <sub>1</sub> .4	X <sub>1</sub> .5	X <sub>1</sub>	
37	4	2	3	2	3	14	<b>2,80</b>
38	5	5	5	4	4	23	<b>4,60</b>
39	2	3	3	3	3	14	<b>2,80</b>
40	3	3	3	2	3	14	<b>2,80</b>
41	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
42	5	5	6	6	5	27	<b>5,40</b>
43	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
44	5	4	5	5	4	23	<b>4,60</b>
45	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
46	5	5	5	5	5	25	<b>5,00</b>
47	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
48	4	4	4	4	5	21	<b>4,20</b>
49	4	4	4	4	3	19	<b>3,80</b>
50	4	4	4	4	3	19	<b>3,80</b>
51	4	4	4	4	3	19	<b>3,80</b>
52	5	4	5	4	5	23	<b>4,60</b>
53	3	3	4	4	3	17	<b>3,40</b>
54	5	4	5	5	5	24	<b>4,80</b>
55	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
56	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
57	5	4	5	5	4	23	<b>4,60</b>
58	5	5	5	5	5	25	<b>5,00</b>
59	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
60	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
61	5	4	4	5	4	22	<b>4,40</b>
62	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
63	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
64	6	5	6	5	5	27	<b>5,40</b>
65	3	3	3	2	2	13	<b>2,60</b>
66	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
67	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
68	4	4	3	3	3	17	<b>3,40</b>
69	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
70	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
71	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
72	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>

NO	<i>Perceived Organizational Support ( X<sub>1</sub> )</i>						MEAN
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>JML</b>	
	<b>X<sub>1</sub> .1</b>	<b>X<sub>1</sub> .2</b>	<b>X<sub>1</sub> .3</b>	<b>X<sub>1</sub> .4</b>	<b>X<sub>1</sub> .5</b>	<b>X<sub>1</sub></b>	
73	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
74	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
75	4	3	4	4	4	19	<b>3,80</b>
76	5	4	4	4	4	21	<b>4,20</b>
77	5	6	6	5	5	27	<b>5,40</b>
78	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
79	4	4	5	5	5	23	<b>4,60</b>
80	4	3	3	4	4	18	<b>3,60</b>
81	5	5	5	5	5	25	<b>5,00</b>
82	3	4	4	3	4	18	<b>3,60</b>
83	3	3	3	3	3	15	<b>3,00</b>
84	3	3	3	3	3	15	<b>3,00</b>
85	6	5	5	6	5	27	<b>5,40</b>
86	4	5	5	4	4	22	<b>4,40</b>
87	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
88	5	5	5	4	4	23	<b>4,60</b>
89	5	5	5	6	5	26	<b>5,20</b>
90	4	3	4	3	3	17	<b>3,40</b>
91	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
92	3	4	4	4	4	19	<b>3,80</b>
93	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
94	4	4	4	4	4	20	<b>4,00</b>
95	6	6	5	5	5	27	<b>5,40</b>
96	3	2	3	2	2	12	<b>2,40</b>
97	6	6	5	5	5	27	<b>5,40</b>
<b>MEAN</b>	<b>4,33</b>	<b>4,11</b>	<b>4,22</b>	<b>4,15</b>	<b>4,03</b>		

NO	<i>Self Efficacy ( X<sub>2</sub> )</i>					MEAN
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>JML</b>	
	<b>X<sub>2</sub>.1</b>	<b>X<sub>2</sub>.2</b>	<b>X<sub>2</sub>.3</b>	<b>X<sub>2</sub>.4</b>	<b>X<sub>2</sub></b>	
1	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
2	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
3	5	4	5	5	19	<b>4,75</b>
4	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
5	3	3	3	3	12	<b>3,00</b>
6	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
7	4	4	5	4	17	<b>4,25</b>
8	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
9	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
10	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
11	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
12	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
13	4	4	5	4	17	<b>4,25</b>
14	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
15	4	4	5	4	17	<b>4,25</b>
16	3	3	4	4	14	<b>3,50</b>
17	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
18	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
19	3	4	4	4	15	<b>3,75</b>
20	4	4	5	4	17	<b>4,25</b>
21	4	4	5	4	17	<b>4,25</b>
22	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
23	4	3	5	4	16	<b>4,00</b>
24	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
25	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
26	4	4	5	4	17	<b>4,25</b>
27	3	3	4	4	14	<b>3,50</b>
28	3	3	3	3	12	<b>3,00</b>
29	3	2	4	4	13	<b>3,25</b>
30	4	4	4	5	17	<b>4,25</b>
31	5	4	5	4	18	<b>4,50</b>
32	3	3	4	4	14	<b>3,50</b>
33	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
34	3	4	4	4	15	<b>3,75</b>
35	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
36	3	3	3	3	12	<b>3,00</b>
37	3	3	3	3	12	<b>3,00</b>

NO	<i>Self Efficacy ( X<sub>2</sub> )</i>					MEAN
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>JML</b>	
	<b>X<sub>2</sub>.1</b>	<b>X<sub>2</sub>.2</b>	<b>X<sub>2</sub>.3</b>	<b>X<sub>2</sub>.4</b>	<b>X<sub>2</sub></b>	
38	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
39	3	4	4	4	15	<b>3,75</b>
40	2	3	4	3	12	<b>3,00</b>
41	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
42	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
43	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
44	4	5	5	5	19	<b>4,75</b>
45	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
46	4	3	4	5	16	<b>4,00</b>
47	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
48	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
49	3	4	4	4	15	<b>3,75</b>
50	4	4	3	4	15	<b>3,75</b>
51	3	4	4	4	15	<b>3,75</b>
52	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
53	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
54	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
55	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
56	4	4	5	4	17	<b>4,25</b>
57	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
58	5	4	4	4	17	<b>4,25</b>
59	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
60	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
61	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
62	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
63	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
64	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
65	3	2	2	2	9	<b>2,25</b>
66	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
67	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
68	3	4	4	4	15	<b>3,75</b>
69	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
70	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
71	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
72	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
73	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>

NO	<i>Self Efficacy ( X<sub>2</sub> )</i>					MEAN
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>JML</b>	
	<b>X<sub>2</sub>.1</b>	<b>X<sub>2</sub>.2</b>	<b>X<sub>2</sub>.3</b>	<b>X<sub>2</sub>.4</b>	<b>X<sub>2</sub></b>	
74	4	4	4	5	17	<b>4,25</b>
75	3	3	4	4	14	<b>3,50</b>
76	3	4	4	4	15	<b>3,75</b>
77	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
78	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
79	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
80	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
81	4	5	5	4	18	<b>4,50</b>
82	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
83	4	3	4	3	14	<b>3,50</b>
84	3	2	3	3	11	<b>2,75</b>
85	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
86	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
87	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
88	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
89	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
90	4	4	4	5	17	<b>4,25</b>
91	4	4	5	5	18	<b>4,50</b>
92	4	4	4	4	16	<b>4,00</b>
93	4	3	5	5	17	<b>4,25</b>
94	4	3	4	4	15	<b>3,75</b>
95	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
96	2	3	2	3	10	<b>2,50</b>
97	5	5	5	5	20	<b>5,00</b>
<b>MEAN</b>	<b>3,91</b>	<b>3,85</b>	<b>4,23</b>	<b>4,16</b>		



Uji Reliabilitas variabel Perilaku / *Behavior***Reliability Statistics**

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,916	10

**Item-Total Statistics**

	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
Y2.1	39,6598	17,018	0,521	0,915
Y2.2	39,6495	16,313	0,627	0,910
Y2.3	40,1649	15,243	0,734	0,904
Y2.4	40,0825	15,681	0,749	0,904
Y2.5	40,0515	16,133	0,629	0,910
Y2.6	40,2887	15,666	0,720	0,905
Y2.7	39,8454	16,195	0,665	0,908
Y2.8	40,0103	15,656	0,683	0,907
Y2.9	39,9588	15,227	0,753	0,903
Y2.10	40,2784	14,932	0,783	0,901

Uji Validitas variabel Kesiapan untuk berubah / *Readiness For Change* (RFC)*Correlations*

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Kesiapan untuk berubah / RFC
Y1.1	<i>Pearson Correlation</i>	1	,641**	,599**	,717**	,865**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
Y1.2	<i>Pearson Correlation</i>	,641**	1	,637**	,539**	,829**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000		0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
Y1.3	<i>Pearson Correlation</i>	,599**	,637**	1	,666**	,852**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000		0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
Y1.4	<i>Pearson Correlation</i>	,717**	,539**	,666**	1	,860**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000		0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
Kesiapan untuk berubah / RFC	<i>Pearson Correlation</i>	,865**	,829**	,852**	,860**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	
	<i>N</i>	97	97	97	97	97

Uji Reliabilitas variabel Kesiapan untuk berubah / *Readiness For Change* (RFC)*Reliability Statistics*

<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,873	4

*Item-Total Statistics*

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	12,7732	3,698	0,758	0,826
Y1.2	12,5567	3,687	0,687	0,854
Y1.3	12,9072	3,668	0,731	0,836
Y1.4	13,0412	3,561	0,737	0,834

Uji Validitas variabel *Perceived Organizational Support* (POS)*Correlations*

		<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b><i>Perceived Organizational Support</i></b>
<b>X1.1</b>	<i>Pearson Correlation</i>	1	,677**	,724**	,713**	,683**	,848**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97	97
<b>X1.2</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,677**	1	,759**	,741**	,736**	,873**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97	97
<b>X1.3</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,724**	,759**	1	,844**	,786**	,918**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97	97
<b>X1.4</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,713**	,741**	,844**	1	,852**	,930**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97	97
<b>X1.5</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,683**	,736**	,786**	,852**	1	,905**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97	97
<b><i>Perceived Organizational Support</i></b>	<i>Pearson Correlation</i>	,848**	,873**	,918**	,930**	,905**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	<i>N</i>	97	97	97	97	97	97

Uji Reliabilitas variabel *Perceived Organizational Support* (POS)

**Reliability Statistics**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
0,937	5

**Item-Total Statistics**

	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
X1.1	16,5155	8,794	0,763	0,936
X1.2	16,7320	8,698	0,801	0,929
X1.3	16,6289	8,548	0,871	0,916
X1.4	16,6907	7,966	0,881	0,914
X1.5	16,8144	8,674	0,852	0,920

Uji Validitas variabel *Self Efficacy* (SE)*Correlations*

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	<i>Self Efficacy</i>
<b>X2.1</b>	<i>Pearson Correlation</i>	1	,659**	,633**	,639**	,850**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>		0,000	0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
<b>X2.2</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,659**	1	,607**	,630**	,845**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000		0,000	0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
<b>X2.3</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,633**	,607**	1	,771**	,874**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000		0,000	0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
<b>X2.4</b>	<i>Pearson Correlation</i>	,639**	,630**	,771**	1	,878**
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000		0,000
	<i>N</i>	97	97	97	97	97
<i>Self Efficacy</i>	<i>Pearson Correlation</i>	,850**	,845**	,874**	,878**	1
	<i>Sig. (2-tailed)</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	
	<i>N</i>	97	97	97	97	97

Uji Validitas variabel *Self Efficacy* (SE)

**Reliability Statistics**

<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>N of Items</b>
0,883	4

**Item-Total Statistics**

	<b>Scale Mean if Item Deleted</b>	<b>Scale Variance if Item Deleted</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
X2.1	12,2371	2,891	0,730	0,857
X2.2	12,2990	2,816	0,712	0,864
X2.3	11,9175	2,764	0,765	0,843
X2.4	11,9794	2,875	0,783	0,838

**Lampiran 4**  
**Uji Normalitas**

**Regresi Tahap 1**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<b>Unstandardized Residual Y<sub>1</sub></b>
N		97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	1,16582768
Most Extreme Differences	Absolute	0,074
	Positive	0,071
	Negative	-0,074
Test Statistic		0,074
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

**Regresi Tahap 2**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		<b>Unstandardized Residual Y<sub>2</sub></b>
N		97
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	2,27143881
Most Extreme Differences	Absolute	0,082
	Positive	0,058
	Negative	-0,082
Test Statistic		0,082
Asymp. Sig. (2-tailed)		,113 <sup>c</sup>

**Lampiran 5**  
**Uji Heteroskedastisitas**

**Regresi Tahap 1**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,458	0,537		4,580	0,000
	<i>Perceived Organizational Support</i>	-0,048	0,034	-0,236	-1,423	0,158
	<i>Self Efficacy</i>	-0,034	0,056	-0,102	-0,613	0,541

a. Dependent Variable: RES\_2\_1

**Regresi Tahap 2**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,311	0,938		4,594	0,000
	<i>Perceived Organizational Support</i>	0,008	0,067	0,024	0,125	0,900
	<i>Self Efficacy</i>	-0,041	0,112	-0,073	-0,365	0,716
	Kesiapan untuk berubah / RFC	-0,113	0,106	-0,227	-1,064	0,290

a. Dependent Variable: RES\_2\_2

**Lampiran 6**  
**Uji Multikolinearitas**

**Regresi Tahap 1**

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,849	0,890		2,077	0,041		
	Perceived Organizational Support	0,308	0,056	0,448	5,460	0,000	0,345	2,896
	Self Efficacy	0,546	0,093	0,482	5,880	0,000	0,345	2,896

a. *Dependent Variable:* Kesiapan untuk berubah / RFC

**Regresi Tahap 2**

*Coefficients<sup>a</sup>*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	17,881	1,783		10,030	0,000		
	Perceived Organizational Support	0,099	0,127	0,082	0,779	0,438	0,262	3,815
	Self Efficacy	0,280	0,213	0,140	1,314	0,192	0,252	3,961
	Kesiapan untuk berubah / RFC	1,169	0,202	0,664	5,788	0,000	0,218	4,584

a. *Dependent Variable:* Perilaku / Behavior

**Lampiran 7**  
**Analisis Regresi**

**Regresi Tahap 1**

*Model Summary<sup>b</sup>*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,884 <sup>a</sup>	0,782	0,777	1,178

a. Predictors: (Constant), Self Efficacy, Perceived Organizational Support

b. Dependent Variable: Kesiapan untuk berubah / RFC

$$e_1 = \sqrt{(1-0,782)} = 0,467$$

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,849	0,890		2,077	0,041
	Perceived Organizational Support	0,308	0,056	0,448	5,460	0,000
	Self Efficacy	0,546	0,093	0,482	5,880	0,000

a. Dependent Variable: Kesiapan untuk berubah / RFC

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	467,686	2	233,843	168,466	,000 <sup>b</sup>
	Residual	130,479	94	1,388		
	Total	598,165	96			

a. Dependent Variable: Kesiapan untuk berubah / RFC

b. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support, Self Efficacy

## Regresi Tahap 2

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,856 <sup>a</sup>	0,733	0,725	2,308

a. Predictors: (Constant), Kesiapan untuk berubah / RFC, Self Efficacy, Perceived Organizational Support

b. Dependent Variable: Perilaku / Behavior

$$e_2 = \sqrt{(1-0,733)} = 0,517$$

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,881	1,783		10,030	0,000
	Perceived Organizational Support	0,099	0,127	0,082	0,779	0,438
	Self Efficacy	0,280	0,213	0,140	1,314	0,192
	Kesiapan untuk berubah / RFC	1,169	0,202	0,664	5,788	0,000

a. Dependent Variable: Perilaku / Behavior

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1360,632	3	453,544	85,159	,000 <sup>b</sup>
	Residual	495,306	93	5,326		
	Total	1855,938	96			

a. Dependent Variable: Perilaku / Behavior

b. Predictors: (Constant), Kesiapan untuk berubah / RFC, Perceived Organizational Support, Self Efficacy