



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**PENGARUH KARAKTERISTIK DEMOGRAFI, DTCUS OF CONTROL
DAN KEPRIBADIAN PADA PIMPINAN STRATEJIK PERGURUAN
TINGGI TERHADAP KETAKUTAN DAN PENOLAKAN TERHADAP
PERUBAHAN ORGANISASI (STUDI KASUS PERGURUAN TINGGI
DI KOTA PADANG)**

SKRIPSI



**YANI KARTIKA WULANDARI
07152060**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS PADANG
2012**

	No. Alumni Universitas	YANI KARTIKA WULANDARI	No. Alumni Fakultas
	a). Tempat/Tgl Lahir : Padang/18 Juni 1989 b). Nama Orang Tua : Dasril dan Mardati c). Fakultas : Ekonomi d). Jurusan : Manajemen e). No. BP : 07152060 f) Tgl Lulus : 4 November 2011 g). Predikat Lulus : Sangat Memuaskan h). IPK : 3,20 i) Lama Studi : 4 tahun 2 bulan j). Alamat Orang Tua : Jln. M. Yunus No. 23 RT 2 RW 4 Anduring Kuranji Padang		

**PENGARUH KARAKTERISTIK DEMOGRAFI, *LOCUS OF CONTROL* DAN
 KEPRIBADIAN PADA PIMPINAN STRATEGIK PERGURUAN TINGGI TERHADAP
 KETAKUTAN DAN PENOLAKAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI:
 STUDI KASUS PERGURUAN TINGGI DI KOTA PADANG**

Skripsi S1 oleh Yani Kartika Wulandari, Pembimbing Prof. Dr. Herri, SE.MBA

ABSTRAK

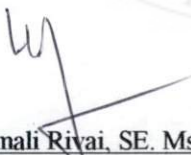
Salah satu tantangan yang harus dihadapi pimpinan strategik organisasi dalam mengelola perubahan adalah munculnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dari anggota organisasi. Untuk perlu diketahui karakter dan sifat pimpinan organisasi yang dapat mengelola dan menghadapi ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada organisasinya. Penelitian ini akan melihat pengaruh karakteristik demografi, *locus of control*, dan kepribadian pada pimpinan strategik perguruan tinggi di kota padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada organisasinya. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 pimpinan atau wakil pimpinan perguruan tinggi di kota Padang. Metode pengolahan data yang digunakan yaitu dengan menggunakan uji beda rata untuk mengetahui pengaruh karakteristik demografi yang terdiri dari jenis kelamin, usia, serta pendidikan terakhir dan uji regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh *locus of control* dan kepribadian terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di kota Padang. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa karakteristik demografi tidak mempengaruhi tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di perguruan tinggi di kota Padang, kemudian faktor-faktor dalam *locus of control* dan kepribadian masing-masing memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di perguruan tinggi di kota Padang.

Skripsi telah dipertahankan di depan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal : 4 November 2011

Abstrak telah disetujui oleh penguji:

Tanda Tangan			
Nama Terang	Drs. Arrizal, M.Si	Dr. Rahmi Fahmi, SE,MBA	Suziana, SE, MM

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen:


Dr. Harif Amali Rivai, SE. Msi
 Nip. 19710221199701100

Alumnus telah mendaftar ke Fakultas / Universitas Andalas dan mendapat nomor Alumnus:

	Petugas Fakultas/ Universitas
Nomor Alumni Fakultas:	Nama Tanda Tangan
Nomor Alumni Universitas:	Nama Tanda Tangan

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadiran ALLAH SWT Tuhan semesta alam yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya berupa kesehatan, kelapangan waktu dan pikiran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Karakteristik Demografi, *Locus of Control* dan Kepribadian pada Pimpinan Stratejik Perguruan Tinggi Terhadap Ketakutan dan Penolakan Terhadap Perubahan Organisasi: Studi Kasus Perguruan Tinggi di Kota Padang “.**

Sebagai suatu karya tulis ilmiah dari seorang mahasiswa sudah barang tentu melibatkan berbagai pihak baik langsung maupun tidak langsung. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya pada pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini, antara lain :

1. Bapak **Dr. H. Syafruddin Karimi, SE,MA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
2. Bapak **Dr. Harif Amali Rivai, SE,M.Si** selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak **Hendra Lukito, SE,MM** selaku Kepala Program Studi Manajemen serta Ibu **Dr. Vera Pujani, SE,MM** selaku Sekretaris Jurusan Manajemen.
3. Bapak **Prof. Dr. Herri, SE,MBA** selaku Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan memberikan motivasi kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini.

4. Bapak **Drs. Arrizal, M.Si**, Ibu **Dr. Rahmi Fahmi, SE,MBA** dan Ibu **Suziana, SE,MM** yang bertindak sebagai penguji dalam seminar hasil dan memberikan masukan untuk penyempurnaan penulisan skripsi ini.
5. Ibu **Dra. Meilini Malik,MM** sebagai Pembimbing Akademik yang telah memberikan pengarahan kepada penulis selama masa perkuliahan.
6. Dengan penuh rasa hormat dan cinta, penulis juga mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya atas dukungan dan doa dari keluarga dan semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Bapak dan Ibu staf pengajar di Jurusan Manajemen atas didikan dan ilmu yang telah disampaikan kepada penulis.
8. Seluruh civitas akademika di Jurusan Manajemen terutama staf Biro Manajemen yang telah membantu untuk keperluan perkuliahan penulis.
9. Sahabat-sahabat Manajemen 07 tanpa terkecuali, terimakasih atas masukan dan hari-hari penuh kebersamaannya semoga semua yang kita perbuat menjadi kenangan dimasa mendatang.

Penulis menyadari, sebagai hasil karya manusia dengan segala kelemahan dan keterbatasan, penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun yang dapat bermanfaat demi lebih baiknya skripsi ini.

Padang, Februari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

ABSTRAK

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	i
1.2. Perumusan Masalah	iii
1.3. Tujuan Penelitian	vi
1.4. Manfaat Penelitian	1
1.5. Sistematika Penelitian	1

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan Stratejik	10
2.2. Karakteristik Demografi	12
2.3. <i>Locus of Control</i>	12
2.4. Kepribadian	14
2.5. Ketakutan dan Penolakan Terhadap Perubahan	17
2.5.1. Penolakan Individual	20
2.5.2. Penolakan Organisasi	21
2.5.3. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan	22
2.6. Kepemimpinan dalam Perguruan Tinggi	26
2.7. Penelitian Terdahulu	28
2.8. Kerangka Berpikir	30
2.9. Hipotesis	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian	31
3.2. Populasi dan Sampel	31
3.3. Teknik Pengumpulan Data	31

3.3.1. Kuesioner	31
3.3.2. Penelitian Kepustakaan	32
3.4. Defenisi Operasionel Variabel Penelitian	32
3.5. Kuesioner	33
3.6. Teknik Pengolahan Data	34
3.6.1. Uji Validitas dan Uji Reabilitas	34
3.6.2. Uji Beda Rata-rata	35
3.6.3. Regresi Linear Berganda	37
BAB IV PEMBAHASAN	40
4.1. Gambaran Umum Institusi	40
4.2. Karakteristik Responden	41
4.3. Analisis Deskriptif Data	44
4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas	47
4.4.1. Uji Validitas	47
4.4.2. Uji Reliabilitas	48
4.5. Uji Asumsi Klasik	49
4.5.1. Uji Autokorelasi	49
4.5.2. Uji Heteroskedastisitas	50
4.5.3. Uji Multikolinearitas	52
4.6. Uji Beda Rata-rata	53
4.7. Uji Regresi Linear Berganda	59
4.7.1. Uji Simultan (Uji F)	59
4.7.2. Uji Parsial	61
4.8. Pembahasan	67
BAB V PENUTUP	73
5.1. Kesimpulan	73
5.2. Keterbatasan Penelitian	74
5.3. Saran	75

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Gambaran Umum Institusi

Lampiran 3 Hasil Output SPSS

Lampiran 4 Tabulasi Data Penelitian



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Defenisi Operasional Variabel	33
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Pengalaman Kerja	41
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	43
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
Tabel 4.5	Analisis Deskriptif	45
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Ketakutan dan Penolakan Terhadap Perubahan	48
Tabel 4.7	Hasil Pengujian Autokorelasi	50
Tabel 4.8	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Model I	51
Tabel 4.9	Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Model II	51
Tabel 4.10	Hasil Pengujian Multikolinearitas	52
Tabel 4.11	Hasil Uji Beda Rata-rata Berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel 4.12	Hasil Uji Homogenitas Varian	56
Tabel 4.13	Hasil analisis One Way Anova Berdasarkan Umur	56
Tabel 4.14	Hasil Uji Homogenitas Varian	57
Tabel 4.15	Hasil analisis one way anova Berdasarkan Pendidikan Terakhir	58
Tabel 4.16	Hasil Analisa Uji F Model I	60
Tabel 4.17	Hasil Analisa Uji F Model II	60
Tabel 4.18	Hasil Analisa Uji t Model I	62
Tabel 4.19	Hasil Analisa Uji t Model II	64

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini, perubahan terjadi lebih cepat dari yang pernah terjadi sebelumnya. Karena dinamika lingkungan luar, organisasi merasa berada pada perubahan yang berkelanjutan mulai dari perubahan kecil pada sub-unit tertentu sampai pada proses transformasi yang menyeluruh. Organisasi berusaha pindah dari struktur yang tradisional ke model baru yang dinamis dimana semua orang bisa mengontribusikan kreatifitas, energinya, sebagai imbalan atas perhatian dan kesempatan pengembangan diri yang telah mereka terima (Palmer: 1996).

Selain lingkungan luar yang terus berubah yang menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri, perubahan dalam organisasi juga dapat terjadi karena adanya faktor internal dalam organisasi itu sendiri. Faktor-faktor internal yang dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi ini diantaranya adalah perubahan tujuan, perluasan wilayah operasi, volume kegiatan organisasi yang bertambah banyak, sikap dan perilaku anggota organisasi serta perubahan kebijakan pimpinan. Hal yang penting dalam proses terjadinya perubahan dalam organisasi ini adalah faktor kepemimpinan yang dapat mendorong terjadinya perubahan suatu organisasi.

Kepemimpinan stratejik merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan maupun melaksanakan perubahan dalam organisasi. Senge (1999) menjelaskan bahwa perubahan hanya terjadi bila digerakkan dari pimpinan. Perubahan menuntut hadirnya pemimpin

yang kuat. Tanpa kekuatan kepemimpinan, perubahan tak cukup berenergi untuk bergulir seperti yang diharapkan (Kasali, 2005:12). Mereka yang tahu bagaimana mengantisipasi, dan mengelola perubahan dengan baik akan membawa organisasi menuju kesuksesan.

Salah satu tantangan yang harus dihadapi pimpinan organisasi dalam mengelola perubahan adalah munculnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dari anggota organisasi. Secara umum, dalam literatur psikologi dan manajemen penolakan dijelaskan sebagai respon standar dan bahkan alamiah terhadap suatu perubahan. Bila perubahan terjadi, anggota organisasi akan menyikapinya secara positif ataupun negatif. Beberapa anggota organisasi, sebagai individu ataupun kelompok, akan menganggap perubahan yang terjadi di organisasi mereka sebagai suatu ancaman. Oleh karena itu, individu-individu ataupun kelompok dalam organisasi ini akan melakukan penolakan terhadap perubahan. Kotter dan Schlesinger (1979) menyatakan bahwa salah satu tugas utama para manajer adalah untuk mengimplementasikan perubahan dan hal itu memerlukan kemampuan menganggu penolakan.

Perubahan bukan hanya dihadapi oleh organisasi bisnis, tetapi juga organisasi publik dan non profit seperti perguruan tinggi. Globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi adalah dua kekuatan besar yang amat mempengaruhi dunia perguruan tinggi Indonesia. Kalau lembaga pendidikan nasional tidak mampu merespons tantangan globalisasi ini dengan memadai diperkirakan lembaga tersebut akan tidak mampu mempertahankan eksistensinya di masyarakat dan secara perlahan tetapi pasti akan kehilangan peranannya (Effendi, 2003:3).

Pemerintah Indonesia telah mengubah peran Ditjen Dikti dari regulator dan eksekutor menjadi pemberdaya (*empower*), fasilitator dan motivator. Perubahan dimulai dengan mengganti Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT JP) 1996-2005, yang belum berakhir, dengan Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003-2010, karena perubahan paradigma pengelolaan negara yang semula sentralisasi menjadi desentralisasi dan juga sebagai tindakan penyelamatan pendidikan nasional akibat resesi. Dengan memberikan otonomi kepada perguruan tinggi negeri untuk mengelola institusinya masing-masing, diharapkan dapat dihasilkan lulusan yang berkualitas, terjadinya pengembangan dan penyebarluasan ilmu pengetahuan teknologi dan seni, tumbuhnya peran aktif perguruan tinggi dalam proses pengembangan budaya bangsa serta terjadinya peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2004)

Dengan adanya otonomi perguruan tinggi ini, maka ini berarti perguruan tinggi khususnya perguruan tinggi negeri di Indonesia harus berdiri sendiri dan diharapkan mampu menghadapi tantangan dan mengambil keputusan untuk kepentingan organisasinya sendiri. Hal ini juga berarti bahwa dengan adanya otonomi ini, perguruan tinggi ini dapat melakukan inovasi dan perubahan dalam organisasinya sesuai dengan kepentingan perguruan tinggi itu masing-masing. Untuk itu dibutuhkan pimpinan yang memiliki karakteristik yang bisa mengantisipasi dan mengelola perubahan yang ada.

Dalam suatu organisasi pimpinan memiliki peran penting dalam memberikan contoh nilai-nilai, sikap dan perhatian yang diharapkan dari karyawan organisasi. Pimpinan harus menerima bahwa perubahan dalam

organisasi dapat diterima dan diimplementasikan tidak hanya karena adanya tingkat keberhasilan yang lebih baik di organisasi tapi juga pemahaman dan kepuasan dari karyawan secara umum (Pagon, Banutai, dan Bizjak, 2008). Terdapatnya kesalahpahaman dan ketidakpuasan karyawan terhadap perubahan yang diimplementasikan merupakan faktor yang dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi. Untuk itu, dirasa perlu diketahui karakteristik dan ciri kepribadian pimpinan suatu organisasi berkaitan dengan perubahan ini dan bagaimana mereka harus bersikap untuk mengatasi penolakan yang ada.

Suatu hal yang perlu diperhatikan disini adalah bahwa perguruan tinggi merupakan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi lain yang berorientasi bisnis. Perguruan tinggi merupakan lembaga yang dituntut untuk melayani masyarakat dan akan memiliki perbedaan dalam hal pembiayaan, pengelolaan, dan administrasi dengan organisasi yang berorientasi hasil. Dengan adanya perbedaan ini, maka akan terdapat perbedaan ciri kepemimpinan dalam perguruan tinggi berkaitan dengan perubahan dalam organisasinya.

Dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan, pimpinan organisasi seharusnya tidak menyerah dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan. Walaupun tidak terdapat solusi yang pasti, beberapa teknik setidaknya dapat mengatasi potensi penolakan. Robbins dan Judge (2008) mengusulkan ada tujuh taktik yang dapat dipakai dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan yaitu: pendidikan dan komunikasi, partisipasi, memberikan kemudahan dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, memilih orang yang menerima perubahan, dan koersi. Dalam mengimplementasikan teknik-teknik tersebut diatas, diperlukan

tipe pimpinan yang tepat dalam mengelola perubahan organisasi dan mampu memahami organisasi dan anggota organisasi secara keseluruhan.

Aspek *locus of control* dan kepribadian pemimpin dianggap memiliki pengaruh dalam penolakan terhadap perubahan organisasi. Riset menunjukkan bahwa kemampuan untuk mudah menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan terkait dengan kepribadian. Tampaknya orang yang paling mudah menyesuaikan diri dengan perubahan adalah mereka yang terbuka terhadap pengalaman, memandang positif perubahan, bersedia menerima resiko dan fleksibel dalam perilaku. Salah satu studi terhadap para manajer di AS, Eropa, dan Asia menemukan bahwa orang yang memiliki konsep diri yang positif dan toleransi yang tinggi terhadap resiko lebih mampu mengatasi perubahan organisasi. Para pelaku studi itu menyatakan agar organisasi memfasilitasi proses perubahan dengan memilih orang yang memiliki banyak dari sifat-sifat ini. Sebuah studi lain menemukan bahwa pemilihan orang berdasarkan skala resitensi terhadap perubahan mampu “menyaring” mereka yang cenderung bereaksi emosional atau bersikap kaku terhadap perubahan agar tidak masuk ke dalam organisasi (Robbins dan Judge: 2008)

Pagon, Banutai, dan Bizjak (2008) dalam studinya mengemukakan bahwa faktor kepercayaan pada keberuntungan, atau disebut *chance* dalam *locus of control* serta kepribadian *extraversion* dalam pimpinan organisasi berpengaruh positif terhadap timbulnya penolakan terhadap perubahan di organisasi. Kemudian karakteristik demografis seperti usia dan lamanya seseorang bekerja juga memiliki pengaruh terhadap perubahan pada organisasi tempat mereka bekerja (Wiersema & Bantel 1992; Umukoro 2009).

Perguruan tinggi yang ada di Kota Padang tentu juga akan menghadapi masalah penolakan terhadap perubahan dalam organisasinya. Dengan demikian, Perguruan tinggi ini juga akan berusaha untuk memiliki pemimpin organisasi dengan sifat-sifat yang tepat bagi perubahan organisasinya. Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas, maka dalam penelitian ini penulis tertarik untuk mengambil tema “Pengaruh Karakteristik Demografi, *Locus of Control* dan Kepribadian pada Pimpinan Stratejik Perguraun Tinggi Terhadap Ketakutan dan Penolakan Terhadap Perubahan Organisasi: Studi Kasus Perguruan Tinggi di Kota Padang”

1.2. Perumusan Masalah

Pokok masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh karakteristik demografi kepemimpinan stratejik perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasi mereka?
2. Bagaimanakah pengaruh *locus of control* pada pimpinan stratejik perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasi mereka?
3. Bagaimanakah pengaruh kepribadian pimpinan stratejik perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasi mereka?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh karakteristik demografi kepemimpinan stratejik perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasi mereka.
2. Pengaruh *locus of control* pada pimpinan stratejik perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasi mereka.
3. Pengaruh kepribadian pimpinan stratejik perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasi mereka.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi pemerintah dan pihak yang berkepentingan lainnya dalam memilih pemimpin perguruan tinggi yang tepat untuk organisasinya agar tidak terdapat banyak ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi mereka.
2. Sebagai tambahan literatur tentang ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang terjadi dalam perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi yang ada di kota padang.

1.5. Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan, penulisan skripsi ini dibagi dalam lima bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai dasar-dasar teori yang relevan dengan isi penelitian. Teori tersebut berupa penelitian terdahulu. Selain itu pada bab ini juga terdapat kerangka pemikiran serta hipotesis yang diajukan.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, identifikasi variabel dan pengukurannya serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan hasil analisis yang telah dilakukan dan pembahasan dari data yang telah dikumpulkan terkait permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

BAB V PENUTUP

Bab ini memuat kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran bagi pihak yang berkepentingan termasuk peneliti selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2. 1. Kepemimpinan Strategik

Pembahasan tentang kepemimpinan bukan lagi merupakan hal yang baru. Selama bertahun-tahun ini kepemimpinan telah didefinisikan dan dikonsepsikan dalam banyak cara. Terdapat banyak ahli yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan pendapat mereka masing-masing. Robert Schuller (Salusu:1996) melihat kepemimpinan sebagai kekuatan yang menyeleksi mimpi Anda dan sesudah itu menetapkan tujuan-tujuan Anda. Kepemimpinan adalah suatu kekuatan yang menggerakkan perjuangan atau kegiatan Anda menuju sukses. Kemudian, Northouse (2010) menjelaskan bahwa terdapat dua bentuk umum kepemimpinan. Pertama kepemimpinan yang berasal dari jabatan dan posisi formal di organisasi dan kepemimpinan yang berdasarkan apa yang dilakukan seseorang dan bagaimana mereka berhasil mendapatkan pengikut tanpa adanya posisi dan jabatan formal.

Dalam suatu organisasi, pemimpin, terutama yang memiliki jabatan formal sebagai pemimpin di organisasinya, memiliki tanggungjawab untuk dapat memberikan kontribusi positif bagi keberhasilan organisasi. Tanggungjawab ini terutama sekali berada di tangan pimpinan strategik organisasi. Menurut Salusu (1996) kepemimpinan strategik dapat diartikan sebagai pengaruh positif atas perilaku strategik yang dapat memberi kontribusi bagi keberhasilan organisasi, pengaruh positif ialah pengaruh yang tidak bersumber pada kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, tetapi lebih merupakan daya pendorong untuk

membangkitkan semangat menciptakan profil strategik organisasi. Perilaku pemimpin yang didorong oleh pengaruh seperti itu merupakan suatu perilaku strategik. Didalam suatu organisasi terdapat pihak-pihak terkait yang mempunyai keinginan dan harapan. Keinginan dan harapan itu perlu dipenuhi oleh pihak manajemen. Itulah tanggungjawab dari suatu kepemimpinan strategik.

Kepemimpinan strategik berfokus pada para eksekutif yang memiliki tanggungjawab penuh pada perusahaan—karakteristik mereka, apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka melakukan hal itu, dan terutama sekali, bagaimana mereka mempengaruhi hasil organisasional (Finkelstein, 2009:10).

Menurut Zenger dan Folkman (2009) segala hal mengenai pemimpin yang hebat berpusat pada karakter pemimpin itu sendiri. Karakter pribadi meningkatkan kemungkinan memperlihatkan kemampuan interpersonal yang kuat. Beberapa dari karakter ini berasal dari nilai-nilai pribadi; tapi beberapa diantaranya didorong oleh kesadaran diri pemimpin itu sendiri dan juga interaksi mereka dengan orang lain.

Finklestein (2009) menyatakan bahwa terdapat dua kelompok utama dari karakteristik personal yang mendasari “orientasi” eksekutif. Pertama adalah sifat psikologikal, seperti nilai-nilai, model kognitif, dan unsur-unsur kepribadian lainnya. Kumpulan karakteristik kedua yang berkontribusi terhadap orientasi eksekutif adalah dimensi-dimensi pengalaman seseorang yang bisa diamati. Variabel seperti latar belakang fungsional, masa jabatan perusahaan, dan pendidikan formal merupakan tema yang menonjol dalam studi tentang eksekutif senior.

2.2. Karakteristik Demografi

Menurut Siegel (2002) demografi merupakan studi ilmiah mengenai populasi manusia atau, lebih jelasnya, studi mengenai ukuran, distribusi geografi, struktur usia-jenis kelamin, dan komposisi sosial ekonomi dari populasi.

Bateman and Snell (2008) mendefenisikan demografi sebagai ukuran dari berbagai ciri orang-orang yang terdiri atas kelompok-kelompok atau unit-unit sosial lainnya. Kelompok-kelompok kerja, organisasi-organisasi, negara-negara, pasar-pasar, dan masyarakat dapat dijelaskan secara statistik, dengan merujuk kepada usia para anggota, gender, ukuran keluarga, penghasilan, pendidikan, pekerjaan mereka, dan lain sebagainya. Sejak pertama kali diterapkan pada populasi umum, teori demografi telah menimbulkan banyak ketertarikan karena secara teoritis merupakan hal yang penting dalam studi mengenai organisasi (Stinchcombe, McDill, & Walker dalam Wiersema dan Bantel 1996). Karakteristik demografi seseorang seperti jenis kelamin, umur, dan tingkat pendidikan dianggap berpengaruh terhadap kemampuannya dalam mengelola suatu organisasi.

2.3. Locus of control

Hellriegel dan Slocum, 2007:48 menjelaskan bahwa *locus of control* mengacu pada tingkatan dimana individu percaya bahwa mereka bisa mengendalikan peristiwa yang mempengaruhi mereka. Di satu sisi, individu yang memiliki *internal locus of control* yang tinggi (*internals*) percaya bahwa perilaku dan tindakan mereka sendirilah yang umumnya, tapi tidak pasti secara total, menentukan banyak peristiwa dalam kehidupan mereka. Di sisi lain, individu

yang memiliki *external locus of control* yang tinggi (*externals*) percaya bahwa kesempatan, takdir, dan orang lainlah yang umumnya menentukan apa yang terjadipada mereka. *Locus of control* biasanya dianggap sebagai bagian dari faktor sifat mendengarkan kata hati.

Banyak perbedaan signifikan diantara para *externals* dan *internals* dalam menjelaskan aspek perilaku dalam organisasi dan keadaan sosial lainnya. *Internals* lebih bisa mengontrol perilaku mereka, lebih aktif secara sosial dan politik, dan mencari informasi mengenai situasi yang sedang mereka hadapi secara lebih aktif dari pada para *internals*. Dibandingkan dengan *externals*, *internals* lebih cenderung untuk mencoba mempengaruhi atau mengajak orang lain dan lebih tidak mungkin untuk dipengaruhi oleh orang lain. *Internals* lebih berorientasi prestasi daripada *externals*. Dibandingkan dengan *internals* *externals* lebih menyukai gaya pengawasan yang terstruktur dan instruktif. Manager dengan *internal locus of control* yang tinggi sering lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan tugas-tugas internasional. Dengan kata lain, manajer dengan *internal locus of control* ini lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi.

Dari penelitiannya mengenai *locus of control*, Hanna Levenson (1981) membagi konsep *external locus of control* menjadi dua faktor yaitu *powerful others* dan *chances*. Hal tersebut dilakukan karena mengikuti premis bahwa seseorang akan berperilaku berbeda jika mereka percaya bahwa masih terdapat faktor lain yang dapat menentukan perilaku diluar faktor dirinya, yaitu adanya faktor kekuatan orang lain. Levenson mengusulkan bahwa untuk memahami dan memprediksi perilaku eksternal seseorang dapat ditingkat dengan mempelajari



satu bidang lainnya. Oleh karena itu, dua faktor dalam *locus of control* dimodifikasi menjadi tiga faktor yaitu:

- a. *Internality*, yaitu persepsi bahwa penguatan perilaku adalah bersumber dari dalam diri individu.
- b. *Chance*, yaitu persepsi bahwa peristiwa dalam kehidupan seseorang adalah merupakan keberuntungan, nasib atau karena kebetulan.
- c. *Powerful Others*, yaitu persepsi bahwa peristiwa dalam kehidupan seseorang adalah konsekuensi dari tindakan orang-orang yang dianggap memiliki otoritas atau posisi kuat di lingkungan sekitar.

2.4. Kepribadian

Kepribadian merupakan pola tingkah laku yang konsisten dan proses interpersonal yang berasal dari dalam diri sendiri (Burger, 2008). Pola tingkah laku ini terbentuk dari sifat-sifat, seperti bersahabat dan ambisius, meskipun setiap kepribadian unik dan tidak bisa dideskripsikan secara akurat dengan satu kata. Ada beberapa pendekatan yang dikemukakan para ahli untuk memahami kepribadian. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah teori trait. Teori trait merupakan sebuah model untuk mengidentifikasi trait-trait dasar yang diperlukan untuk menggambarkan suatu kepribadian. Saat ini para peneliti menyetujui teori trait yang mengelompokkan trait menjadi 5 besar (*Big Five Model*), dengan dimensi bipolar. Menurut Five Factor Model (FFM) kepribadian digambarkan dalam bentuk lima dimensi dasar (McCrae & Costa, 1997). Kelima dimensi dasar itu adalah *Neuroticism*, *Extraversion*, *Openness*, *Agreeableness*, dan *Conscientiousness*.

Faktor-faktor trait 5 besar ini menurut Costa dan McCrae (dalam Pervin, 2001) meliputi:

1. *Neuroticism*

Merupakan penyesuaian diri dengan ketidakstabilan emosi. Faktor ini mengenal individu yang mudah tertekan secara psikologis, ide-ide yang tidak realistic, idaman atau dorongan yang berlebihan dan respon yang mal adaptif.

Individu dengan *neuroticism* nilai tinggi adalah individu yang memiliki rasa takut yang berlebihan, khawatir, emosional, gelisah, dan rasa cemas yang berlebihan. Sedangkan, individu dengan *neuroticism* nilai rendah adalah individu yang memiliki rasa tenang, santai, tidak emosional, tabah, merasa aman, puas terhadap diri sendiri.

2. *Extraversion*

Merupakan taksiran kuantitas dan intensitas interaksi interpersonal, tingkat aktivitas, kebutuhan untuk stimulasi dan kapasitas untuk kesenangan.

Individu yang memiliki sifat *extraversion* dengan nilai tinggi adalah individu yang mudah bergaul, aktif, banyak bicara, selalu semangat, memiliki emosi yang positif, antusias, optimis, dan ceria, dan penuh kasih sayang. Sedangkan, individu yang memiliki *extraversion* dengan nilai rendah adalah individu yang memiliki sifat pendiam, tenang, tidak ceria, penyendiri, orientasi tugas, pemalu, dan kurang tergantung pada dunia luar.

3. *Openness*

Mendeskripsikan luas, kedalaman, kerumitan mental individu dan pengalaman hidupnya. Menilai usahanya secara proaktif dan menghargainya terhadap pengalaman demi kepentingannya sendiri. Menilai bagaimana ia menggali sesuatu yang baru dan tidak biasa. Dimensi ini mengamanatkan tentang minat seseorang.

Individu yang memiliki sifat *openness* dengan nilai tinggi adalah individu yang mempunyai minat yang besar, menghargai seni, kreatif, orisinal, imajinatif, sensitif pada keindahan dan berpandangan luas. Sedangkan, individu yang memiliki sifat *Openness* dengan nilai rendah adalah individu yang konvensional, sederhana, memiliki minat yang sempit, tidak memiliki seni, dan tidak analitis.

4. *Agreeableness*

Mendeskripsikan kualitas orientasi interpersonal seseorang secara berkesinambungan dari perasaan terharu sampai perasaan menentang dalam pikiran, perasaan dan tindakan.

Individu yang digolongkan dalam sifat ini adalah individu yang mudah percaya pada orang lain, penolong, pemaaf, mudah tertipu, jujur dan apa adanya. Sedangkan, individu yang memiliki sifat *agreeableness* dengan nilai rendah adalah individu yang sinis, kasar, suka curiga, tidak kooperatif, pendendam, kejam, pemarah, dan suka memanipulasi.

5. *Conscientiousness*

Menilai kemampuan individu dalam organisasi, baik mengenai ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan sebagai perilaku langsungnya.

Individu dengan nilai *conscientiousness* tinggi adalah individu yang teratur, dapat dipercaya, pekerja keras, disiplin, tepat waktu, teliti, rapi, ambisious dan tekun. Sedangkan, individu dengan *conscientiousness* nilai rendah adalah individu yang tidak teratur (tanpa tujuan), tidak dapat dipercaya, malas, ceroboh, suka lalai, sembrono, kemauan yang lemah.

2.5. Ketakutan dan Penolakan Terhadap Perubahan

Secara umum, dalam literatur psikologi dan manajemen penolakan dijelaskan sebagai respon standar dan bahkan alamiah terhadap suatu perubahan. Bila perubahan terjadi, anggota organisasi akan menyikapinya secara positif ataupun negatif. Beberapa anggota organisasi, sebagai individu ataupun kelompok, akan menganggap perubahan yang terjadi di organisasi mereka sebagai suatu ancaman. Oleh karena itu, individu-individu ataupun kelompok dalam organisasi ini akan melakukan penolakan terhadap perubahan. Menurut Swanburg (2000) penolakan terhadap perubahan kebanyakan berdasarkan individu yang terganggu sehingga seseorang menjadi marah jika pola perilakunya diatur. Seseorang takut mengalami perubahan karena ia tidak memiliki pengetahuan, bersikap negatif akibat pengalaman hidupnya dan pengalaman orang lain. Serta

merasa takut akan mendapat tugas yang banyak atau mendapat mendapat kesulitan yang paling tinggi.

Kotter dan Schlesinger (1979) menyatakan bahwa salah satu tugas utama para manajer adalah untuk mengimplementasikan perubahan dan hal itu memerlukan kemampuan menganggulangi penolakan. Disini manajer menyadari adanya masalah, memulai perubahan, dan menemukan bahwa inisiatifnya mendapat penolakan. Penolakan disini tampak seperti reaksi yang tidak dapat dihindari terhadap perubahan, karena manusia memiliki kemampuan untuk berubah yang terbatas dan juga untuk mengerti apa yang baik bagi organisasinya. Conner(1998) menyatakan bahwa penolakan terhadap perubahan adalah reaksi alamiah manusia terhadap apa pun yang mengganggu *status quo* mereka. dia menjelaskan bahwa perubahan yang mengacaukan harapan dan menghilangkan keseimbangan psikologis yang kita hargai. Menurut pendapatnya, kekebalan manusia membuat mereka berpegang teguh pada kepastian dan kestabilan.

Penolakan terhadap perubahan sendiri hadir dalam cara-cara berbeda. Watson (1969) menjelaskan bagaimana tanda-tanda penolakan terjadi selama proses perubahan. Di tahap awal hampir semua orang secara terbuka mengkritik perubahan. Di tahap kedua inovator dan lawannya bisa dikenali. Tahap ketiga ditandai dengan konfrontasi dan konflik. Di tahap ke empat, inovator menjadi berkuasa dan pihak lawan mundur menjadi penolakan yang tersembunyi. Di tahap ke lima, pihak lawan menjadi terasing dari organisasi. Kotter dan Schlesinger (1979) menyebutkan bahwa respon negatif terhadap perubahan dari individu dan kelompok bisa berubah dari penolakan pasif ke usaha agresif untuk merusak.

Penolakan terhadap perubahan ini terjadi karena berbagai alasan (Griffin, 2008), diantaranya:

1. Ketidakpastian.

Hal ini mungkin merupakan penyebab terbesar terjadinya penolakan terhadap perubahan. Anggota organisasi tidak menyukai ketidakjelasan tentang apa yang akan terjadi jika perubahan diterapkan dalam organisasi. Mungkin akan tersebar berbagai isu atau skenario mengenai hasil akhir dari perubahan yang dilakukan, dan hal ini akan menyebabkan penolakan terhadap perubahan oleh karyawan organisasi.

2. Kepentingan pribadi yang terancam

Suatu perubahan mungkin akan mengurangi kekuasaan individu dalam organisasi, sehingga mereka melawannya.

3. Perbedaan persepsi

Seorang manajer mungkin mengambil suatu keputusan dan merekomendasikan suatu rencana perubahan atas dasar penilaian sendiri terhadap situasi tertentu. Orang lain di organisasi mungkin menolak perubahan karena mereka tidak setuju dengan penilaian manajer atau mempersepsikan situasi secara berbeda.

4. Rasa kehilangan

Banyak perubahan melibatkan pengaturan pekerjaan dalam cara yang mengganggu jaringan sosial yang ada. Karena hubungan sosial adalah penting, sebagian orang menolak setiap perubahan yang mungkin merugikan hubungan tersebut. hal non-fisik yang terancam oleh perubahan termasuk kekuasaan, status, keamanan, familiaritas dengan prosedur yang ada, dan rasa percaya diri.

Kotter dan Schlesinger (1979) memberikan contoh dari apa yang mereka lihat sebagai empat alasan utama orang-orang menolak perubahan: mereka fokus pada kepentingan sendiri dan bukan pada organisasi secara keseluruhan, kesalahpahaman tentang perubahan dan implikasinya, kepercayaan bahwa perubahan tidak masuk akal, dan rendahnya toleransi pada perubahan.

2.5.1. Penolakan Individual

Penolakan individu terhadap perubahan disebabkan oleh hal-hal berikut ini:

1. Kebiasaan (*Habit*). Manusia merupakan makhluk yang terikat oleh kebiasaan, maka dalam menghadapi kompleksitas (termasuk perubahan) akan mengandalkan pada kebiasaan atau reaksi terprogram.
2. Keamanan (*Security*). Manusia memiliki kebutuhan tinggi akan kepastian cenderung menolak terjadinya perubahan, karena dapat mengancam perasaan keamanannya.
3. Faktor-faktor Ekonomi. Perubahan-perubahan yang terjadi akan menyebabkan penghasilan menyusut, karena tidak mampu melaksanakan tugas-tugas baru atau rutin yang dikaitkan dengan produktivitas yang dihasilkan.
4. Perasaan-perasaan Takut terhadap Hal-hal yang Tidak Dikenal. Perubahan yang terjadi menyebabkan terjadinya substitusi ambiguitas dan ketidakpastian.

5. Pemrosesan Informasi Secara Selektif. Orang membentuk dunianya melalui persepsinya sehingga secara selektif memproses informasi-informasi, dengan mengabaikan informasi yang menantang dunia yang telah diciptakannya.

2.5.2. Penolakan Organisasi

Penolakan organisasi terhadap perubahan disebabkan oleh hal-hal berikut ini:

1. Inersia struktural. Organisasi memiliki mekanisme *built-in* untuk menghasilkan stabilitas, misal proses seleksi SDM, pelatihan dan teknik-teknik sosialisasi lainnya memperkuat syarat-syarat dan keterampilan peranan spesifik, beserta formalisasi kegiatan.
2. Fokus perubahan terbatas. Organisasi terdiri dari sejumlah subsistem yang bebas, maka perubahan terbatas pada subsistem-subsistem cenderung dihilangkan pengaruhnya oleh sistem yang lebih besar.
3. Inersia kelompok. Perorangan ingin mengubah perilakunya tetapi norma-norma kelompok dapat menjadi kendala. Seorang anggota kelompok serikat pekerja, mungkin bersedia menerima perubahan-perubahan yang ditetapkan oleh pihak manajemen, tetapi apabila serikat sekerja tersebut menetapkan untuk menolak setiap perubahan unilateral dari pihak manajemen, maka pekerja bersangkutan akan mengikuti penolakan demikian.

4. Ancaman bagi kepakaran. Perubahan-perubahan pada pola keorganisasi dapat mengancam kepakaran kelompok-kelompok khusus.
5. Ancaman bagi hubungan-hubungan kekuasaan yang telah mapan. Setiap tindakan redistribusi otoritas pengambilan keputusan dapat menyebabkan terancamnya hubungan-hubungan kekuasaan yang mapan.
6. Ancaman bagi alokasi sumber daya yang sudah mapan. Kelompok-kelompok pada sesuatu organisasi yang mengendalikan sumber-sumber daya dalam jumlah besar, seringkali menganggap perubahan sebagai ancaman.

2.5.3. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan

Dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan, pimpinan organisasi seharusnya tidak menyerah dalam menghadapi penolakan terhadap perubahan. Walaupun tidak terdapat solusi yang pasti, beberapa teknik setidaknya dapat mengatasi potensi penolakan. Robbins dan Judge (2008) mengusulkan ada enam taktik yang dapat dipakai dalam mengatasi penolakan terhadap perubahan yaitu:

1. Pendidikan dan Komunikasi

Penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi dengan komunikasi dengan para karyawan untuk membantu mereka melihat logika dari suatu perubahan. komunikasi dapat mengurangi penolakan pada dua tingkat. Pertama, komunikasi menghilangkan efek dari kesalahan informasi dan komunikasi yang buruk. Jika karyawan menerima fakta yang utuh dan mampu menjernihkan segala

kesalahpahaman yang mereka miliki, penolakan akan menurun. Kedua, komunikasi dapat membantu “menjual” perubahan. bahkan riset menunjukkan bahwa menyampaikan perlunya perubahan sangat penting—perubahan lebih dimungkinkan bilamana kebutuhan akan hal ini dikemas secara tepat.

2. Partisipasi

Sulit bagi siapapun melawan keputusan untuk berubah jika mereka ikut terlibat didalamnya. Sebelum melakukan perubahan, mereka yang menentang perlu diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan asumsi bahwa para peserta memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi yang signifikan, keterlibatan mereka dapat mengurangi penolakan, memenangkan komitmen, dan meningkatkan mutu keputusan perubahan. Namun, di balik hal-hal yang menguntungkan ini, terdapat pula aspek negatifnya: potensi lahirnya solusi yang buruk dan terbuangnya banyak waktu.

3. Memberikan Kemudahan dan Dukungan

Para agen perubahan dapat menawarkan upaya-upaya pendukung untuk mengurangi resistensi. Bilamana ketakutan dan kecemasan karyawan tinggi, konseling dan terapi karyawan, pelatihan keterampilan baru, atau cuti pendek berbayar bisa memudahkan penyesuaian. Riset terhadap para manajer menengah menunjukkan bahwa apabila para manajer atau karyawan memiliki komitmen emosional yang rendah terhadap perubahan, mereka lebih menyukai *status quo* dan menentang perubahan tersebut. Karenanya, memompa semangat karyawan

juga dapat membantu mereka berkomitmen secara emosional terhadap perubahan ketimbang menerima status quo.

4. Negosiasi

Cara lain bagi agen perubahan untuk mengatasi potensi resistensi terhadap perubahan adalah dengan menawarkan sesuatu yang bernilai demi memperkecil resistensi. Sebagai contoh, jika resistensi muncul dari beberapa individu yang kuat, pakar imbalan tertentu dapat dinegosiasikan agar kebutuhan individu mereka terpenuhi. Negosiasi sebagai taktik mungkin diperlukan bilamana resistensi datang dari sumber yang memegang kuasa. Namun orang tidak boleh mengabaikan potensi biayanya yang tinggi. Selain itu, cara ini memiliki resiko yaitu sekali seorang agen perubahan berunding dengan suatu pihak untuk menghindari resistensi, terbuka kemungkinan ia ditekan oleh individu lain yang juga memiliki potensi tawar atau kuasa.

5. Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi mengacu kepada upaya-upaya untuk mempengaruhi secara tersembunyi. Memelintir dan mendistorsi fakta agar tampak lebih menarik, menyembunyikan informasi yang tidak diinginkan, dan membuat rumor palsu agar karyawan menerima suatu perubahan adalah beberapa contoh manipulasi. Ketika manajemen perusahaan mengancam akan menutup sebuah pabrik tertentu jika karyawannya tidak mau menerima pemotongan gaji dan jika ancaman itu sesungguhnya tidak benar, itu artinya manajemen sedang menggunakan manipulasi. Kooptasi, di sisi lain, adalah bentuk manipulasi sekaligus partisipasi.

Kooptasi berusaha “menyogok” para pemimpin kelompok-kelompok resistensi dengan memberi mereka peran kunci dalam keputusan perubahan. Saran dari para pemimpin tersebut diminta, bukan untuk mendapat keputusan yang lebih baik tapi untuk mendapat dukungan mereka. baik manipulasi maupun kooptasi adalah cara yang relatif mudah dan tidak mahal untuk mendapat dukungan dari pihak yang menentang, tetapi kedua taktik dapat menimbulkan efek sebaliknya jika orang yang menjadi sasaran tau bahwa dirinya sedang ditipu dan dimanfaatkan. Sekali ketahuan, kredibilitas agen perubahan tersebut bisa habis sama sekali.

6. Memilih orang yang menerima perubahan

Riset menunjukkan bahwa kemampuan untuk mudah menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan terkait dengan kepribadian. Tampaknya orang yang paling mudah menyesuaikan diri dengan perubahan adalah mereka yang terbuka terhadap pengalaman, memandang positif perubahan, bersedia menerima resiko dan fleksibel dalam perilaku. Salah satu studi terhadap para manajer di AS, Eropa, dan Asia menemukan bahwa orang yang memiliki konsep diri yang positif dan toleransi yang tinggi terhadap resiko lebih mampu mengatasi perubahan organisasi. Para pelaku studi itu menyatakan agar organisasi memfasilitasi proses perubahan dengan memilih orang yang memiliki banyak dari sifat-sifat ini. Sebuah studi lain menemukan bahwa pemilihan orang berdasarkan skala resistensi terhadap perubahan mampu “menyaring” mereka yang cenderung bereaksi emosional atau bersikap kaku terhadap perubahan agar tidak masuk ke dalam organisasi.

7. Koersi

Hal terakhir dalam daftar tujuh taktik ini adalah koersi: yakni, penerapan ancaman atau paksaan langsung kepada orang yang menentang. Jika manajemen perusahaan yang kita sebutkan dalam penjelasan sebelumnya benar-benar bertekad untuk menutup sebuah pabrik jika karyawannya tidak menyetujui pemotongan gaji, taktik perubahan ini disebut koersi. Contoh-contoh koersi lainnya mencakup pemindahan, hangusnya kesempatan promosi, evaluasi kinerja negatif, dan surat rekomendasi buruk. Keuntungan dan kerugian koersi kurang lebih sama dengan manipulasi dan kooptasi.

2.6. Kepemimpinan dalam Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi merupakan lembaga satuan pendidikan penyelenggara pendidikan tinggi. Menurut keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 234/U/2000 tentang pedoman pendirian perguruan tinggi perguruan tinggi ini sendiri dapat dibagi menjadi perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta. Perguruan tinggi negeri adalah perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Menteri Pendidikan Nasional, sedangkan perguruan tinggi swasta adalah perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta yang berupa badan hukum atau yayasan nirlaba. Selanjutnya perguruan tinggi itu sendiri dapat dibagi dalam beberapa bentuk yaitu:

1. Akademi adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam satu cabang atau sebagian cabang ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian tertentu.

2. Politeknik adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus.
3. Sekolah Tinggi adalah perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan profesional dan akademik dalam lingkup satu disiplin ilmu pengetahuan, teknologi atau kesenian tertentu.
4. Institut adalah perguruan tinggi yang di samping menyelenggarakan pendidikan akademik dapat pula menyelenggarakan pendidikan profesional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian sejenis.
5. Universitas adalah perguruan tinggi yang di samping menyelenggarakan pendidikan akademik dapat pula menyelenggarakan pendidikan profesional dalam sejumlah disiplin ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian tertentu.

Perguruan tinggi merupakan organisasi publik dan non-profit yang memiliki kepemimpinan dengan ciri tersendiri. Ada anggapan bahwa manajemen universitas cenderung hidup dalam suasana *lawlessness* dimana hukum seakan-akan kurang memperoleh tempat. Situasi seperti ini diakibatkan oleh hadirnya dua kubu manajemen, yaitu manajemen akademik dan manajemen administratif yang kadang-kadang tidak serasi. Selain itu, kehidupan universitas bagaikan kumpulan dari kelompok mahasiswa, kelompok staf pengajar, kelompok karyawan, dan kelompok alumni yang masing-masing memiliki kekuasaan veto dalam lingkungan pluralistik yang lebih menonjolkan pluralistik ketimbang persatuan. Universitas bagaikan lumpuh. Kelumpuhan itu bersumber dari perimbangan

kekuasaan antara eksekutif, para profesional, dan intelektual yaitu staf pengajar yang mencakup para guru besar (Keller dalam Salusu:2004).

Terdapat suatu sifat karakteristik yang unik dalam perguruan tinggi, yaitu setiap orang di universitas tampaknya membuat keputusan-keputusan yang otonom. Dosen memutuskan kapan dan apa yang ingin dia ajarkan, mahasiswa memutuskan kapan dan apa yang ingin dipelajari. Tidak ada koordinasi yang sungguh-sungguh (Cohen dan March dalam Salusu:2004).

Kepemimpinan stratejik universitas adalah kepemimpinan yang senantiasa mencari peluang baik sehingga membuka kemungkinan besar bagi staf pengajar untuk hidup dalam iklim profesional yang menyenangkan. Kepemimpinan stratejik tidak ditentukan oleh jumlah fakultas atau jurusan yang dikembangkan, tetapi lebih pada kemampuannya mengembangkan sektor-sektor yang menjadi kekuatannya. Dengan begitu, universitas tersebut dapat memperoleh keunggulan-keunggulan komparatif dibandingkan perguruan tinggi lainnya, disamping mampu memberi pelayanan yang sungguh-sungguh sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat (Salusu:2004)

2.7. Penelitian Terdahulu

Hubungan antara karakteristik kepemimpinan stratejik dengan penolakan terhadap perubahan organisasi telah banyak diteliti sebelumnya. Salah satunya, pada penelitian yang dilakukan oleh Pagon, Banutai, dan Bizjak (2008) yang berjudul "*Leadership Competencies for Successfull Change Management*". Penelitian ini menyarankan bahwa faktor kepercayaan pada kesempatan (*chance*) dalam *locus of control* serta kepribadian *extraversion* dalam pimpinan organisasi

berpengaruh positif terhadap timbulnya penolakan terhadap perubahan di organisasi.

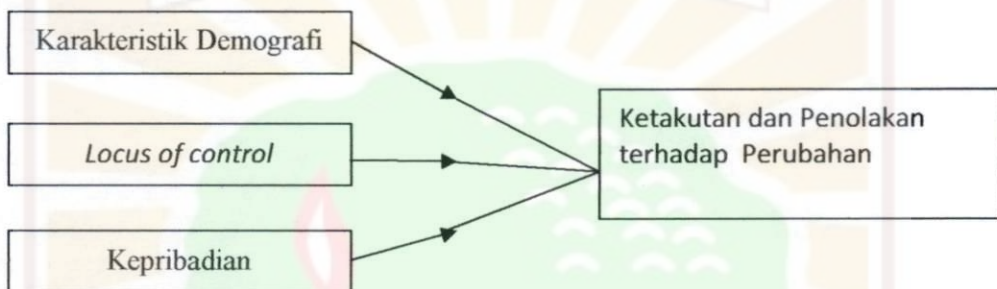
Penelitian lain yang mengkaji tentang karakteristik kepemimpinan dan perubahan organisasi dilakukan oleh Wiersema dan Bantel (1992) dengan judul "*Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change*". Pada penelitian ini disimpulkan bahwa perusahaan kemungkinan besar melakukan perubahan dalam organisasi jika tim kepemimpinan puncaknya memiliki karakteristik seperti usia yang lebih muda, masa jabatan di organisasi yang lebih singkat, masa jabatan dalam tim yang lebih singkat, tingkat pendidikan yang lebih tinggi, tingkat perbedaan pendidikan yang lebih banyak, dan pelatihan akademis yang lebih banyak dari pada tim yang lain.

Vakola, Tsaosis, dan Nikolaou (2003) dalam penelitiannya yang berjudul "*The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change*" mengkaji tentang kaitan *openness to experience*, *agreeableness*, *conscientiousness*, dan *neuroticism* dengan sikap terhadap perubahan organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa sikap terhadap perubahan berhubungan positif dengan *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness* dan *openness to experience*, serta berhubungan negatif dengan *Neuroticism*. Selain itu dalam penelitian ini juga dinyatakan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan dalam sikap menghadapi perubahan organisasi.

2.8. Kerangka Berpikir

Kerangka penelitian ini dirancang berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pagon, Banutai, dan Bizjak (2008), Wiersema dan Bantel (1992), serta Vakola, Tsaosis, dan Nikolaou (2003).

Berdasarkan penelitian tersebut maka, kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada diagram berikut:



2.9. Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Terdapat perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di perguruan tinggi di Kota Padang berdasarkan karakteristik demografi pemimpinnya.
- H2: Faktor-faktor *locus of control* pada pimpinan perguruan tinggi di Kota Padang berpengaruh signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasinya.
- H3: Faktor-faktor kepribadian dalam *Big Five Personality* pada pimpinan perguruan tinggi di Kota Padang berpengaruh signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasinya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Studi deskriptif (*descriptive study*) dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variable yang diteliti dalam suatu situasi. Dalam hal ini, studi dilakukan untuk mengetahui karakteristik pimpinan perguruan tinggi di Kota Padang yang berpengaruh terhadap tingkat penolakan dan ketakutan terhadap perubahan di organisasinya.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006:121). Populasi yang diambil berkaitan dengan penelitian ini adalah seluruh Perguruan tinggi yang beroperasi di kota Padang baik Perguruan tinggi Negeri maupun Swasta.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian sensus pada semua elemen populasi. Penelitian sensus ini dilakukan dengan alasan karena populasi pada penelitian ini relatif sedikit.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

3.3.1. Kuesioner

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan cara penyebaran kuesioner, yaitu pertanyaan yang dibuat dalam suatu daftar pertanyaan yang

disebarkan ke anggota populasi yang ada. Dalam melakukan penelitian, kuisioner diberikan langsung kepada responden, yaitu pimpinan atau wakil pimpinan Perguruan tinggi di Kota Padang.

3.3.2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini dilakukan melalui perpustakaan atau buku-buku ilmiah yang menjadi panduan dan tulisan-tulisan (jurnal) yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Browsing internet juga digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dan informasi-informasi tambahan yang menjadi objek penelitian.

3.4. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas (x) adalah karakteristik kepemimpinan yang terdiri dari karakteristik demografi, karakteristik pribadi yang terdiri dari lima karekter individu dalam *Big Five Personality* yang terdiri dari *openness*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, dan *neuroticism*, serta *locus of control* dari tiga faktor *locus of control*. Sedangkan yang menjadi variabel terikat (y) adalah ketakutan dan penolakan terhadap perubahan.

Untuk lebih jelasnya defenisi operasional variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1.

Defenisi Operasional Variabel

Variabel		Defenisi	Indikator	Skala Pengukuran
Karakteristik Kepemimpinan strategik	Karakteristik demografi	Ukuran dari berbagai ciri orang-orang yang terdiri atas kelompok-kelompok atau unit-unit sosial lainnya (Bateman and Snell, 2008:63)	Jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir.	Nominal
	<i>Locus of control</i>	Tingkatan dimana individu percaya bahwa mereka bisa mengendalikan peristiwa yang mempengaruhi mereka (Hellriegel dan Slocum, 007:48)	Internalitas, orang lain yang berkuasa, skala kesempatan.	Ordinal
	Kepribadian	Pola tingkah laku yang konsisten dan proses interpersonal yang berasal dari dalam diri sendiri (Burger, 2008:4)	<i>Extraversion, agreeableness, openness, neuroticism, consciencetiousness.</i>	Ordinal
Ketakutan dan penolakan terhadap perubahan		Suatu respon emosional terhadap ancaman nyata atau tidak nyata terhadap rutinitas kerja yang telah terbentuk (Kinichi dan Kreitner, 2008:410)	Ketidakpastian, penjelasan mengenai perubahan, kurangnya informasi, konflik.	Ordinal

3.5. Kuesioner

Penelitian ini akan meneliti mengenai pengaruh karakteristik pemimpin yang terdiri dari karakteristik demografi, kepribadian, *locus of control* dan kemampuan kognitif, personal dan sosial terhadap kesuksesan perubahan organisasi. Penelitian ini akan menggunakan alat ukur berupa kuesioner yang telah ada sebelumnya untuk mengukur variabel-variabel yang akan diteliti.

a) *Locus of Control*

Pengukuran mengenai *locus of control* menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Hanna Levenson (1981). Kuesioner ini mengukur *locus of control* berdasarkan tiga faktor yaitu *internality*, *powerful others* dan *chance*.

b) Kepribadian

Pengukuran mengenai kepribadian menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Donellan, Oswald, Baird dan Lucas (2006). Kuesioner ini mengukur kepribadian individu berdasarkan faktor-faktor dalam *Big Five Personality*.

c) Ketakutan dan Penolakan Terhadap Perubahan

Pengukuran mengenai ketakutan dan penolakan terhadap perubahan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Pagon, Emanuel, dan Bizjak (2005). Dari kuesioner mengenai perubahan organisasi ini, penulis mengambil pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi.

3.6. Teknik Pengolahan Data

3.6.1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut Sekaran (2006) Validitas merupakan suatu pengujian yang ditujukan untuk menyederhanakan item-item yang digunakan dalam mengukur ketepatan dan kecermatan sebuah item dalam mengukur sebuah instrumen yang

dilihat dari nilai faktor loading. Item-item tersebut dikatakan valid apabila memiliki faktor loading dari hasil komponen matrik $> 0,30$.

Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan pada pertanyaan kuesioner tentang ketakutan dan penolakan terhadap perubahan, sedangkan untuk pertanyaan kuesioner mengenai *locus of control* dan kepribadian tidak dilakukan uji validitas karena menggunakan instrumen kuesioner yang sudah baku.

2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan berkaitan dengan masalah kepercayaan terhadap instrument penelitian. Metode pengujian reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Cronbach Alpha*.

Menurut Arikunto (1991) untuk uji reliabilitas digunakan teknik *Cronbach Alpha*, dimana suatu instrument dapat dikatakan handal (reliabel) bila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0.60 atau lebih atau suatu kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

3.6.2. Uji Beda Rata-rata

Pada penelitian uji beda rata-rata dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan nilai ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada responden berdasarkan perbedaan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

1. Jenis Kelamin

Uji beda rata-rata untuk jenis kelamin dilakukan dengan uji dua sampel tidak berhubungan (*independent samples t-test*). Sebelum dilakukan uji t-test, terlebih dahulu dilakukan uji kesamaan varian dengan F-test. Jika varian sama maka uji t menggunakan *Equal Variances Assumed* (diasumsikan varian sama) dan jika varian berbeda menggunakan

Equal Variances Not Assumed (diasumsikan varian berbeda). Kriteria untuk mengetahui kesamaan varian adalah dengan melihat signifikansi pada *Levene's Test for Equality of Variances*, jika signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka kedua varian adalah sama, dan sebaliknya. Untuk uji sampel tidak berhubungan, kriteria pengujian adalah dengan melihat nilai signifikansi. Jika signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka tidak ada perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi berdasarkan jenis kelamin pimpinan perguruan tinggi tersebut, dan sebaliknya.

2. Usia

Pengujian beda rata-rata untuk berdasarkan usia ini dilakukan dengan uji varian satu arah (*one way anova*), dengan empat kelompok umur yaitu 21-35 tahun, 36-50 tahun, 51-65 tahun, dan lebih dari 65 tahun (>65). Sebelum dilakukan uji *one way anova*, terlebih dahulu dilakukan uji kesamaan varian untuk mengetahui apakah varian semua kelompok umur sama. Data yang memenuhi syarat adalah yang variannya sama. Dalam uji homogenitas ini, varian semua kelompok umur dikatakan sama jika tingkat signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), dan sebaliknya. Kriteria pengujian untuk *one way anova* adalah dengan membandingkan nilai signifikansi dengan α (0,05). Jika nilai signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang tidak berbeda menurut kelompok usia pimpinannya, dan sebaliknya.

3. Pendidikan Terakhir

Pengujian beda rata-rata untuk berdasarkan pendidikan terakhir ini dilakukan dengan uji varian satu arah (*one way anova*), dengan tiga kelompok pendidikan terakhir yaitu doktoral, master dan sarjana/diploma. Sebelum dilakukan uji *one way anova*, terlebih dahulu dilakukan uji kesamaan varian (homogenitas) untuk mengetahui apakah varian semua kelompok pendidikan terakhir sama. Dalam uji homogenitas ini, varian semua kelompok pendidikan dikatakan sama jika tingkat signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), dan sebaliknya. Kriteria pengujian untuk *one way anova* adalah dengan membandingkan nilai signifikansi dengan α (0,05). Jika nilai signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang tidak berbeda menurut tingkat pendidikan terakhir pimpinannya, dan sebaliknya.

3.6.3. Regresi Linear Berganda

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi berganda. Dalam penelitian ini terdapat dua model regresi berganda yang masing-masing akan melihat hubungan antara faktor-faktor *locus of control* dan faktor-faktor kepribadian dalam *Big Five Personality* dengan ketakutan dan penolakan terhadap perubahan perubahan di organisasi. Model persamaan regresi berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model regresi I

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi

a = Konstanta

b_1 s.d b_3 = Koefisien regresi masing-masing Variabel

X_1 = *Internallity*

X_2 = *Powerful others*

X_3 = *Chance*

e = error

2. Model Regresi II

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan :

Y = Ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi

a = Konstanta

b_1 s.d b_5 = Koefisien regresi masing-masing Variabel

X_1 = Extraversion

X_2 = Openess

X_3 = Neuroticism

X_4 = Agreeableness

X_5 = Consciencetiousness

e = error

Sebelum data diolah akan dilakukan pengujian asumsi klasik, yang terdiri dari :

1. Uji Autokorelasi

Dalam suatu analisa regresi, pendeteksian masalah autokorelasi dapat dilakukan melalui pengujian Durbin Watson yang diasumsikan dengan

penurunan data oleh turunan pertama dari model autokorelasi. Dalam analisa statistik, penilaian suatu model regresi mengalami autokorelasi dapat dilihat dari hasil uji D-W (Durbin Watson) yang dihasilkan, jika nilai D-W berada diantara -2 dan 2 berarti tidak terjadi autokorelasi, dan sebaliknya jika nilai D-W berada di bawah -2 atau diatas 2 berarti terjadi autokorelasi pada model yang dibuat.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian yang bertujuan untuk mengetahui adanya interkorelasi antar variabel-variabel independent yang terdapat dalam model regresi dalam penelitian yang dilakukan. Model regresi yang baik seharusnya tidak multikolinearitas antar variabel independent. Model regresi yang bebas multikolinearitas (Singgih, 2000) apabila : Mempunyai nilai VIF (Variance Inflation Factor) sekitar angka 1 dan dibawah angka 5 dan mempunyai Tollerance mendekati 1.

3. Uji Heterokedastisitas

Tujuan dari uji heterokedastisitas yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi yang dibuat terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain yang tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Pada penelitian ini dilakukan uji heterokedastisitas dengan uji *Spearman's rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05 maka model regresi terjadi masalah heteroskedastisitas

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Institusi

Penelitian ini dilakukan pada perguruan tinggi di Kota Padang. Peneliti memberikan kuesioner kepada pemimpin ataupun wakil pimpinan perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Dari semua kuesioner yang diberikan kepada populasi yang ada, peneliti mendapatkan 30 kuesioner yang layak diteliti. Responden penelitian ini terdiri dari berbagai bentuk perguruan tinggi seperti universitas, akademi, sekolah tinggi, politeknik dan institut. Untuk lebih jelasnya gambaran umum responden ini dapat kita lihat pada lampiran 2.

Dari tabel pada lampiran 2 bisa kita lihat bahwa dari bentuk perguruan tingginya, responden penelitian ini terdiri dari pimpinan perguruan tinggi yang berasal dari lima universitas, 16 sekolah tinggi, tujuh akademi, satu institut, dan satu politeknik. Dari data tersebut dapat kita lihat bahwa responden penelitian ini paling banyak merupakan pimpinan dari sekolah tinggi yaitu sebanyak 16 sekolah tinggi dan yang paling sedikit adalah dari politeknik dan institut yang masing-masingnya hanya satu responden.

Selain dari bentuk perguruan tingginya, responden penelitian ini juga beragam dalam hal tahun berdiri masing-masing perguruan tinggi. Universitas Negeri Padang (UNP) merupakan perguruan tinggi tertua dalam penelitian ini, universitas ini berdiri pada tahun 1954. Sedangkan, Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Syedza Saintika, yang berdiri pada tahun 2008, merupakan perguruan tinggi yang terbaru. Dapat kita simpulkan bahwa hampir separuh dari perguruan

tinggi tersebut berdiri pada tahun 2000-an, sedangkan sisanya beragam dari tahun 1950-an sampai tahun 1990-an.

4.2. Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, penulis menyebar kuesioner kepada pimpinan strategik perguruan tinggi yang ada di kota Padang. Dari data kuesioner yang berhasil dikumpulkan kita dapat mengelompokkan responden berdasarkan karakteristik tertentu. Karakteristik responden ini dibedakan berdasarkan usia; pengalaman kerja, jenis kelamin, jabatan dan pendidikan terakhir. Berikut penjelasan mengenai karakteristik responden pada penelitian ini:

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Pengalaman Kerja

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia dan Pengalaman Kerja

Indikator	Tertinggi (Tahun)	Terendah (Tahun)	Rata-rata (Tahun)
Usia	69 tahun	24 tahun	51 tahun
Pengalaman kerja	42 tahun	2 tahun	23.8 tahun
Pengalaman kerja pada jabatan saat ini	20 tahun	1 tahun	5 tahun

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat kita lihat bahwa rata-rata usia responden penelitian ini adalah 51 tahun dengan usia tertinggi adalah 69 tahun dan usia terendah responden adalah 24 tahun. Sedangkan pengalaman kerja rata-rata responden adalah 23.8 tahun dengan responden yang memiliki pengalaman kerja terlama yaitu 42 tahun dan tersingkat selama 2 tahun. Kemudian dari pengalaman kerja di jabatan saat ini, yaitu sebagai pimpinan ataupun wakil

pimpinan perguruan tinggi rata-ratanya adalah selama 5 tahun dengan pengalaman kerja terlama yaitu 20 tahun serta tersingkat selama 1 tahun.

Dari usia rata-rata responden serta pengalaman kerjanya bisa kita simpulkan bahwa dalam pemilihan pimpinannya, kebanyakan perguruan tinggi di Kota Padang lebih memilih dosen-dosen yang lebih senior, kemungkinan alasan untuk ini adalah bahwa dosen yang lebih senior memiliki pengalaman yang lebih banyak dari pada dosen-dosen muda. Selain itu, usia responden tertinggi dalam penelitian ini, yaitu 69 tahun yang sudah memasuki usia pensiun sebagai pegawai negeri masih memiliki jabatan dalam perguruan tinggi swasta di Kota Padang. Hal ini bisa terjadi karena penyelenggaraan perguruan tinggi swasta tidak tergantung pada pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional, namun tergantung pada pihak yayasan penyelenggara perguruan tinggi tersebut.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	24 orang	80
Perempuan	6 orang	20
Jumlah	30 orang	100

Sumber: Data diolah (2011)

Berdasarkan data pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki adalah sebanyak 24 orang (80%), dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 6 orang (20%). Dari data tersebut maka persentase terbesar adalah kelompok yang berjenis kelamin laki-laki. Lebih banyaknya

pimpinan perguruan tinggi yang berjenis kelamin laki-laki kemungkinan karena anggapan bahwa laki-laki lebih bisa memimpin daripada perempuan.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Pimpinan	21 orang	70
Wakil pimpinan	9 orang	30
Jumlah	30 orang	100

Sumber: Data diolah (2011)

Berdasarkan data pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa responden yang memiliki jabatan sebagai pimpinan perguruan tinggi adalah sebanyak 21 (70%) dan yang memiliki jabatan sebagai wakil pimpinan adalah sebanyak 9 orang (30%). Dari data tersebut maka persentase terbesar adalah kelompok yang memiliki jabatan sebagai pimpinan perguruan tinggi.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Doktoral	9 orang	30
Master	15 orang	50
Sarjana	6 orang	20
Jumlah	30 orang	100

Sumber: Data diolah (2011)

Berdasarkan data pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa responden terdiri dari 9 orang (30%) dengan tingkat pendidikan doktoral, 15 orang (50%) dengan tingkat pendidikan master, dan 6 orang (20%) dengan tingkat pendidikan sarjana atau diploma. Dari data tersebut hal yang perlu diperhatikan adalah persentase terbesar dengan tingkat pendidikan master (S2) serta terdapat beberapa responden dengan pendidikan sarjana. Jika dilihat, pimpinan dengan pendidikan sarjana tentunya akan memiliki pengalaman akademis yang tidak begitu banyak untuk memimpin suatu perguruan tinggi. Namun, dari penelitian ini, perguruan tinggi yang memiliki pimpinan dengan pendidikan sarjana adalah perguruan tinggi yang berupa akademi dan sekolah tinggi yang merupakan perguruan tinggi tidak memiliki skala begitu besar karena hanya menjalankan pendidikan dalam satu disiplin ilmu pengetahuan tertentu.

4.3. Analisis Deskriptif Data

Pada penelitian ini digunakan kuesioner yang sudah ada sebelumnya untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan kepribadian dan locus of control serta untuk mengetahui keadaan organisasi yang mereka pimpin menyangkut ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi tersebut.

Dari 30 kuesioner yang diperoleh, data analisis deskriptif untuk variabel menyangkut kepribadian, locus of control dan ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Analisis Deskriptif

Variabel	Rata-rata (skala 1-7)	Std. dev
<i>Locus of Control</i>		
- <i>Internality</i>	5,17	1,09
- Kekuasaan orang lain (<i>Poweful others</i>)	4,01	1,46
- Kesempatan (<i>Chance</i>)	3,98	1,27
Kepribadian		
- <i>Extraversion</i>	3,33	1,08
- Keramahan (<i>Agreeableness</i>)	4,90	0,71
- Kehati-hatian (<i>Conscientiousness</i>)	3,98	0,76
- Kegelisahan (<i>Neuroticism</i>)	4,10	0,84
- Keterbukaan (<i>Openness</i>)	4,93	0,83
Penolakan terhadap perubahan	3,15	1,28

Sumber: Data diolah (2011)

Statistik deskriptif dapat memberikan gambaran umum tentang objek penelitian yang dijadikan sampel. Statistik deskriptif akan memberikan gambaran sampel secara garis besar melalui peringkasan data dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Berikut adalah penjelasan mengenai variabel yang digunakan pada penelitian:

1. *Locus of control.*

Variabel *locus of control* terdiri dari tiga faktor yaitu *internality*, kepercayaan terhadap kekuasaan orang lain (*powerful others*), dan kepercayaan pada kesempatan (*chances*). Pada tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa faktor *locus of control* yang paling dominan pada pimpinan perguruan tinggi di Kota Padang adalah *internality* dengan nilai rata-rata 5,17. Hal ini berarti bahwa dalam kehidupannya, sifat yang dominan pada pimpinan perguruan tinggi di kota Padang

yaitu mereka percaya bahwa perilaku dan tindakan mereka sendirilah yang menentukan banyak peristiwa pada kehidupan mereka, kelompok ini disebut sebagai internals. Sedangkan dua faktor lainnya, yaitu kepercayaan pada kekuasaan orang lain (*powerful others*) dan kesempatan (*chances*) memiliki nilai yang lebih rendah, tapi masih tergolong tinggi yaitu masing-masing 4,01 dan 3,98.

2. Kepribadian

Variabel kepribadian dibagi menjadi lima faktor yaitu *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, dan *openess*. Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa faktor kepribadian yang paling dominan yaitu *openess* dengan skor rata-rata 4,93. Individu yang memiliki nilai *openess* yang tinggi memiliki sifat menghargai seni, memiliki minat yang besar, kreatif orisinal, imajinatif, sensitif pada keindahan dan berpandangan luas. Faktor lain yang cukup dominan adalah *agreeableness* dengan skor rata-rata 4,90. Individu yang memiliki nilai *agreeableness* tinggi menunjukkan sifat-sifat seperti pemaaf, penolong, mudah tertipu, apa adanya, dan jujur.

Dua faktor lainnya yaitu *neuroticism* dan *conscientiousness* juga memiliki nilai rata-rata yang cukup tinggi yaitu masing-masing 4,10 dan 3,98. Nilai yang tinggi pada faktor *neuroticism* berarti bahwa individu tersebut memiliki ciri-ciri memiliki rasa takut yang berlebihan, khawatir, emosional, gelisah, dan rasa cemas yang berlebihan. Kemudian, nilai yang tinggi pada faktor *conscientiousness* berarti bahwa individu tersebut memiliki ciri-ciri teratur, dapat dipercaya, pekerja keras, disiplin, tepat waktu, teliti, rapi, ambisious dan tekun.

Faktor kepribadian lainnya, yaitu *extraversion* memiliki nilai rata-rata yang lebih rendah yaitu 3,33. Nilai yang rendah pada faktor *extraversion* ini

menunjukkan ciri-ciri individu yang pendiam, tenang, tidak ceria, penyendiri, orientasi tugas, pemalu, dan kurang tergantung pada dunia luar.

3. Penolakan Terhadap Perubahan

Dari tabel 4.5 diatas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata penolakan terhadap penolakan terhadap perubahan organisasi di perguruan tinggi di kota Padang yaitu 3,15. Nilai ini menunjukkan bahwa di perguruan tinggi di Kota Padang tingkat penolakan terhadap perubahan cukup rendah.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.4.1. Uji Validitas

Menurut Sekaran (2006) validitas merupakan suatu pengujian yang ditujukan untuk menyederhanakan item-item yang digunakan dalam mengukur ketepatan dan kecermatan sebuah item dalam mengukur sebuah instrumen yang dilihat dari nilai faktor loading. Item-item tersebut dikatakan valid apabila memiliki faktor loading dari hasil komponen matrik $> 0,30$.

Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan pada pertanyaan kuesioner tentang ketakutan dan penolakan terhadap perubahan, sedangkan untuk pertanyaan kuesioner mengenai *locus of control* dan kepribadian tidak dilakukan uji validitas karena menggunakan instrumen kuesioner yang sudah baku. Berikut adalah tabel hasil uji validitas ketakutan dan penolakan terhadap perubahan.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Ketakutan dan Penolakan Terhadap Perubahan

		skortotal
item1	Pearson Correlation	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item2	Pearson Correlation	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item3	Pearson Correlation	.700**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item4	Pearson Correlation	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
item5	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	30
skortotal	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS

Dari tabel 4.6 diatas dapat dilihat bahwa semua item pertanyaan yang digunakan memiliki nilai loading diatas 0,30 dan tidak ambigu (dalam komponen matrik yang terbentuk terdapat faktor loading > 0,30 lebih dari satu). Maka dapat disimpulkan bahwa setiap pertanyaan yang membentuk variabel ketakutan dan penolakan terhadap perubahan memiliki validitas yang cukup tinggi sehingga dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

4.4.2. Uji Reliabilitas

Secara umum uji reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji lanjutan untuk menilai kehandalan dari item-item pertanyaan yang valid yang dilihat dari

nilai *Alpha Cronbach* yang dihasilkan $> 0,60$. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas untuk item pertanyaan untuk mengukur ketakutan dan penolakan terhadap perubahan, dari 5 item pertanyaan yang valid menghasilkan *alpha cronbach* sebesar 0,777, nilai ini lebih besar dari 0,60 ($0,777 > 0,60$) maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item yang mendukung instrumen adalah item yang reliable atau handal sehingga dapat digunakan untuk tahapan pengujian hipotesis.

4.5. Uji Asumsi Klasik

Untuk memastikan bahwa data yang didapat bisa diolah dengan regresi berganda, maka sebelum data diolah harus dilakukan terlebih dahulu pengujian asumsi klasik. Uji asumsi klasik ini ada tiga bagian, yaitu :

4.5.1. Uji Autokorelasi

Autokorelasi adalah keadaan di mana terjadinya korelasi antar residual pada suatu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya korelasi yang terjadi antara residual pada suatu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam uji ini adalah tidak adanya autokorelasi pada model regresi (Priyatno,2010).

Metode pengujian menggunakan uji Durbin-Watson. Nilai Durbin-Watson harus mendekati atau sekitar angka 2 atau berada antara -2 hingga +2 agar model regresi dapat terbebas dari gejala autokorelasi. Untuk melihat ada tidaknya gejala autokorelasi pada kedua model regresi dalam penelitian ini, dapat dilihat dari tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7

Hasil Pengujian Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson	Keterangan
1	0,581	0.337	0,261	1,10674	1.789	Tidak terjadi gejala autokorelasi
2	0,703	0,494	0,389	1,00661	1,946	Tidak terjadi gejala autokorelasi

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2011)

Dari hasil pengolahan data yang ditunjukkan pada tabel 4.7 diatas dapat dilihat bahwa nilai Durbin-Watson pada model penelitian pertama adalah 1,798 dan pada model kedua adalah 1,946. Nilai tersebut berada diantara -2 hingga +2. Artinya tidak terjadi gejala autokorelasi dalam penelitian ini.

4.5.2. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Prasyarat yang harus dipenuhi dalam model regresi berganda adalah tidak adanya masalah heteroskedastisitas (Priyatno,2010).

Metode pengujian menggunakan uji *Spherman's rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*Unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi korelasi kurang dari 0,05 maka pada model regresi terjadi masalah heteroskedastisitas. Untuk melihat ada tidaknya masalah

heteroskedastisitas dalam kedua model penelitian ini, dapat dilihat dari tabel 4.8 dan 4.9 berikut:

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Model I

			Unstandardized Residual	Keterangan
Spearman's rho	Internality	Sig. (2-tailed)	0,776	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas
	Chance	Sig. (2-tailed)	0,995	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas
	Powerful others	Sig. (2-tailed)	0,669	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2011)

Tabel 4.9
Hasil Pengujian Heteroskedastisitas Model II

			Unstandardized Residual	Keterangan
Spearman's rho	Extraversion	Sig. (2-tailed)	0,602	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas
	Agreeableness	Sig. (2-tailed)	0,484	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas
	Conscientiousness	Sig. (2-tailed)	0,400	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas
	Neuroticism	Sig. (2-tailed)	0,940	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas
	Openness	Sig. (2-tailed)	0,523	Tidak terdapat masalah heteroskedostisitas

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2011)

Berdasarkan hasil output korelasi diatas dapat dilihat bahwa korelasi masing-masing variabel independence (*extraversion, agreeableness,*

conscientiousness, neuroticism, openness, internality, powerful others, dan chance) dengan *unstandardized residual* berkisar antara 0,400 sampai 0,995. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat masalah heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

4.5.3. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antar variabel independen dalam model regresi. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linear antar variabel independen pada model regresi (Priyatno, 2010). Model regresi yang baik seharusnya tidak memiliki multikolinearitas antar variabel independennya.

Metode pengujian yang digunakan adalah dengan melihat nilai *Inflation Factor* (VIF) pada model regresi. Jika nilai VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut memiliki masalah multikolinearitas dengan variabel lainnya. Untuk melihat ada atau tidaknya masalah multikolinearitas pada kedua model regresi ini dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Hasil Pengujian Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Internality	0,994	1,007	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
	Chance	0,813	1,230	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
	Powerful Others	0,818	1,223	Tidak terdapat masalah multikolinearitas

2	Extraversion	0,671	1,491	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
	Agreeableness	0,717	1,395	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
	Conscientiousness	0,861	1,162	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
	Neuroticism	0,732	1,336	Tidak terdapat masalah multikolinearitas
	Openness	0,804	1,243	Tidak terdapat masalah multikolinearitas

Sumber: Data hasil olahan SPSS (2011)

Dari tabel 4.10 diatas kita dapat melihat nilai VIF dan TOL dari masing-masing variabel independen pada model regresi ini. Nilai VIF untuk variabel *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism*, *openness*, *internality*, *powerful others*, dan *chance* berkisar antara 1,007 sampai 1,491 sedangkan nilai TOL berkisar antara 0,671 dan 0,994. Berdasarkan ketentuan yang ada tidak akan ada masalah multikolinearitas jika nilai VIF berkisar antara 1-5 dan nilai TOL mendekati angka 1, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi ini.

4.6. Uji Beda Rata-rata

Uji beda rata-rata dilakukan untuk melihat perbedaan antara beberapa kelompok sampel. Pada penelitian uji beda rata-rata dilakukan untuk melihat apakah ada perbedaan nilai ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada responden berdasarkan perbedaan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.

1. Jenis Kelamin

Dalam penelitian ini, uji beda rata-rata untuk jenis kelamin dilakukan dengan uji dua sampel tidak berhubungan (*independent samples t-test*). Sebelum dilakukan uji t-test, terlebih dahulu dilakukan uji kesamaan varian dengan F-test.

dilakukan uji t-test, terlebih dahulu dilakukan uji kesamaan varian dengan F-test. Jika varian sama maka uji t menggunakan *Equal Variances Assumed* (diasumsikan varian sama) dan jika varian berbeda menggunakan *Equal Variances Not Assumed* (diasumsikan varian berbeda).

Tabel 4.11
Hasil Uji Beda Rata-rata Berdasarkan Jenis Kelamin

		Fear and resistance to change	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.737	
	Sig.	.398	
t-test for Equality of Means	t	-.237	-.243
	df	28	7.931
	Sig. (2-tailed)	.814	.814
	Mean Difference	-.14167	-.14167
	Std. Error Difference	.59735	.58373
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower	-1.36529
		Upper	1.08196

Sumber: Data hasil olahan SPSS (2011)

Kriteria untuk mengetahui kesamaan varian adalah dengan melihat signifikansi pada *Levene's Test for Equality of Variances*, jika signifikansi besar dari 0,05 (sig.>0,05) maka kedua varian adalah sama, dan sebaliknya, jika signifikansi lebih kecil dari 0,05 (sig.<0,05) maka kedua varian adalah berbeda. Dari tabel 4.11 diatas dapat kita lihat bahwa nilai signifikansi *Levene's Test for Equality of Variances* adalah 0,398. Nilai ini lebih besar dari 0,05 ($0,398 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua varian (varian kelompok laki-laki dan perempuan) adalah sama. Dengan demikian maka pengujian yang dilakukan

adalah dengan uji t menggunakan *Equal Variances Assumed* (diasumsikan kedua varian sama).

Untuk uji sampel tidak berhubungan, kriteria pengujian adalah dengan melihat nilai signifikansi. Jika signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka tidak ada perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi berdasarkan jenis kelamin pimpinan perguruan tinggi tersebut, dan sebaliknya, jika nilai signifikansi kecil dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) maka terdapat perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi berdasarkan jenis kelamin pimpinan perguruan tinggi tersebut. Dari tabel 4.11 dapat kita lihat nilai signifikansi besar dari 0,05 ($0,814 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa pada perguruan tinggi di Kota Padang, tidak terdapat perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasi berdasarkan jenis kelamin pimpinannya.

2. Usia

Pengujian beda rata-rata untuk berdasarkan usia ini dilakukan dengan uji varian satu arah (*one way anova*), dengan empat kelompok umur yaitu 21-35 tahun, 36-50 tahun, 51-65 tahun, dan lebih dari 65 tahun (>65). Sebelum dilakukan uji *one way anova*, terlebih dahulu dilakukan uji kesamaan varian (homogenitas) untuk mengetahui apakah varian semua kelompok umur sama. Data yang memenuhi syarat adalah yang variannya sama. Dalam uji homogenitas ini, varian semua kelompok umur dikatakan sama jika tingkat signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), dan sebaliknya, jika tingkat signifikansi kecil dari 0,05 (sig

$< 0,05$) maka varian semua kelompok umur berbeda. Berikut adalah output hasil uji homogenitas varian.

Tabel 4.12
Hasil Uji Homogenitas Varian

Fear and resistance to change			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.032	3	26	.395

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS (2011)

Dari tabel 4.12 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,395. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 ($0,395 > 0,05$), jadi dapat disimpulkan varian semua kelompok umur adalah sama. Jadi uji *one way anova* dapat dilakukan.

Kriteria pengujian untuk *one way anova* adalah dengan membandingkan nilai signifikansi dengan α (0,05). Jika nilai signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang tidak berbeda menurut kelompok usia pimpinannya, dan sebaliknya, jika signifikansi kecil dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) maka disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang berbeda menurut kelompok usia pimpinannya. Berikut adalah hasil uji *one way anova* berdasarkan kelompok umur.

Tabel 4.13
Hasil analisis One Way Anova Berdasarkan Umur

Fear and resistance to change

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9.015	3	3.005	2.001	.139
Within Groups	39.040	26	1.502		
Total	48.055	29			

Sumber: Hasil Olahan Data SPSS (2011)



Dari tabel 4.13 diatas dapat dilihat nilai signifikansi dari uji *one way anova* ini adalah 0,139. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 ($0,139 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang tidak berbeda menurut kelompok usia pimpinannya.

3. Pendidikan Terakhir

Pengujian beda rata-rata untuk berdasarkan pendidikan terakhir ini dilakukan dengan uji varian satu arah (*one way anova*), dengan tiga kelompok pendidikan terakhir yaitu doktoral, master dan sarjana/diploma. Sebelum dilakukan uji *one way anova*, terlebih dahulu dilakukan uji kesamaan varian (homogenitas) untuk mengetahui apakah varian semua kelompok pendidikan terakhir sama. Data yang memenuhi syarat adalah yang variannya sama. Dalam uji homogenitas ini, varian semua kelompok pendidikan dikatakan sama jika tingkat signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), dan sebaliknya, jika tingkat signifikansi kecil dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) maka varian semua kelompok pendidikan terakhir berbeda. Berikut adalah output hasil uji homogenitas varian.

Tabel 4.14
Hasil Uji Homogenitas Varian

Fear and resistance to change			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.545	2	27	.586

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS (2011)

Dari tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa nilai signifikansi adalah 0,586. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 ($0,586 > 0,05$), jadi dapat disimpulkan

varian semua kelompok pendidikan terakhir adalah sama. Jadi uji *one way anova* dapat dilakukan.

Kriteria pengujian untuk *one way anova* adalah dengan membandingkan nilai signifikansi dengan α (0,05). Jika nilai signifikansi besar dari 0,05 ($\text{sig} > 0,05$) maka disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang tidak berbeda menurut tingkat pendidikan terakhir pimpinannya, dan sebaliknya, jika signifikansi kecil dari 0,05 ($\text{sig} < 0,05$) maka disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang berbeda menurut tingkat pendidikan terakhir pimpinannya. Berikut adalah hasil uji *one way anova* berdasarkan tingkat pendidikan terkahir.

Tabel 4.15

Hasil analisis *one way anova* Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Fear and resistance to change

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.750	2	.375	.214	.809
Within Groups	47.305	27	1.752		
Total	48.055	29			

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS (2011)

Dari tabel 4.15 diatas dapat dilihat nilai signifikansi dari uji *one way anova* ini adalah 0,809. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05 ($0,139 > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan pada perguruan tinggi di Kota Padang tidak berbeda menurut tingkat pendidikan terakhir pimpinannya.

4.7. Uji Regresi Linear Berganda

Melalui analisis regresi linear berganda dapat diketahui bagaimana pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependennya. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah, untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara variabel independen yaitu *locus of control* dan kepribadian terhadap faktor dependen, yaitu ketakutan dan penolakan pada perubahan.

Untuk mengetahui pengaruh tersebut dapat dilihat dari nilai masing-masing koefisien regresinya. Pengujian terhadap koefisien regresi variabel independen dilakukan dengan tingkat keyakinan (*confidence level*) sebesar 95% dan *level of significance* sebesar 5%. Pengujian itu sendiri dilakukan melalui pengujian terhadap hipotesa yang diajukan dalam penelitian ini dengan berbagai uji statistik yang merupakan hasil pengolahan data melalui program IBM SPSS Statistics 19.

4.7.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh faktor independen yaitu *locus of control* dan kepribadian terhadap faktor dependen yaitu ketakutan dan penolakan terhadap perubahan secara bersamaan (simultan). Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen digunakan uji F atau F-test. Kriteria pengujian yang digunakan adalah apabila nilai *p-value* (pada kolom sig.) lebih kecil dari *level of significant* (α) yaitu 0,05 maka H_0 ditolak sedangkan H_a diterima, begitu juga sebaliknya apabila nilai *p-value* (pada kolom sig.) lebih besar dari *level of significant* (α) maka H_0 diterima sedangkan H_a ditolak. Hasil

pengujian F statistik untuk model regresi pertama pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Analisa Uji F Model I

Model	F	Sig.	Keterangan
1 Regression	4,411	0,012	Terdapat pengaruh yang signifikan
Residual			
Total			

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS (2011)

Hipotesis :

H_0 = *internality, chance, dan powerful others* secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi.

H_a = *internality, chance, dan powerful others* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi.

Dari tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa nilai *p-value* 0,012 lebih kecil dari 0,05. Artinya *internality, chance, dan powerful others* mampu sebagai prediktor variabel ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi.

Hasil pengujian F statistik untuk model regresi kedua pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17
Hasil Analisa Uji F Model II

Model	F	Sig.	Keterangan
1 Regression	4,685	0,004	Terdapat pengaruh yang signifikan
Residual			
Total			

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS (2011)

Hipotesis :

H_0 = *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism*, dan *openness* secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi.

H_a = *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism*, dan *openness* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi.

Dari tabel 4.17 diatas dapat dilihat bahwa nilai *p-value* 0,004 lebih kecil dari 0,05. Artinya *extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism*, dan *openness* mampu sebagai prediktor variabel ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi.

4.7.2. Uji Parsial

Uji parsial dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen yaitu *locus of control (internallity, powerful others, dan chance)* dan kepribadian (*extraversion, neuroticism, agreeableness, openness, dan conscientiousness*) secara individual (parsial) terhadap variabel dependen, yaitu ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dengan menggunakan uji t. Dalam penelitian ini level signifikan (*level of significant*) adalah 95% ($\alpha=5\%$ atau 0,05). Berdasarkan Nugroho (2005), nilai dari uji t-test dapat dilihat pada *p-value* (pada kolom sig.) dalam tabel *coefficient* dari hasil regresi SPSS pada masing-masing variabel independen, jika *p-value* lebih kecil dari *level of significant* maka pengaruhnya signifikan.

1. Pengaruh Faktor-faktor *Locus of Control* terhadap Ketakutan dan Penolakan terhadap Perubahan.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing faktor *Locus of Control* terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dapat dilihat dari hasil uji regresi parsial (t-test). Tabel 4.18 berikut akan menyajikan hasil uji t untuk model regresi pertama.

Tabel 4.18
Hasil Analisa Uji t Model I

Model		t	Sig.	Keterangan
1	Constant	3,787		
	Internality	-2,646	0,001	Pengaruh negatif dan signifikan
	Powerful others	2,428	0,022	Pengaruh positif dan signifikan
	Chance	-0,386	0,703	Pengaruh tidak signifikan

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS (2011)

Berdasarkan tabel 4.18 diatas kita dapat melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini. Dari tabel diatas dapat dilihat *p-value* untuk *internality* adalah 0,001. Karena *p-value* sebesar 0,001 lebih kecil dari *level of significance* sebesar 0,05 ($0,001 < 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *internality* berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakann terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Selanjutnya, nilai *p-value* untuk variabel *powerful others* adalah sebesar 0,022, nilai ini lebih kecil daripada *level of significance* sebesar 0,05 ($0,022 < 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *powerful others* berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Kemudian, nilai *p-value* untuk variabel *chances*

adalah sebesar 0,022. Karena *p-value* sebesar 0,703 lebih besar dari *level of significance* sebesar 0,05 ($0,703 > 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *chances* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang.

Dari tabel 4.18 juga dapat dilihat bahwa persamaan regresi berganda untuk model regresi pertama penelitian ini adalah:

$$Y = 3,787 - 2,646X_1 + 2,428X_2 - 0,386X_3$$

Keterangan:

Y = Ketakutan dan penolakan terhadap perubahan

X_1 = *Internality*

X_2 = *Powerful others*

X_3 = *Chances*

Persamaan regresi diatas dapat digunakan untuk memberikan penjelasan masing-masing variabel yang ada. Untuk variabel koefesien regresi X_1 sebesar -2,646 menunjukkan bahwa *internality* memiliki pengaruh negatif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi, atau dengan kata lain semakin tinggi nilai *internality* pada pimpinan perguruan tinggi, maka akan semakin berkurang tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya.

Selanjutnya, untuk variabel koefesien regresi X_2 sebesar 2,428 menunjukkan bahwa faktor *powerful others* memiliki pengaruh positif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi, atau dengan kata lain semakin tinggi tingkat kepercayaan pimpinan perguruan tinggi terhadap pengaruh orang-orang lain yang berkuasa dan memiliki wewenang

atas dirinya maka akan semakin tinggi pula tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya.

Untuk variabel koefisien regresi X_3 sebesar - 0,386 menunjukkan bahwa faktor *chances* memiliki pengaruh negatif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi, atau dengan kata lain semakin tinggi tingkat kepercayaan pimpinan perguruan tinggi terhadap adanya pengaruh kesempatan yang ada pada dirinya maka semakin berkurang tingkat kepercayaan dan ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya.

2. Pengaruh Faktor-faktor *Big Five Personality* terhadap Ketakutan dan Penolakan terhadap Perubahan.

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing faktor kepribadian terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dapat dilihat dari hasil uji regresi parsial (t-test). Tabel 4.19 berikut akan menyajikan hasil uji t untuk model regresi kedua.

Tabel 4.19
Hasil Analisa Uji t Model II

Model	t	Sig.	Keterangan
1			
Constant	-0,261		
Extraversion	-2.435	0,023	Pengaruh negatif dan signifikan
Agreeableness	1,309	0,203	Pengaruh tidak signifikan
Conscientiousness	1,363	0,185	Pengaruh tidak signifikan
Neuroticism	1,924	0,066	Pengaruh tidak signifikan
Openness	0.096	0,924	Pengaruh tidak signifikan

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS (2011)

Berdasarkan tabel 4.18 diatas kita dapat melihat pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian ini. Dari tabel diatas dapat dilihat *p-value* untuk variabel *extraversion* adalah 0,023. Karena *p-value* sebesar 0,023 lebih kecil dari *level of significance* sebesar 0,05 ($0,023 < 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *extraversion* berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakann terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Selanjutnya, *p-value* untuk variabel *extraversion* adalah 0,023. Karena *p-value* sebesar 0,023 lebih kecil dari *level of significance* sebesar 0,05 ($0,023 < 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *extraversion* berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakann terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Untuk variabel *agreeableness* nilai *p-value* –nya adalah 0,203, nilai ini lebih besar daripada *level of significance* sebesar 0,05 ($0,203 > 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *agreeableness* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Untuk variabel *conscientiousness*, nilai *p-value*-nya adalah sebesar 0,185, nilai ini lebih besar daripada *level of significance* sebesar 0,05 ($0,185 > 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *conscientiousness* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Selanjutnya, *p-value* untuk variabel *neuroticism* adalah 0,066. Karena *p-value* sebesar 0,066 lebih besar dari *level of significance* sebesar 0,05 ($0,066 > 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *neuroticism* berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang. Kemudian, variabel *openness* memiliki nilai *p-value* sebesar 0,924,

nilai ini lebih besar dari *level of significance* sebesar 0,05 ($0,924 > 0,05$) maka terbukti bahwa faktor *openness* berpengaruh secara signifikan terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang ada di Kota Padang.

Dari tabel 4.19 juga dapat dilihat bahwa persamaan regresi berganda untuk model regresi kedua pada penelitian ini yaitu:

$$Y = -0,261 - 2,435X_1 + 1,309X_2 - 1,363X_3 + 1,924X_4 + 0,096X_5$$

Keterangan:

Y = Ketakutan dan penolakan terhadap perubahan

X_1 = *Extraversion*

X_2 = *Agreeableness*

X_3 = *Conscientiousness*

X_4 = *Neuroticism*

X_5 = *Openness*

Persamaan regresi diatas dapat digunakan untuk memberikan penjelasan masing-masing variabel yang ada. Untuk variabel koefesien regresi X_1 sebesar -2,435 menunjukkan bahwa variabel *extraversion* memiliki pengaruh negatif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi, atau dengan kata lain semakin tinggi nilai sifat *extraversion* pada pimpinan perguruan tinggi, maka akan semakin berkurang tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya. Untuk variabel koefesien regresi X_2 sebesar 1,309 menunjukkan bahwa variabel *agreeableness* memiliki pengaruh positif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang berarti semakin tinggi nilai sifat *agreeableness* pada pimpinan perguruan tinggi, maka akan semakin tinggi pula tingkat ketakutan dan

penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya. Selanjutnya, untuk variabel koefisien regresi X_3 sebesar -1,363 menunjukkan bahwa variabel *conscientiousness* memiliki pengaruh negatif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang berarti semakin tinggi nilai sifat *conscientiousness* pada pimpinan perguruan tinggi, maka akan semakin berkurang tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya. Variabel koefisien regresi X_4 sebesar 1,924 menunjukkan bahwa variabel *neuroticism* memiliki pengaruh positif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang berarti semakin tinggi nilai sifat *neuroticism* pada pimpinan perguruan tinggi, maka akan semakin tinggi pula tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya. Terakhir, variabel koefisien regresi X_5 sebesar 0,096 menunjukkan bahwa variabel *openness* memiliki pengaruh positif terhadap timbulnya ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam perguruan tinggi yang berarti semakin tinggi nilai sifat *openness* pada pimpinan perguruan tinggi, maka akan semakin tinggi pula tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan yang ada di perguruan tingginya.

4.8. Pembahasan

1. Perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di perguruan tinggi di Kota Padang berdasarkan karakteristik demografis pimpinannya.

Berdasarkan hasil penelitian dari pengolahan pengujian data dengan metode uji beda rata-rata yang telah dilakukan sebelumnya

terbukti bahwa tidak ada perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di perguruan tinggi di Kota Padang berdasarkan karakteristik demografi pimpinannya yang terdiri dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Vakola, Tsaosis, dan Nikaolaou (2003) yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara laki-laki dan perempuan dalam sikap menghadapi perubahan.

Tapi, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiersema dan Bantel (1992) yang menemukan bahwa suatu organisasi kemungkinan besar melakukan perubahan dalam organisasi jika pimpinan puncaknya memiliki karakteristik seperti usia lebih muda dan tingkat pendidikan yang lebih tinggi. Perbedaan hasil penelitian ini kemungkinan dikarenakan perbedaan jenis organisasi yang menjadi sampel pada masing-masing penelitian. Penelitian dari Wiersema dan Bantel (1992) mengambil sampel 100 perusahaan dari 500 perusahaan manufaktur terbesar menurut majalah *Fortune*, yang tergolong kepada jenis organisasi yang berorientasi laba. Jenis organisasi ini cenderung lebih dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan segala perubahan dari lingkungan luar agar dapat bertahan di industrinya dan sifat pimpinan yang lebih muda dan memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi yang cenderung dianggap lebih luwes, mudah menyesuaikan diri dan terbuka terhadap perubahan akan mendukung hal tersebut. Sedangkan objek penelitian ini berupa perguruan tinggi yang merupakan organisasi publik yang pelaksanaan organisasinya dipengaruhi

oleh peraturan-peraturan dari pihak pemerintah atau dijalankan dalam organisasi. Dengan demikian walaupun pimpinan perguruan tinggi tersebut memiliki keinginan untuk melakukan perubahan dalam organisasinya, adanya peraturan-peraturan tersebut akan menjadi penghalang untuk tidak melakukan perubahan.

2. Pengaruh faktor-faktor *locus of control* pada pimpinan perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasinya.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dengan metode uji regresi berganda yang telah dilakukan sebelumnya terbukti bahwa faktor *locus of control* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di Perguruan Tinggi di Kota Padang. Dari pengujian secara parsial dapat dilihat bahwa faktor *locus of control* yang berpengaruh signifikan terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di perguruan tinggi di Kota Padang adalah faktor *internallity* dan *powerful others*. Dari hasil uji regresi yang telah dilakukan dapat dilihat bahwa faktor *internallity* yang termasuk dalam kelompok *internal locus of control* berpengaruh negatif terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan pimpinan organisasi, dalam hal ini pimpinan perguruan tinggi yang ada di Kota Padang, bahwa perilaku dan tindakan mereka sendirilah yang umumnya menentukan banyak peristiwa dalam hidupnya maka semakin berkurang tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasinya.

Sedangkan faktor *powerful others* yang merupakan kelompok *external locus of control* memiliki pengaruh positif terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan pimpinan organisasi terhadap pengaruh orang-orang yang berkuasa atau memiliki wewenang dalam hidupnya maka semakin tinggi tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasinya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Hellriegel dan Slocum (2007) yang menyatakan bahwa pimpinan dengan *internal locus of control* yang tinggi sering lebih siap untuk menyesuaikan diri dengan tugas-tugas internasional. Pimpinan dengan *internal locus of control* ini lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Dengan adanya pimpinan yang dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan ini maka hal ini akan memiliki pengaruh terhadap rendahnya tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi secara keseluruhan.

3. Pengaruh faktor-faktor kepribadian dalam *Big Five Personality* pada pimpinan perguruan tinggi di Kota Padang terhadap ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di organisasinya.

Berdasarkan hasil penelitian dari pengolahan pengujian data dengan metode uji regresi berganda yang telah dilakukan sebelumnya terbukti bahwa faktor *Big Five Personality* yang berpengaruh signifikan terhadap ketakutan dan perubahan dalam organisasi adalah faktor *extraversion*. Faktor *extraversion* memiliki pengaruh negatif terhadap

ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian dari Pagon, Banutai, dan Bizjak (2008) dalam penelitian yang berjudul "*Leadership Competencies for Successfull Change Management*" serta Vakola, Tsaosis, dan Nikolaou (2003) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organisational Change*". Individu dengan sifat *extraversion* yang tinggi memiliki ciri-ciri mudah bergaul, aktif, banyak bicara, selalu semangat, memiliki emosi yang positif, antusias, optimis, dan ceria, dan penuh kasih sayang. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa sifat *extraversion* dalam pimpinan perguruan tinggi di Kota Padang ini memiliki hubungan signifikan negatif terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasi. Atau dengan kata lain, semakin tinggi sifat *extraversion* dalam pimpinan suatu perguruan tinggi maka semakin rendah tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasinya. Hasil penelitian menjelaskan bagaimana sifat dan karakteristik pimpinan organisasi yang tepat dalam mengatasi ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasinya. Dalam teori tentang perubahan organisasi Robbins dan Judge (2008) menjelaskan taktik yang dapat dipakai untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan yaitu pendidikan dan komunikasi, partisipasi, memberikan kemudahan dan dukungan, negosiasi, manipulasi dan kooptasi, memilih orang yang menerima perubahan serta koersi. Dari taktik-taktik yang disampaikan tersebut, tentu karakter-

karakter yang dijelaskan dalam sifat *extraversion* yang tinggi akan mendukung.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data, analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tidak ada perbedaan tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan di perguruan tinggi di Kota Padang berdasarkan karakteristik demografi pimpinannya. Karakteristik demografi yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir.
2. Faktor-faktor dalam *locus of control* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di Perguruan Tinggi di Kota Padang.
3. Faktor *locus of control* yang berpengaruh signifikan terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di Perguruan Tinggi di Kota Padang secara parsial adalah *internallity* dan *powerful others*. Faktor *internallity* memiliki pengaruh negatif sedangkan faktor *powerful others* memiliki pengaruh positif terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di Perguruan Tinggi di Kota Padang.

4. Faktor-faktor kepribadian dalam *Big Five Personality* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di Perguruan Tinggi di Kota Padang.
5. Faktor-faktor kepribadian dalam *Big Five Personality* yang berpengaruh signifikan terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di Perguruan Tinggi di Kota Padang secara parsial adalah *extraversion*. Faktor ini memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan organisasi di Perguruan Tinggi di Kota Padang.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah studi yang belum sempurna karena masih terdapatnya berbagai keterbatasan. Beberapa keterbatasan tersebut antara lain:

1. Objek penelitian hanya mengambil 30 Perguruan tinggi. Hal ini dikarenakan adanya beberapa pimpinan perguruan tinggi yang tidak bersedia atau tidak memiliki waktu untuk pengisian kuesioner. Selain itu, juga terdapat beberapa kuesioner yang tidak layak dijadikan bahan penelitian karena diisi oleh orang yang tidak berhak.
2. Penelitian ini hanya dilakukan pada Perguruan tinggi, sehingga kesimpulan yang diambil pada penelitian ini belum tentu berlaku pada bentuk organisasi lainnya.

3. Dalam hal demografi, penelitian ini tidak mengkaji hal-hal seperti daerah asal ataupun bidang ilmu yang didalami pimpinan Perguruan tinggi dalam kehidupan akademiknya yang bisa saja mempengaruhi karakter pimpinan dalam memimpin organisasinya.

5.3. Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam penelitian selanjutnya yang membahas fenomena yang sama dengan penelitian ini. Untuk penelitian dimasa mendatang diharapkan dapat memperbaiki kekurangan yang ada dalam penelitian ini. Beberapa saran yang dapat penulis berikan antara lain:

1. Dengan diketahuinya faktor-faktor pada pimpinan Perguruan Tinggi yang berpengaruh terhadap tingkat ketakutan dan penolakan terhadap perubahan dalam organisasinya, diharapkan Perguruan Tinggi di Kota Padang memperhatikan hal-hal tersebut dalam memilih pimpinan karena akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi perguruan tinggi tersebut.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk mengambil jumlah responden penelitian yang lebih besar maupun dengan skala geografis penelitian yang lebih besar sehingga hasil penelitian lebih bisa digeneralisasi.
3. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian dengan jenis organisasi yang berbeda-beda, sehingga hasil penelitian tersebut juga bisa dimplikasikan pada berbagai jenis organisasi yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1991. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka cipta. Jakarta.
- Bateman, Thomas S. And Bateman and Snell, Scott A. 2008. "Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif". Salemba Empat. Jakarta.
- Burger, Jerry M. 2008. "Personality". Thomson Higher Education. Belmont.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2004. "Buku Pendukung HELTS 2003-2010: *Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003-2010*". Departemen Pendidikan Nasional Indonesia.
- Effendi, Sofian. 2003. "Pengelolaan Perguruan tinggi Menghadapi Tantangan Global". Dipresentasikan pada Seminar Nasional Majelis Rektor Indonesia 31 Januari-2 Februari 2003. Makassar.
- Finkelstein, Sidney., Hambrick, Donald C., Cannella Jr, Albert A. 2009. "Strategic Leadership: *Theory and Reseach on Executive, Top Management Teams, and Boards*". Oxford University Press, Inc. New York.
- Griffin, Ricky. 2008. "Manajemen Jilid 1 edisi 7". Erlangga. Jakarta.
- Hellriegel, Don., and Slocum, John W. 2007. "Organizational Behaviour". Thomson Higher Education. Mason.
- Kasali, Rhenald. 2005. "Change". Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Kotter, John. P.2001. "What Leader Really Do". Erlangga. Jakarta.
- Kotter, John. P. & Schlesinger, L.A. 1979. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review*." Maret-April 1979, hal. 106-114.
- Levenson, Hanna. 1981. "Differentiating among internality, powerful others, and chance". H. M. Lefcourt (Ed.). *Research with the locus of control construct*, Vol. 1, pp. 15-63. Academic Press. New York.

- Malhotra, Naresh K. 2004. "Marketing Research: *An Applied Orientation*. 2nd edition". Pearson Education. New Jersey.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. 1997. Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, Vo. 52, hal: 509-516.
- Northouse, Peter Guy. 2010. "Leadership: *Theory and Practice*. 5th edition". SAGE Publication, Inc. California.
- Pagon, Milan., Banutai, Emanuel., Bizjak, Uroš. 2008. "Leadership Competencies for Successful Change Management". University of Maribor. Slovenia.
- Palmer, J., Jones, P., Osterweil, C., and Whitehead, D. 1996. "Delivering Exceptional Performance: *Aligning the Potential of Organisation, Teams, and Individuals*". Pitman. London.
- Priyatno, Duwi. 2010. "Paham Analisa Statistik Data dengan SPSS". Mediakom. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy. 2008. "Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Jakarta.
- Senge, Peter. M. 1999. "The Dance of Change: *The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*". A Currency Book. New York.
- Siegel, Jacob S. 2002. "Applied Demography: *Applications to Business, government, law and public policy*." Academic Press. Florida.
- Singgih, Santoso. 2000. "Buku Latihan Statistik Parametrik. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Salusu, J. 1996. "Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit". Grassindo. Jakarta.
- Sekaran, Uma. 2006. "Metodologi Penelitian Untuk Bisnis". Salemba Empat. Jakarta.

Swanburg, Russel. 2000. "Pengantar Kepemimpinan & Manajemen Keperawatan untuk Perawat Klinis." Penerbit Buku Kedokteran EGC. Jakarta.

Umukoro, Francis George. 2009. "The Effects Managerial Characteristics and Organization Growth on Strategic Change". *Revista Empresarial Inter Metro/Inter Metro Business Journal*, Vol. 5 No.1, Nigeria.

Vakola, Maria., Tsaousis, Ioannis & Nikolau, Ioannis. 2004. "The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organisational Change". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 29 No. 2, hal: 88-110.

Watson, G. 1969. "Resistance to Change. In. W.G. Bennis, K. D. Benne & R. Chin (eds) *The Planning of Change*". Holt, Rinehart & Winston. New York.

Wiersema, Margarehe F., and Bantel, Karen A. 1992. "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change". *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 1, hal: 91-121.

Zenger, John H & Folksman, Joseph. 2009. "The Extraordinary Leader: Turning Good Managers Into Great Leaders". The McGraw-Hill Company. USA.

