

**PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH DAN
PROACTIVE BEHAVIOR TERHADAP KINERJA**

Kustini¹, Wilma Cordelia Izaak², Hesty Prima Rini³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UPN "Veteran" Jawa Timur, Surabaya

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan melalui *proactive behavior*. Kesiapan untuk berubah akan menimbulkan *proactive behavior* dalam melaksanakan penggunaan Sistem Anggaran Keuangan (SIGARKU) yang nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah 80 orang dosen dan tenaga pendidikan UPN "Veteran" Jawa Timur sebagai pelaksana SIGARKU yang diambil menggunakan teknik *census sampling*. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif terhadap *proactive behavior*, dan *proactive behavior* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Namun, *proactive behavior* tidak memediasi pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja.

Kata Kunci:

kesiapan untuk berubah, kinerja, *proactive behavior*, SIGARKU

Abstract

This study aims to analyze the effect of readiness to change on employee performance through proactive behaviour. The readiness to change will lead to proactive behaviour in implementing the Financial Budget System (SIGARKU), which will impact employee performance. This study used the census sampling technique. The sample consisted of 80 lecturers and education staff of UPN "Veteran" East Java as the SIGARKU implementers. Data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Square approach. Results of this study indicate that readiness to change has a direct effect on performance. Readiness to change has a positive effect on proactive behaviour, and proactive behaviour positively affects performance. However, proactive behaviour does not mediate the effect of readiness to change on performance.

Keywords:

performance, proactive behavior, readiness to change, SIGARKU

Pendahuluan

Pada era ekonomi digital saat ini, menuntut penggunaan teknologi dalam berbagai sektor kehidupan. Penggunaan teknologi pada sektor publik ditandai dengan adanya reformasi sektor publik yang mempertimbangkan peningkatan layanan, *economic saving* dan kebijakan operasional pemerintahan yang efisien dan efektif. Perubahan sektor publik tersebut juga terjadi di lingkungan pemerintahan Indonesia yang didorong oleh tekanan pada organisasi pemerintah agar berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis yaitu melalui diberlakukannya UU Nomor 17 tahun 2003 tentang perubahan sistem anggaran dari sistem anggaran tradisional menjadi sistem anggaran berbasis kinerja.

Menurut Suwandono dan Laksmi (2019), salah satu tujuan perubahan adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Penyebab diperlukannya perubahan pada organisasi pemerintahan, antara lain adalah tuntutan peningkatan efisiensi serta sarana pelayanan, keterbukaan informasi dan kemajuan teknologi. Selain itu, pergeseran aspek politik, ekonomi dan sosial, baik secara langsung maupun tidak, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan cara melakukan perubahan-perubahan tertentu (Purwoko, 2017).

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur sebagai lembaga pendidikan tinggi negeri terus melaksanakan perubahan salah satunya dalam memperbaiki sistem perencanaan dan tata kelola keuangan. Aspek-aspek yang dirancang oleh perubahan organisasi tersebut memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasi. Robbin dan Coulter (2012) mengemukakan bahwa perubahan organisasional merupakan setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknologi. Upaya perbaikan di UPN "Veteran" Jawa Timur tersebut diwujudkan dalam perubahan dari penggunaan sistem penganggaran tradisional (*traditional budgeting system*) menjadi sistem anggaran keuangan berbasis sistem informasi. Penggunaan sistem anggaran keuangan (SIGARKU) di UPN "Veteran" Jawa Timur

diharapkan mampu memperbaiki kelemahan pada sistem keuangan tradisional sebelumnya, sehingga akan mendorong terwujudnya anggaran keuangan yang responsif, efektif, efisien dan berorientasi pada pelayanan publik.

Keberhasilan perubahan dalam organisasi sangat tergantung pada karyawan yang mengambil tanggung jawab pribadi untuk perubahan melalui adaptasi yang efektif terhadap kondisi yang berubah dan antisipasi secara proaktif terhadap tantangan baru (Ghitulescu, 2013). Sehingga, pada tahapan perubahan tersebut perlu diawali dengan mempersiapkan seluruh sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Hal tersebut didukung oleh Febrianty, *et al* (2020) di mana sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam organisasi ataupun produksi untuk kesuksesan sebuah perubahan organisasi. Kesiapan untuk berubah diartikan sebagai keyakinan dan sikap karyawan mengenai sejauh mana perubahan yang dibutuhkan dan kemampuan organisasi untuk berhasil menyelesaikan perubahan. Ketika seseorang memiliki kesiapan untuk berubah maka diperlukan peran proaktif. Konteks kerja yang dinamis sering kali mengharuskan karyawan untuk tidak hanya menyesuaikan perilaku mereka dalam mengakomodasi perubahan, tetapi juga bertindak terhadap lingkungan dan memulai perubahan itu sendiri melalui proaktif (Grant dan Ashford, 2008; Grant dan Parker, 2009).

Proactive behavior menggambarkan tindakan yang diarahkan sendiri untuk memulai perubahan dan memperluas batasan peran pekerjaan saat ini (Crant, 2000; Parker, *et al.*, 2006). Seperti halnya dalam penelitian ini, karyawan pengelola anggaran adalah karyawan yang melekat dengan peran mereka dalam tugas yang tentunya melekat dengan yang ada pada organisasi. Lalu, yang menjadi permasalahan ketika peran itu digantikan oleh penggantinya yaitu ketika terjadi rotasi jabatan, maka kesiapan untuk berubah bagi karyawan pengganti diperlukan. Karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan SIGARKU di samping mereka memiliki tugas pada

pekerjaan masing-masing, mereka juga memiliki peran untuk melaksanakan SIGARKU dalam implementasi anggaran sehingga diperlukan peran proaktif dari para pelaksana SIGARKU. Dengan demikian, tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kesiapan berubah dosen dan tenaga kependidikan UPN terhadap kinerja dan *proactive behavior*.

Kesiapan untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah adalah sebuah sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh beberapa faktor seperti hal apa yang berubah, bagaimana perubahan dilakukan, keadaan di mana perubahan tersebut akan berlangsung dan karakteristik orang yang diminta untuk melakukan perubahan yang secara bersama terefleksikan ke dalam aspek kognitif maupun emosional individu untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengatasi kondisi saat ini (Holt, *et al.*, 2010). Terkait mengelola perubahan organisasi, sebagian besar mengacu pada bagaimana cara mengelola orang. Di mana karyawan tidak dapat menerima perubahan tersebut secara instan atau tanpa didorong melalui program perubahan (Ghany, 2014).

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi terbuka pada perubahan (Jones, *et al.*, 2005) serta kognitif dan emosional (Holt, *et al.*, 2007). Pada penelitian sebelumnya, berdasar penelitian Oreg, *et al* (2011) dan Rafferty, *et al* (2013), dikatakan bahwa perubahan lebih banyak menekankan pada bagaimana organisasi mempersiapkan diri, mengimplementasi dan bereaksi terhadap perubahan organisasional. Namun, inti dari kegiatan perubahan dan juga penentu utama dari keberhasilan perubahan adalah bagaimana para pelaku perubahan bereaksi terhadap perubahan tersebut.

Kesiapan individu untuk berubah mencerminkan pikiran, perasaan dan niat dari individu, yang mungkin atau tidak mungkin menyebabkan perilaku tertentu yang terkait dengan sikapnya (Desplaces, 2005). Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan karyawan untuk mendukung inisiatif perubahan. Kesiapan

organisasi untuk berubah menurut Lehman (2005) dapat ditunjukkan oleh beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan.

Dalam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi selama perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut. Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif. Dalam banyak hal, kesiapan individu analog dengan proses perubahan dalam organisasi model Lewin "*unfreezing-changing-refreezing*". Sejalan dengan proses perubahan tersebut, individu akan melihat kebutuhan untuk perubahan, menentukan kemampuan mereka untuk berhasil menerapkan perubahan dan bergerak menuju tindakan. Penilaian kesiapan sebelum terjadinya perubahan telah memberikan dorongan yang kuat dan beberapa instrumen telah dikembangkan untuk memenuhi tujuan tersebut.

Menurut Holt, *et al* (2010), kesiapan individu untuk berubah terdiri dari faktor struktural dan faktor psikologis. Rafferty, *et al* (2013) juga menjelaskan bahwa dalam mendefinisikan dan mengukur kesiapan untuk berubah, aspek kognitif dan afektif dari subjek pengukuran perlu dibedakan. Pada penelitian ini, untuk mempermudah pemahaman maka peneliti menggunakan istilah faktor kognitif guna menjelaskan kondisi individu sebagai seorang individu dalam memulai upaya perubahan dan faktor afektif untuk menjelaskan sikap, keyakinan dan niat individu sebagai seorang individu. Faktor penentu kesiapan untuk perubahan dalam organisasi adalah rangsangan dari adanya reformasi perubahan sehingga kesiapan karyawan untuk berubah adalah berkorelasi positif dengan kinerja karyawan (Andrew dan Thurshika, 2016).

Berikut terdapat beberapa hipotesis yang menjadi dasar dalam penelitian kali ini:

H₁: Kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam mengimplentasikan SIGARKU.

Menumbuhkan kesiapan untuk berubah merupakan aktivitas yang proaktif dibandingkan dengan usaha untuk mencari tingkat penolakan perubahan yang cenderung reaktif. Lebih jauh, sekedar tidak menolak perubahan belum berarti bahwa seseorang siap untuk berubah. Artinya, kesiapan untuk berubah tidak hanya akan mengurangi tingkat penolakan, tetapi juga akan menumbuhkan kesadaran dalam kebutuhan untuk perubahan, kepercayaan pada kemampuan untuk berubah dan komitmen untuk berubah. Sikap ini kemudian mengarah pada perilaku yang mendukung perubahan (*proactive behavior*) yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas perubahan.

H₂: Kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap *proactive behavior*.

Pentingnya *proactive behavior* dalam perubahan organisasi tersebut didukung oleh Wu dan Parker (2013) yang menyatakan bahwa penelitian tentang *proactive behavior* menyangkut tentang alasan mengapa seorang individu menetapkan untuk menguasai dan mengubah situasi lingkungan eksternal, bagaimana individu dapat mencapai perubahan ini dan apa konsekuensi dari *proactive behavior* untuk individu dan organisasi.

Proactive behavior adalah perilaku karyawan yang adaptif dan proaktif mendorong perubahan organisasi dan bagaimana manajer dapat mengembangkan perilaku ini pada karyawan. Perilaku tersebut dapat diidentifikasi sebagai perilaku yang mendukung perubahan. Menurut Kim, *et al* (2011) yaitu tindakan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam memfasilitasi dan berkontribusi pada perubahan terencana yang diprakarsai oleh organisasi.

Parker dan Collins (2010) mengidentifikasi tiga kategori *proactive behavior* yang semuanya melibatkan inisiatif sendiri, berorientasi masa depan dan mengubah perilaku yang berorientasi, tetapi berbeda dalam tujuan yang akan dicapai. Pada kategori

pertama adalah *proactive behavior* (orang-lingkungan), meliputi *proactive behavior* yang bertujuan untuk mencapai kecocokan yang lebih baik antara orang dan lingkungan, seperti umpan balik, pemantauan umpan balik, peran pekerjaan negosiasi dan inisiatif karier. Pada kategori kedua adalah perilaku kerja proaktif, meliputi perilaku yang bertujuan untuk meningkatkan lingkungan internal organisasi, seperti mengambil alih untuk membawa perubahan, suara, inovasi dan pencegahan masalah. Pada tahapan ketiga adalah *proactive behavior* strategis, meliputi *proactive behavior* yang bertujuan untuk meningkatkan kecocokan organisasi dengan lingkungan yang lebih luas, seperti masalah strategis penjualan.

Penelitian *proactive behavior* memerlukan upaya sukarela dan konstruktif untuk membuat perubahan dalam organisasi, di mana karyawan merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk melaksanakan perubahan dan secara aktif mencoba membawa perbaikan dalam organisasi mereka. Hal tersebut sangat penting dilakukan untuk beradaptasi pada perubahan organisasi. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat (Fuller, *et al.*, 2006). Pentingnya peningkatan berkelanjutan dalam bentuk perilaku yang berorientasi pada perubahan aktif yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas sangat penting untuk memberlakukan perubahan organisasi (Fuller, *et al.*, 2006).

Pada saat perubahan, peran kerja muncul secara dinamis dalam menanggapi tuntutan yang berubah dan dalam mengantisipasi peluang masa depan organisasi. Namun, konteks kerja yang dinamis sering kali mengharuskan karyawan untuk tidak hanya menyesuaikan perilaku mereka dalam mengakomodasi perubahan, tetapi juga bertindak terhadap lingkungan dan memulai perubahan itu sendiri melalui *proactive behavior* (Grant dan Ashford, 2008; Grant dan Parker, 2009). *Proactive behavior* menggambarkan tindakan yang diarahkan sendiri untuk memulai perubahan dan memperluas batasan peran pekerjaan saat ini (Crant, 2000; Parker, *et al.*, 2006). Bukti menunjukkan bahwa *proactive behavior* dapat mengarah pada hasil yang positif seperti

kesuksesan karier yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik (Crant, 2000; Cipres, *et al.*, 2013).

Berdasarkan pada teori kinerja Griffin, *et al.*, (2007) yang telah mengembangkan model kinerja dengan menyoroti tiga jenis perilaku yang berbeda, yaitu kecakapan, kemampuan beradaptasi dan proaktif. Menurut model ini, dalam lingkungan yang dapat diprediksi, efektivitas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan kemahiran pelaksanaan tugas. Pada saat perubahan, persyaratan kerja tidak dapat secara jelas diantisipasi dan ditentukan dan dengan demikian adaptasi dan proaktif menjadi jauh lebih penting untuk efektivitas organisasi.

Seperti halnya dalam penelitian ini terkait karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan SIGARKU. Di samping mereka memiliki tugas pada pekerjaan masing-masing, mereka juga memiliki peran untuk melaksanakan SIGARKU dalam implementasi anggaran.

H₃: *Proactive behavior* memiliki pengaruh terhadap kinerja individu.

H₄: Kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *proactive behavior*.

Metode

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini memiliki tiga variabel penelitian, di mana masing-masing variabel memiliki definisi operasional sebagai berikut: kesiapan untuk berubah (X) didefinisikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan implementasi SIGARKU yang dilaksanakan organisasi. Indikator penelitian mengacu pada Rafferty, *et al* (2013) yaitu terkait kognitif, afektif dan *intention*. Pengukuran *item* indikator penelitian menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai dengan 5.

Proactive behavior (Z) didefinisikan sebagai perilaku yang didasari oleh tanggung jawab secara pribadi untuk melaksanakan perubahan dan secara aktif melaksanakan perbaikan dalam organisasi dengan indikator

mengacu pada Covey (2001) yaitu kebebasan dalam memilih respon, kemampuan mengambil inisiatif dan kemampuan untuk bertanggung jawab atas pilihannya. Pengukuran *item* indikator penelitian menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai dengan 5.

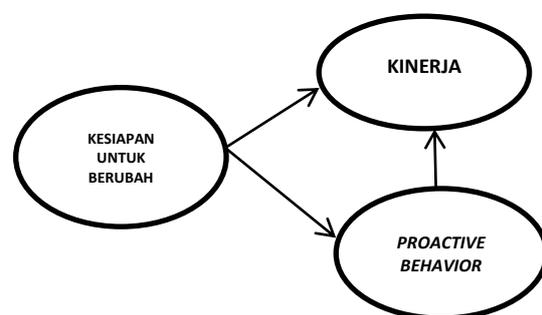
Kinerja (Y) didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Indikator kinerja mengacu pada Robbins dan Judge (2009) yaitu kualitas dari hasil pekerjaan, jumlah hasil, pengetahuan mengenai pekerjaan dan kreativitas karyawan dalam bekerja. Pengukuran *item* indikator penelitian menggunakan skala Likert dengan skor 1 sampai dengan 5.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen dan tenaga kependidikan UPN "Veteran" Jawa Timur yang terlibat sebagai pelaksana SIGARKU yang berjumlah 80 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel sensus dan ditemukan bahwa seluruh populasi digunakan sebagai sampel, yaitu sebanyak 80 orang pelaksana SIGARKU.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian kali ini terlihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas Convergent

Rule of thumb yakni *loading factor* harus lebih dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *loading factor* antara 0,6-0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory*. Pada penelitian tahap awal skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dianggap cukup (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 1. Hasil Uji Convergent

Variabel	Indikator	Loading Factor
Kesiapan untuk Berubah	X ₁	0.646
	X ₂	0.880
	X ₃	0.679
	Z ₁	0.918
Proactive Behavior	Z ₂	0.871
	Z ₃	0.871
	Y ₁	0.766
Kinerja	Y ₂	0.816
	Y ₃	0.869
	Y ₄	0.654

Sumber: Hasil Analisis, 2020

Seluruh nilai *loading factor* berada di atas 0,6. Maka, kriteria penilaian validitas *convergent* terpenuhi. Artinya, indikator pada setiap variabel memiliki korelasi yang tinggi. Validitas *discriminant* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi (Ghozali dan Latan, 2015). Cara untuk menguji validitas *discriminant* dengan melihat perbandingan nilai *cross loading* untuk setiap variabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Discriminant

Variabel	Indikator	Cross Loading		
		X	Z	Y
Kesiapan untuk Berubah	X ₁	0.646	0.179	0.371
	X ₂	0.880	0.690	0.311
	X ₃	0.679	0.147	0.283
	Z ₁	0.675	0.918	0.385
Proactive Behavior	Z ₂	0.372	0.871	0.238
	Z ₃	0.430	0.871	0.307
	Y ₁	0.282	0.331	0.766
Kinerja	Y ₂	0.460	0.282	0.816
	Y ₃	0.350	0.284	0.869
	Y ₄	0.065	0.239	0.654

Sumber: Hasil Analisis, 2020

Seluruh indikator masing-masing variabel memiliki nilai *cross loading* lebih besar dari nilai *cross loading* indikator variabel lain. Maka, kriteria penilaian validitas *discriminant* terpenuhi. Artinya, pengukur-pengukur konstruk yang berbeda tidak berkorelasi tinggi.

Uji Reliabilitas

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6-0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory* (Ghozali dan Latan, 2015).

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

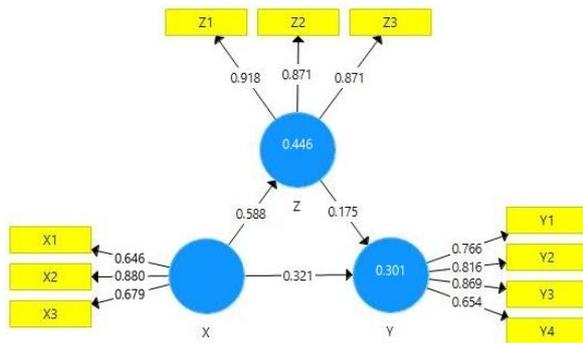
Variabel	Composite Reliability	Cut Point	Keterangan
X	0.751	> 0.7	Reliabel
Z	0.860	> 0.7	Reliabel
Y	0.917	> 0.7	Reliabel

Sumber: Hasil Analisis, 2020

Seluruh variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7, sehingga kuesioner dinyatakan reliabel. Artinya, instrumen penelitian memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan dalam mengukur konstruk atau variabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten (Ghozali dan Latan, 2015).



Gambar 2. Konsep Kausalitas
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Hasil uji kausalitas dalam model struktural diperoleh dengan prosedur *PLS Algorithm*. Jika suatu variabel memiliki nilai koefisien positif, maka variabel tersebut memiliki pengaruh yang searah terhadap variabel endogen, begitu pula sebaliknya.

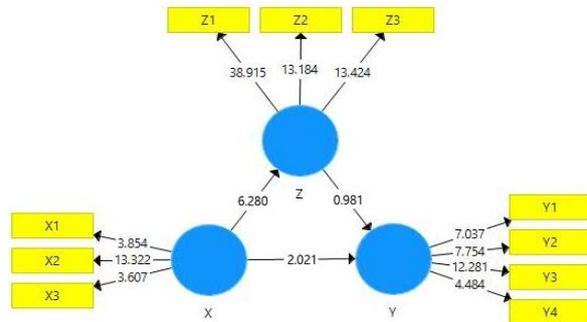
Tabel 4. Hasil Uji Koefisien

Variabel	Koefisien	R Square
X - Y	0.321	0.301
Z - Y	0.175	
X - Z	0.588	0.446
X - Z - Y	0.103	-

Sumber: Hasil Analisis, 2020

1. X memiliki nilai koefisien positif, artinya jika X meningkat maka Y juga akan meningkat.
2. Z memiliki nilai koefisien positif, artinya jika Z meningkat maka Y juga akan meningkat.

3. X memiliki nilai koefisien positif, artinya jika X meningkat maka Z juga akan meningkat.
4. Nilai koefisien *direct* (XY) lebih besar dari nilai koefisien *indirect* (XZY).



Gambar 3. Konsep Uji Signifikansi
Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Hasil pengujian signifikansi dalam model struktural diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* dengan ketentuan jika nilai t statistik lebih besar dari 1,96 atau nilai P value lebih kecil dari 0,05 (*significance level* 5%).

Tabel 5. Hasil Uji Signifikansi

Variabel	T Statistics	Cut Off	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah – Kinerja	2.021	> 1.96	Signifikan
<i>Proactive Behavior</i> – Kinerja	0.981	< 1.96	Tidak Signifikan
X - Z			
Kesiapan untuk Berubah terhadap – <i>Proactive Behavior</i>	6.280	> 1.96	Signifikan
Kesiapan untuk Berubah Melalui <i>Proactive Behavior</i> – Kinerja	0.891	< 1.96	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil Analisis, 2020

Penjelasan dari hasil pengujian signifikansi sebagai berikut:

1. X memiliki nilai *T statistics* lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa X berpengaruh signifikan terhadap Y.
2. Z memiliki nilai *T statistics* lebih kecil dari 1,96 menunjukkan bahwa Z berpengaruh tidak signifikan terhadap Y.
3. X memiliki nilai *T statistics* lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa X berpengaruh signifikan terhadap Z.
4. *Indirect effect* menunjukkan nilai *T statistics* lebih kecil dari 1,96, artinya Z tidak signifikan dalam memediasi pengaruh X terhadap Y.

Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, telah diperoleh hasil bahwa kesiapan individu untuk berubah (X) berpengaruh positif terhadap kinerja pengelola SIGARKU (Y) di UPN "Veteran" Jawa Timur. Hal ini dibuktikan melalui hasil *path* koefisien dengan koefisien *path* sebesar 0,321 dan nilai *T-statistics* sebesar 2,021 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$. Maka, hipotesis yang menyatakan kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap kinerja dapat diterima.

Hal itu menunjukkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah memegang peranan penting yang sangat menentukan tinggi rendahnya kinerja pengelola keuangan dengan sistem SIGARKU. Dengan demikian, penelitian ini menyatakan terdapat hubungan antara kesiapan individu untuk berubah dengan kinerja individu.

Berdasarkan hasil analisis data pada variabel kesiapan untuk berubah, indikator kesiapan individu untuk berubah yang paling besar pengaruhnya yaitu indikator kedua berupa ketersediaan informasi tentang sistem anggaran keuangan (SIGARKU) yang sudah lengkap dan jelas. Hal tersebut menunjukkan bahwa ketika sistem anggaran keuangan di informasikan secara jelas dan perangkat dalam hal *software* sudah disosialisasikan, maka mereka akan memiliki kesiapan untuk

berubah yang tinggi sehingga kinerjanya akan meningkat. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Andrew dan Thurshika (2016) bahwa perubahan reformasi dalam organisasi sebagai rangsangan bagi karyawan untuk melakukan kesiapan dalam berubah sehingga akan berkorelasi positif dengan kinerja. Semakin tinggi kesiapan karyawan untuk perubahan organisasi, semakin terbuka dan mengerahkan pula usahanya untuk kinerja tinggi (Andrew, 2017).

Kesiapan untuk Berubah terhadap *Proactive Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa kesiapan individu untuk berubah (X) berpengaruh positif terhadap *proactive behavior* (Z). Di mana koefisien *path* sebesar 0,588 dan nilai *T-statistics* sebesar 6,280 lebih besar dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$. Maka, sesuai dengan hipotesis penelitian yaitu kesiapan untuk berubah berpengaruh terhadap *proactive behavior*. Konteks kerja yang dinamis sering kali mengharuskan karyawan untuk tidak hanya menyesuaikan perilaku mereka dalam mengakomodasi perubahan, tetapi juga bertindak terhadap lingkungan dan memulai perubahan itu sendiri melalui proaktif (Grant dan Ashford, 2008; Grant dan Parker, 2009). Berdasarkan hasil penelitian, indikator yang paling memengaruhi kesiapan untuk berubah terhadap *proactive behavior* adalah ketersediaan informasi tentang sistem anggaran keuangan (SIGARKU). Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa dengan adanya ketersediaan informasi, bisa berupa pelatihan maupun *software* sistem anggaran keuangan, maka individu mau tidak mau harus siap dalam perubahan dari sistem lama ke sistem baru.

Pengaruh Proaktif terhadap Kinerja Individu

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel *proactive behavior* (Z) tidak berpengaruh terhadap proaktif (Z) yang dibuktikan melalui hasil *path* koefisien dengan koefisien *path* sebesar 0 dan nilai *T-statistics* sebesar 0,981 lebih kecil dari nilai $Z\alpha = 0,5(5\%) = 1,96$. Maka, hasil tersebut tidak sesuai dengan hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa

proactive behavior berpengaruh terhadap kinerja individu. Hasil tersebut didukung oleh penelitian Straus, *et al* (2012) yaitu individu tidak selalu menunjukkan *proactive behavior* tinggi meskipun dia memiliki *proactive behavior*; dikarenakan setiap individu memiliki situasi yang berbeda tergantung pada kekuatan motivasi intrinsik. Ketika mereka memiliki alasan yang kuat untuk memimpin, individu menjadi proaktif dalam membangun karier. Hal itu menunjukkan ketika individu merasa memiliki masa depan yang baik, maka akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Pada penelitian ini, *proactive behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal itu dikarenakan mayoritas responden berumur lebih dari 50 tahun, di mana untuk membangun karier dirasa tidak ada peluang (sebagai pegawai negeri/tenaga kependidikan pensiun umur 56 tahun). Sehingga, *proactive behavior*nya adalah mereka hanya mengoperasionalkan sistem yang ada atau sistem yang telah disediakan dan hanya sekedar melaksanakan tugas. Hasil tersebut juga didukung oleh penelitian Machrus dan Hadi (2005) yang menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara tingkat proaktivitas dengan kinerja.

Pengaruh Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja melalui *Proactive Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa *proactive behavior* bukan sebagai variabel *intervening* dari pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap kinerja individu pelaksana SIGARKU. Hal tersebut didasarkan pada nilai pengaruh langsung pada kesiapan untuk berubah terhadap kinerja ternyata lebih besar daripada nilai pengaruh tidak langsung jika melalui *proactive behavior*. Hal tersebut disebabkan oleh temuan dalam penelitian ini, bahwa *proactive behavior* tidak memiliki pengaruh pada kinerja. Sehingga, *proactive behavior* juga tidak bertindak sebagai variabel *intervening* antara kesiapan untuk berubah dengan kinerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Crant (2000) di mana *proactive behavior* memiliki peran sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja.

Kesimpulan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah dapat meningkatkan kinerja pelaksana SIGARKU. Hal ini disebabkan karena ketersediannya informasi tentang sistem anggaran keuangan (SIGARKU) sudah lengkap dan jelas. Artinya, individu akan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan ketika hal-hal yang baru disosialisasikan secara baik dan kesiapan untuk berubah akan menimbulkan dampak terhadap *proactive behavior*. Konteks kerja yang dinamis akan membawa individu untuk menyesuaikan diri dengan cara melakukan inisiatif dalam bertindak agar sesuai dengan konteks pekerjaannya.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *proactive behavior* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja individu. Hal itu dimungkinkan karena mayoritas responden berumur 50 tahun ke atas. Sehingga, *proactive behavior* terjadi karena hanya sekedar melaksanakan tugasnya dan telah tersedianya sistem untuk SIGARKU.

Berdasarkan temuan tersebut, sosialisasi baik ceramah maupun pelatihan perlu dilakukan sehingga ketika perubahan terjadi maka karyawan akan lebih siap. Pengembangan karier karyawan sangat memerlukan sistem informasi yang selalu ditingkatkan sehingga memberikan motivasi intrinsik untuk melakukan inisiatif untuk mengubah lingkungan sesuai yang diinginkan lembaga.

Daftar Referensi

- Andrew, A. (2017). Relationship between Employee Readiness for Organizational Change and Employee Performance. *Journal for Studies in Management and Planning*, 3(1).
- Andrew, A., & Thursika, S. (2016). The Influence of Organization Structure for Change on Employee Performance. *Journal for Studies in Management and Planning*, 2(5), 258-270.

- Ciprés, M. S., Tena A. E., & Juan, B. G. (2013). Employees' Proactive Behavior and Innovation Performance: Examining The Moderating Role of Informal and Formal Controls. *European Journal of Innovation Management, 22*(5), 866-888.
- Covey, Sean. (2001). *The 7 Habits of Highly Effective Teens. terj. Budijanto*. Jakarta: Bina Aksara.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management, 26*(3), 435-462.
- Desplaces, David. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management, 7*(1), 25- 39.
- Febrianty, E. R., Simarmata, J., Suleman, A. R., Hasibuan, A., Purba, S., Butarbutar, M., & Saputra, S. (2020). *Manajemen Perubahan Perusahaan di Era Transformasi Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Fuller, J. B., Marler, L. E., & Kim, H. (2006). Promoting Felt Responsibility for Constructive Change and Proactive Behavior: Exploring Aspects of An Elaborated Model of Work Design. *Journal of Organizational Behavior, 27*(8), 1089-1120.
- Ghany, M. M. M. A. (2014). Readiness for Change, Change Beliefs and Resistance to Change of Extension Personnel in The New Valley Governorate about Mobile Extension. *Annals of Agricultural Sciences, 59*(2), 297-303.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 49*(2), 206-245.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in Organizational Behavior, 28*, 3-34.
- Grant A. M., & Parker, S. (2009). Redesigning Work Design Theories: The Riset of Relational and Proactive Perspectives. *Academy of Management Annals, 3*, 317-375.
- Griffin, R., & Ebert, R. J. (2007). *Bisnis Edisi 8*. Jakarta: Erlangga.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of A Scale. *Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 232-255.
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of J Gen Intern Med, 25*(1), 50-55.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change. *Journal of Management Studies, 42*(2), 361-386.
- Kim, T. G., Hornung, S., & Rousseau, D. M. (2011). Change-Supportive Behavior: Antecedents and The Moderating Role of Time. *Journal of Management, 37*, 1664-1693.
- Machrus, H., & Hadi, C. (2005). Meningkatkan Prestasi Individu melalui Kepribadian Proaktif. *INSAN Media Psikologi, 7*(1), 1-12.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-year Review of Quantitative Studies. *The Journal of Applied Behavioral Science, 47*(4), 461-524.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking Stock: Integrating and Differentiating Multiple Proactive Behaviors. *Journal of Management, 36*, 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology, 91*: 636-652.
- Purwoko, A. P. (2017). Readiness for Change in Indonesian Bureaucracy Reform. *Civil Service, 11*(2), 27-38.
- Rafferty, E. A., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness A Multilevel Review. *Journal of Management. 39*(1): 110-135.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Straus, K., Griffin, M.A., & Parker, S. K. (2012). Future Work Selves: How Salient Hoped-for Identities Motivate Proactive Career Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 97, 580-598.
- Suwandono, Y., & Laksmi, V. V. (2019). *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Yogyakarta: Deepublish CV. Budi Utama.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. (2005). Team Diagnostic Survey Development of An Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 373-398.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2013). Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679-700.