

**PSYCHOLOGICAL READINESS & JOB READINESS TRAINING:
MEMBANGUN KESIAPAN SARJANA BARU UNTUK BEKERJA**Marina Sulastiana¹ & Rezki Ashriyana Sulistiobudi²marina.sulastiana@unpad.ac.id /lastmarina@yahoo.com¹ & rezki.ashriyana@unpad.ac.id
Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Sarjana baru seyogyanya termasuk Sumber Daya Manusia penentu keberlangsungan dan kemajuan organisasi/perusahaan. Mereka selayaknya memiliki kesiapan (*Readiness*) dalam bekerja. Kesiapan dalam bekerja terdiri dari kemampuan/ Kesiapan tugas (*ability/Job Readiness*) dan kemauan/ Kesiapan Psikologis (*willingness/Psychological Readiness*). Analisis kebutuhan pada sarjana baru di PTN-X Bandung, memperlihatkan bahwa sebagian besar dari mereka membutuhkan pelatihan yang dapat meningkatkan Kesiapan di pekerjaan. Oleh karena itulah penting mengadakan pelatihan Kesiapan dalam bekerja yang disebut *Psychological Readiness and Job Readiness Training* bagi sarjana baru di PTN-X. Kajian ini bersifat *action research* dengan pendekatan eksperimental *one group pretest-posttest design*. Hasil kajian menunjukkan program *Psychological Readiness & Job readiness Training* efektif, berperan terhadap peningkatan Kesiapan dalam bekerja sarjana baru.

Kata kunci: Kesiapan dalam bekerja, kemauan (Kesiapan Psikologis), kemampuan (Kesiapan Tugas), Sarjana baru.

Fresh Graduate should be the determinant of Organization's/Company's sustainability and development. They should have readiness. Readiness at work, consists of ability (job readiness) and willingness (psychological readiness). The need analysis on Fresh Graduates of PTN-X Bandung shows that most of them need proper training to increase their readiness in entering working world. Therefore, it is important to do readiness training which called "Psychological Readiness and Job Readiness Training" for Fresh Graduate of PTN- X in Bandung. This research is an action research with one group pretest-posttest design experimental approach. The result of this research shows that "Psychological Readiness & Job Readiness Training" program is effective and plays a role in increasing Fresh Graduates' readiness at work.

Key words: *Readiness at work, Willingness (Psychological Readiness), Ability (Job Readiness), fresh graduate.*

Industri akan semakin terbuka lebar, namun persaingan dengan tenaga kerja dari negara lain pun semakin besar. Mobilitas pasar kerja di kawasan ASEAN akan semakin bebas. Dengan setiap industri di ASEAN bebas masuk ke Indonesia hal ini akan berdampak terbukanya peluang sekaligus persaingan kerja yang semakin ketat antar negara-negara ASEAN. Hal ini berarti.

Lulusan sarjana memerlukan bekal kemampuan kerja yang handal serta kesiapan psikologis yang matang sehingga dapat bersaing dan menyesuaikan diri dengan tuntutan dunia kerja saat ini. Para lulusan sarjana baru harus pandai membidik bidang kerja mana yang akan digeluti sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Mereka harus lebih sigap menangkap peluang yang ada, tidak hanya menunggu namun mencari tahu lebih banyak tentang jenis pekerjaan dan kebutuhan posisi di tugas pekerjaannya kelak. Di sisi lain, generasi calon pekerja di masa ini diprediksikan akan menjadi tiang keberlangsungan suatu perusahaan. Lulusan sarjana akan menjadi talenta yang sangat berharga dan diandalkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, kesiapan dan kematangan menghadapi tuntutan kerja akan menjadi aspek yang krusial.

Sementara itu, pada umumnya para *freshgraduate* masih minim akan pengalaman kerja (Caballero & Walker, 2010) dan menjadi kesulitan dalam menemukan pekerjaan yang tepat untuk mereka (Raftopoulos, 2006). Keluar dari bangku kuliah, mereka masih awam dengan pemilihan jenis pekerjaan termasuk mengidentifikasi jenis bidang kerja apa saja yang mereka minati dan sesuai dengan kemampuan diri. Dengan kondisi demikian, berarti para *freshgraduate* masih sangat memerlukan pendalaman akan minat kerja, profil kerja sesuai dengan *passion*, tidak hanya menelaraskan pemilihan kerja pada jurusan bidang studi yang ditempuh selama kuliah saja.

Berdasarkan hasil analisa kebutuhan terhadap 186 lulusan sarjana (*freshgraduate*) di salah satu perguruan tinggi negeri di kota Bandung pada tahun 2016, diperoleh data bahwa 51,07% dari para sarjana baru membutuhkan persiapan yang intensif sebelum masuk ke dunia pekerjaan. Hal ini lebih banyak dilatabelakangi oleh kurangnya keluasan pengetahuan akan kesempatan kerja yang dapat mereka masuki sesuai dengan bidang ilmu dan kemampuannya. Mereka menyatakan perlunya pengetahuan tentang jenis pekerjaan apa saja yang relevan bagi mereka, bagaimana tuntutan tugas dan tanggung jawab serta tantangan kerja di masa kini, bagaimana mempersiapkan *softskill* seperti adaptasi sosial, relasi sosial dan gaya berkomunikasi yang tepat dalam lingkup pekerjaan yang bersifat formal (berbeda dengan di lingkungan mahasiswa), apa saja yang dipersyaratkan untuk jenis pekerjaan tertentu di suatu perusahaan dan bagaimana mengetahui profil diri (*strength and weaknessess*) untuk dapat memilih dan berhasil mendapatkan pekerjaan yang sesuai.

Perolehan data tersebut semakin menguatkan bahwa penyelenggara pendidikan tinggi mestilah memiliki program-program yang membantu calon lulusan sarjana untuk dapat mempersiapkan diri di dunia kerja. Setidaknya, menurut mereka selama ini institusi akademik dimana mereka berkuliah masih kurang memfasilitasi kebutuhan ini. Terlebih Indonesia dalam lima tahun mendatang akan menghadapi tantangan besar terkait pasokan tenaga kerja berkualitas dan kompetitif di berbagai level, mulai tingkat pemula, menengah hingga eksekutif (Boston Consulting Group, 2016). Menurut Daniels & Brooker (2014), kesiapan ini merupakan salah satu aspek yang seharusnya terbina sejak masih mahasiswa di Perguruan Tinggi (PT), dan selanjutnya institusi PT membantu kesiapan lulusan untuk beralih peran dari mahasiswa menjadi seorang pekerja/pegawai.

Ketika para lulusan baru ini masuk ke sebuah organisasi/ perusahaan, maka ia akan terlebih dahulu menduduki posisi pemula atau staf. Kemampuan dan kemauan kerja staf ini penting untuk dikenali terlebih dahulu oleh atasannya sehingga pola pembinaan yang akan dilakukan pun menjadi terarah. Di sisi lain para sarjana baru sebagai calon pegawai juga perlu mengenali sejauh mana kesiapan dirinya dalam bekerja yang terdiri dari aspek kemampuan atau Kesiapan kerja (*Job Readiness*) dan aspek Kemauan atau Kesiapan Psikologis (*Psychological Readiness*). Hersey & Blanchard (1994) menyatakan bahwa sebagai staf atau bawahan akan sangat penting dilihat bagaimana profil kesiapan kerjanya sehingga para atasan mampu menampilkan gaya kepemimpinan yang sesuai. Para atasan dapat memilah cara yang tepat ketika mengarahkan dan mengembangkan para bawahan guna mencapai performa kerja yang signifikan bagi produktivitas perusahaan.

Jika dilihat dari sudut pandang manajemen atau perusahaan yang mempekerjakan para lulusan sarjana ini maka menurut survey dari Gardner & Liu (1997) bahwa manajemen sebenarnya puas dengan keterampilan kerja yang dimiliki oleh para *freshgraduate*, tapi diakui bahwa mereka masih kurang memiliki kemampuan personal dan motivasi berelasi yang memadai. Didukung pula oleh penelitian dari Hart (2008), menemukan bahwa manajemen menyangsikan *achievement orientation* para pekerja barunya, kemauan untuk mengembangkan diri dan mendukung organisasi. Selain itu, ada beberapa area yang dijadikan catatan oleh manajemen terkait kurangnya kesiapan para lulusan baru saat mulai bekerja yaitu kemampuan beradaptasi dengan jenis pekerjaan dan lingkungan baru, *self direction* yang memuat inisiatif serta kemauan untuk berpikir kritis.

Berdasarkan paparan tersebut, para sarjana baru ini memerlukan bekal lebih dalam mempersiapkan diri menuju dunia kerja sehingga akan lebih mudah beradaptasi dan sukses di pekerjaan dan lingkungan baru. Perusahaan pun dapat mempersiapkan pengembangan yang relevan sesuai dengan kebutuhan para sarjana baru dan tuntutan perusahaan. Hal ini dapat dijelaskan melalui konsep *follower readiness* (Hersey & Blanchard, 1994). Kesiapan atau *readiness* dalam hal ini adalah kemampuan (*ability* atau *Job Readiness*) dan kemauan (*willingness* atau *Psychological Readiness*) dari bawahan (dalam hal ini karyawan baru) untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. *Ability* meliputi pengetahuan, pengalaman, keterampilan yang diperlukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas, sedangkan kemauan (*willingness*) adalah tingkat keyakinan diri, komitmen dan motivasi seseorang dalam bekerja. Dalam upaya para sarjana baru siap untuk bekerja, maka para (calon) sarjana baru perlu mengetahui sejauh mana penguasaannya atau kemampuan yang terkait dengan bidang studi selama kuliah, kemampuan memilih jenis pekerjaan yang tepat bagi dirinya, kemampuan mengembangkan pengetahuan tentang pekerjaan beserta tugas dan tanggung jawab yang akan diemban kelak. Kemampuan atau *Job Readiness* ini akan lebih berkembang jika disertai dengan kepercayaan diri yang besar dan kemampuan komunikasi yang bagus dalam menunjukkan kemampuannya. Aspek lainnya yang tentu sangat penting dan mendukung kesiapan dalam kerja adalah Kemauan (*Willingness/ Psychological Readiness*), termasuk di dalamnya adalah komitmen tentang tugas dan motivasi berprestasi.

Sebagai upaya menjawab kebutuhan sarjana baru akan Kesiapan dalam bekerja yang terdiri dari aspek Kemampuan dan Kemauan tersebut, setelah mempertimbangkan hasil *need assessment* maka dirancang dan dilakukan sebuah program intervensi bagi para sarjana baru yang mencakup pengembangan pengetahuan/wawasan tentang bidang pekerjaan yang tersedia, peningkatan pengetahuan akan tantangan kerja di era MEA, membantu memilih

jenis pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuan serta mengenalkan profil diri terkait motivasi sosial yang mengarahkan perilaku kerja, peningkatan kepercayaan diri dan komunikasi interpersonal sebagai kemampuan *softskill* yang sangat berfungsi sebagai modal kesiapan dalam bekerja. Berkaitan dengan itulah, kegiatan ini dilakukan sebagai salah satu *initial training*, sebuah langkah awal yang membantu sarjana baru dalam mempersiapkan diri memasuki dan berkiprah di dunia kerja.

Dampak positif kesiapan kerja ini baik dari segi *ability* maupun *willingness* adalah pada proses dalam menjalani tugas selanjutnya di pekerjaan. Ketika sumber daya manusia yang baru bergabung di perusahaan telah memiliki kesiapan dalam memulai kerja, maka dampak lanjutannya akan tercapai partisipasi, keterlibatan (*involvement*) kerja yang efektif (Hersey & Blanchard, 1994). Mereka akan lebih bersedia untuk terlibat dalam pekerjaan, mengambil peran kerja lebih aktif dan bersungguh-sungguh menjalankan tugasnya dengan keterlibatan penuh pada organisasi. Hal tersebut juga akan meningkatkan kepuasan pekerjaannya karena memberikan kesempatan bagi mereka untuk berkembang, menghadapi tantangan dan bertumbuh sesuai dengan tingkat kemampuan masing-masing.

Oleh karena itu, peneliti berasumsi bahwa para sarjana baru ini perlu dipersiapkan baik dari segi *ability* maupun *willingness* sebelum mulai masuk ke dunia pekerjaan. Mereka perlu terlebih dahulu dibekali dengan pemahaman tentang diri baik karakteristik, minat, *skill*, arah motivasi diri, keluasan wawasan tentang pilihan pekerjaan dan persyaratannya, persaingan di era saat ini serta kepercayaan diri untuk beradaptasi serta menampilkan diri dalam situasi pekerjaan. Berdasarkan paparan di atas, maka permasalahan dalam kajian ini adalah : Bagaimana peran *Psychological Readiness and Job Readiness Training* dalam meningkatkan Kesiapan dalam bekerja sarjana baru di PTN-X? Apabila pelatihan tersebut berperan terhadap peningkatan kesiapan dalam bekerja maka dapat dikatakan program pelatihan tersebut efektif.

Psychological Readiness & Job Readiness

Kesiapan dalam bekerja (*readiness at work*) adalah sejauh mana karyawan atau bawahan memiliki kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) dalam menyelesaikan tugas di pekerjaannya (Hersey & Blanchard, 1994). Dalam kesiapan kerja terkandung 2 aspek yaitu :

1. Kemampuan (*ability* atau *Job Readiness*) yaitu pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu. Dalam hal kemampuan, sangat penting untuk fokus pada hasil spesifik yang diminta serta mempertimbangkan pula kondisi kemampuan kerja bawahan.
2. Kemauan (*Willingness* atau *Psychological Readiness*) yaitu tingkat dimana seseorang memiliki keyakinan diri, komitmen dan motivasi dalam menyelesaikan tugas.

Konsep ini saling berkaitan satu sama lain, saling memengaruhi sehingga satu aspek berdampak pada aspek lain secara keseluruhan. Kemauan bawahan dalam mengemban suatu tugas akan menentukan pula bagaimana penguasaan tugas tersebut. Begitu pula, besar kemauan, pengalaman dan tingkat keterampilan seseorang terhadap penyelesaian suatu pekerjaan seringkali memengaruhi tingkat keyakinan diri akan kompetensinya, komitmen dan motivasinya.

Terdapat 4 tingkatan Kesiapan dalam bekerja (Readiness-R) yang merupakan kombinasi dari Kemampuan (*ability/Job Readiness*) dan Kemauan (*Willingness/Psychological Readiness*), yaitu :

1. R1 : *Low Readiness : unable and unwilling/insecure*
2. R2 : *Low to Moderate Readiness: unable but willing or confident*
3. R3 : *Moderate to High Readiness : able but unwilling or insecure*
4. R4 : *High Readiness : able/competent and willing /confident*

Dalam hal ini yang dimaksud *able*/mampu tidak sekadar memiliki pengetahuan teori dan pengetahuan aplikasi teori namun untuk mewujudkan sebagai suatu kinerja atau performa kerja perlu ditambah dengan wawasan dan pengetahuan lainnya di dunia kerja seperti ruang lingkup pekerjaan bagi sarjana, berbagai jenis organisasi tempat bekerja, berbagai regulasi-perundang-undangan dan peraturan berikut hak dan kewajiban tenaga kerja dan sebagainya. Pada segi /aspek kemauan (*willingness* atau *confident*) terkait dengan pembekalan materi pengembangan *soft skills* atau *personal effectiveness* yang intinya adalah bagaimana sarjana baru menunjukkan kemauan mengerahkan seluruh potensi dan kemampuannya untuk menjadi pribadi yang handal dan berperforma unggul.

Motivasi Sosial dalam bekerja

Aspek Kemampuan (*ability/Job Readiness*) sarjana baru biasanya diseleksi oleh perusahaan/organisasi yang akan mempekerjakan mereka berdasarkan latar belakang pendidikan yang sudah ditempuh, pengalaman beraktivitas di organisasi kemahasiswaan dan magang kerja. Bagi sarjana baru menunjukkan kemauannya dalam bekerja jauh lebih sulit daripada menunjukkan kemampuan yang lebih terukur. Terkait dengan motivasi dalam bekerja, perilaku karyawan di lingkungan kerja menurut David McClelland (1987) ditentukan oleh motif sosial yang dimiliki setiap individu. McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi sosial serta peluang (situasi) yang tersedia. Masing-masing individu memiliki kebutuhan sendiri-sendiri sesuai dengan karakter mereka. Dalam implementasinya, seseorang yang cenderung memiliki salah satu kebutuhan yang tinggi pada ketiga kebutuhan tersebut akan lebih cocok atau optimal berkinerja pada satu jenis pekerjaan tertentu atau tugas tertentu. Teori ini menjelaskan perilaku kerja karyawan diwarnai oleh ke tiga jenis motif yang didasarkan oleh tiga kebutuhan (*need*) yaitu kebutuhan prestasi (*achievement*), kebutuhan afiliasi/bersahabat (*affiliation*), dan kebutuhan berkuasa (*power*)

1. *Need of Achievement*. Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mengatasi hambatan, menjadi unggul dan berprestasi, bertindak lebih untuk mencapai standar yang tinggi. Karakteristik individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi yaitu selalu ingin menjadi yang terbaik, menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab pribadi, haus akan umpan balik setelah melakukan suatu pekerjaan, memilih resiko tugas moderat, berusaha untuk melakukan perbaikan dalam tugas atau pekerjaan. Ditemukan pula oleh Rauch and Freese (2000) bahwa dengan individu dengan *achievement* akan berkorelasi dengan kesuksesan dalam pekerjaan. Motivasi ini juga berkontribusi signifikan dalam keberhasilan aktivitas wirausaha (Shane, Locke, & Collins, 2003; Aditya, House & Kerr, 2000).
2. *Need of Power*. Kebutuhan ini didasari oleh keinginan seseorang untuk mengatur, menjadi dominan serta memimpin orang lain. Mereka senang jika mempunyai kekuasaan

atas sesuatu hal. Tingkat *need of power* berperan signifikan sebagai mediator terhadap kemampuan memimpin seseorang (Schuh, Sebastian C, 2014)

3. *Need of Affiliation*. Kebutuhan akan afiliasi merefleksikan keinginan untuk berinteraksi secara sosial dengan orang. Dalam hal ini berarti, untuk mendapatkan hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Seorang dengan kebutuhan afiliasi yang tinggi menempatkan kualitas dari hubungan pribadi sebagai hal yang paling penting. Dalam sebuah kajian metanalisis ditemukan bahwa wanita memiliki kebutuhan afiliasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki (Drescher & Schulteiss, 2016).

Self Confidence dan Komunikasi efektif untuk peningkatan kemampuan kerja

Pengertian awal dari *self confidence* menurut Vealey (1986) adalah suatu keyakinan seseorang atas kemampuannya, sedangkan Compton & Postlewaite (2004) menyatakan bahwa *self confidence* adalah konsep afektif yang didefinisikan sebagai keyakinan dan minimnya kecemasan diri. Stajkovic (2006) telah mengkonseptualisasikan *self confidence* sebagai *higher order construct* dan didefinisikan sebagai perasaan yang yakin. *Self confidence* tercermin dalam apa yang sudah dilakukan dan bagaimana melakukannya, keyakinan bahwa ia dapat melakukan suatu *task (self efficacy)*, optimis, serta keyakinan bahwa ia dapat bangkit dari kesulitan.

Berdasarkan teori sosial kognitif dan *self-efficacy* teori, Perry (2011) menjelaskan *self confidence* sebagai ukuran keyakinan seseorang mengenai kemampuan diri, tergantung pada latar belakang kontekstual dan situasi melalui kompetensi, *vicarious experience*, persuasi verbal dan ketergugahan. Menurut Berman (2006), kepercayaan diri terkait dengan keberanian diperlukan untuk menjamin diri sendiri terkait kompetensinya, nilai-nilai dan tujuan.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, *self confidence* selalu memuat keyakinan dalam menampilkan diri, tidak ragu, dengan kecemasan akan situasi yang minim.

Dengan keyakinan diri yang cukup, seseorang akan lebih mudah dalam menyampaikan ide atau pemikirannya terhadap orang lain sebagai proses dalam berkomunikasi. Komunikasi adalah suatu pertukaran informasi antara sender dan receiver (Kreitner & Kinicki, 2007). Komunikasi yang efektif akan berkaitan dengan gaya komunikasi interpersonal yang ditampilkan seperti asertif.

Seseorang yang menyampaikan pemikirannya secara asertif akan tampil secara ekspresif, persuasif, yakin. Hal ini dapat dicapai melalui dukungan bahasa verbal dan nonverbal seperti *eye contact*, suara yang meyakinkan, ajeg dan memiliki *impact* yang kuat (Kreitner & Kinicki, 2007). Sebaliknya, pribadi yang kurang memiliki *self confidence* cenderung melakukan *eye contact* lebih sedikit, suara kecil, postur cenderung “menurun” merupakan gambaran dari gaya komunikasi non-asertif. Komunikasi efektif melibatkan kemampuan seseorang dalam menyampaikan informasi melalui perilaku tertentu secara tepat sesuai dengan konteksnya. Kemampuan dalam berkomunikasi melibatkan tiga komponen penting yaitu :

1. *Communication abilities and traits* (asertivitas, mendengar aktif, *cross cultural awareness*)
2. Faktor situasional (kebijakan perusahaan, iklim organisasi, prosedur, lokasi geografis)
3. Individu yang terlibat dalam interaksi (misalnya sahabat, seseorang yang tidak dipercaya, atasan atau bawahan).

Kreitner & Kinicki (2007) mengatakan bahwa salah satu penghambat dalam komunikasi adalah *personal barrier* yang salah satunya mengenai kemampuan seseorang dalam menyampaikan pendapatnya secara efektif dan memahami maksud orang lain dengan tepat. Tampak jelas peran dari *self confidence* terhadap komunikasi interpersonal yang efektif di setting pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Kajian tentang peran *Psychological & Job Readiness Training* terhadap Kesiapan dalam bekerja pada sarjana baru dilakukan dengan pendekatan *action research* khususnya dengan menggunakan desain eksperimental *one group pre & posttest design*. Peneliti mengevaluasi efektivitas pelatihan ini berdasarkan metode evaluasi Kirkpatrick (2006) dalam 3 level yaitu: level 1 mengevaluasi reaksi peserta pelatihan, level 2 mengevaluasi peningkatan *knowledge* dan level 3 mengevaluasi perubahan *behavior*. Level 1, evaluasi reaksi peserta dengan mengukur melalui kuesioner tentang tanggapan peserta mengenai pelaksanaan kegiatan yang terdiri dari: kesesuaian tujuan dengan materi dan metode pelatihan, tentang Pelatih (*Trainer*) dan fasilitator sebagai penyampai materi dan tentang fasilitas pelatihan. Evaluasi Level 2 yakni mengevaluasi bagaimana peningkatan pengetahuan yang terjadi pada peserta mengenai kesiapan kerja baik *psychological readiness* maupun *job readiness*. Selain konsep *Psychological readiness* dari Hersey & Blanchard (tanggung jawab, komitmen, motivasi) juga diperkaya dengan konsep motivasi sosial dalam bekerja dari McClelland. Pada *Job Readiness*, perubahan selain berdasarkan aspek dari Hersey & Blanchard, juga aspek komunikasi efektif untuk peningkatan *self confidence*. Level 3 adalah bagaimana perubahan perilaku yang terkait taraf kesiapan atau *readiness* baik dalam hal *ability* maupun *willingness*. Evaluasi reaksi peserta (level 1) dilakukan melalui kuesioner yang diberikan setelah pelatihan selesai, sedangkan evaluasi mengenai peran pelatihan terhadap peningkatan pengetahuan (level 2) dan perubahan perilaku (level 3) menggunakan rancangan *one-group pretest-posttest design*. Peneliti melakukan pengukuran *pretest* dan *posttest* dari konstruksi desain pelatihan. Evaluasi level 2 peningkatan pengetahuan dilihat berdasarkan *pretest* dan *posttest* pada kelompok responden peserta pelatihan sebelum memperoleh perlakuan berupa *Psychological Readiness and Job Readiness Training* dan langsung setelah pelatihan selesai. Pada evaluasi level 3 (perubahan perilaku-taraf Kesiapan dalam bekerja), peserta mengisi *pretest* sebelum mendapatkan perlakuan berupa pelatihan dan pengukuran *posttest* setelah beberapa waktu (sekira 4 minggu) setelah pelatihan.

Subjek Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh peserta pelatihan yaitu 26 orang sarjana baru (beberapa calon sarjana) di PTN-X di Bandung. Peserta pelatihan diperoleh melalui pendaftaran yang ditawarkan secara terbuka kepada sarjana baru (atau calon sarjana yang akan sidang) sehingga diasumsikan peserta berinisiatif secara mandiri untuk mengikuti pelatihan atas dasar kebutuhan mereka atas materi atau topik pelatihan ini.

Variabel dan Instrumen Penelitian

Sebagai suatu *action research* dapat dikatakan bahwa variabel independennya adalah *Psychological Readiness and Job Readiness Training*, sedangkan variabel dependennya adalah Kesiapan dalam bekerja (*readiness at work*) pada sarjana baru peserta pelatihan di PTN-X. *Psychological Readiness and Job Readiness Training* adalah suatu bentuk pelatihan

awal untuk dapat menggugah mereka akan tantangan pekerjaan di era MEA saat ini, menggugah *awareness* mengenai kesiapan tugas (*Job Readiness*) dan kesiapan psikologis (*Psychological Readiness*) yaitu *ability and willingness* dalam bekerja, meningkatkan pemahaman tentang minat kerja dan motivasi sosial sarjana baru dalam setting pekerjaan, dan mengembangkan kepercayaan diri melalui komunikasi efektif.

Metode pengumpulan data melalui teknik wawancara dan penyebaran kuesioner pretest dan posttest tentang pengetahuan dan perubahan perilaku *psychological readiness* yang dimanifestasikan dalam motivasi sosial dan *job readiness* (komunikasi dan *self confidence*). Berjangka 1 bulan setelah pelatihan berlangsung, diberikan skala untuk mengukur *self assesment* perilaku *readiness* yang meliputi *ability* dan *willingness* peserta. Kuesioner hasil modifikasi alat ukur dari Hersey dan Blanchard (1994) yang disesuaikan dengan situasi dan karakteristik peserta pelatihan. Selain itu, untuk memperkaya data perubahan perilaku, dalam kuesioner posttest Level 3, peneliti menggali upaya-upaya yang sudah dilakukan peserta setelah pelatihan terkait Kesiapan sarjana baru dalam bekerja .

Prosedur Penelitian

Penelitian dilakukan melalui 3 tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan dan analisis data. Pada tahap persiapan dilakukan survey awal untuk analisis kebutuhan pelatihan. Dalam tahap ini, telah dilakukan survey dan wawancara mengenai gap antara kondisi kesiapan dalam bekerja pada sarjana baru dan mahasiswa tingkat akhir sebagai calon sarjana baru dengan kondisi tuntutan kerja berupa aspek-aspek non akademik yang dituntut pada calon tenaga kerja. Berdasarkan ini dapat diketahui apa yang diperlukan oleh (calon) sarjana baru dalam menghadapi dunia kerja di era MEA saat ini. Setelah itu dilakukan penyusunan modul pelatihan, berisi materi pelatihan yang menggunakan konsep dasar *Readiness* pada (calon) pekerja dari Hersey & Blanchard. Materi *Psychological Readiness (willingness)* diisi dengan tambahan konsep Motivasi Sosial dari David McClelland, sedangkan *Job Readiness (ability)* yang terkait kemampuan di bidang kerja (yang pengetahuan dan keterampilannya sudah diperoleh di program studi sarjana) didalami dengan materi komunikasi interpersonal dan kepercayaan diri (*self confidence*). Peneliti melakukan pula perancangan seluruh alat ukur yang digunakan dalam evaluasi efektivitas pelatihan baik yang mengukur reaksi peserta, peningkatan pengetahuan maupun perubahan perilaku sesuai dengan konsep dari Hersey dan Blanchard (1994) yang telah diadaptasi secara kontekstual sesuai situasi saat ini yang mencakup 1) Tuntutan kerja di era MEA 2) Motivasi Sosial; 3) Komunikasi Efektif; 4) *Self Confidence*.

Tahap kedua yaitu pelaksanaan pelatihan. *Psychological Readiness and Job Readiness Training* dilakukan pada (calon) sarjana baru PTN-X di Bandung. Pelatihan dilakukan selama 8 jam efektif yang menerapkan metode *experiential learning* (Kolb, 1984). Metode ini bertujuan agar peserta pelatihan memperoleh pembelajaran melalui pengalaman khususnya melalui metode simulasi (*role play*). Secara keseluruhan pelatihan menggunakan berbagai metode *lecturing, games, diskusi, simulasi (role play)* dan *debrief* sehingga menggugah keaktifan dan antusiasme peserta terhadap materi. Dalam *experiential learning* melalui 5 tahapan yaitu *experiencing, publishing, processing, generalizing* dan *applying* agar pada setiap proses peserta dapat menginternalisasi materi pelatihan dengan lebih baik.

Tahap ketiga yaitu analisa data yang dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif dilakukan dengan pretest dan posttest yang melihat peningkatan

pengetahuan juga perubahan perilaku peserta terkait dengan *readiness* sebelum mengikuti pelatihan dan sesudah mengikuti pelatihan. Perbedaan tingkat pengetahuan dan perubahan perilaku peserta antara sebelum dan sesudah pelatihan dihitung dengan uji statistika non parametrik yaitu Wilcoxon Signed Rank Test, untuk sampel berpasangan. Pengujian hipotesis menggunakan nilai signifikansi 0,05 yang mengindikasikan ada atau tidaknya perbedaan antara sebelum pelatihan dan sesudah pelatihan. Pada pembahasan, dalam rangka memperkaya pembahasan, dimanfaatkan pula data kualitatif mengenai upaya apa saja yang sudah peserta lakukan setelah mengikuti pelatihan, bagaimana mereka melakukannya serta hambatan-hambatan yang ditemui dalam pelaksanaannya.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan Diagram 1 dibawah ini, pelatihan ini membawa manfaat yang sangat besar (96% skor Tinggi) bagi peserta pelatihan. Mereka merasa bahwa topik dan materi yang dibawakan sesuai dengan kebutuhan mereka saat ini sebagai sarjana baru. Dipandu dengan fasilitator dan metode penyampaian yang dirasakan oleh mereka menjadi tergugah dan antusias dalam mengikuti setiap sesi pelatihan.

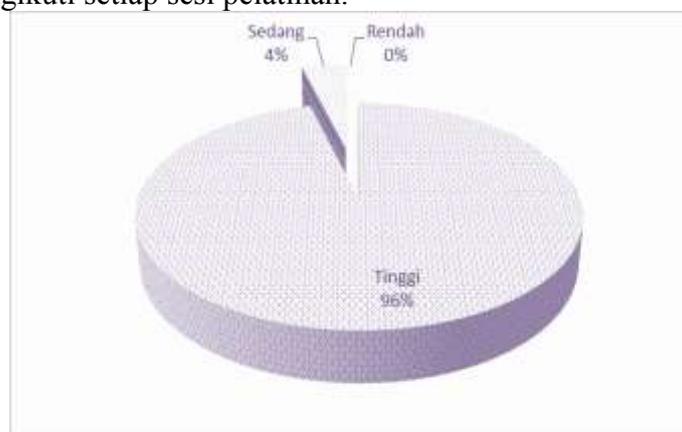
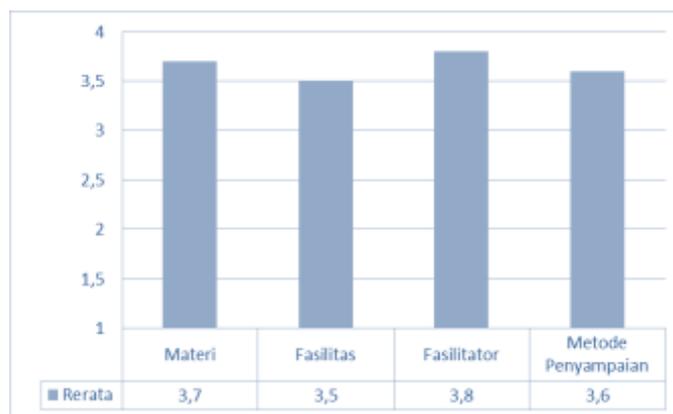


Diagram 1. Tingkat Kebermanfaatan Pelatihan

Jika dicermati pada Grafik 1 yaitu persebaran tingkat kebermanfaatan per indikator evaluasi yaitu materi, ketersediaan fasilitas selama pelatihan, kecakapan fasilitator dan penggunaan metode penyampaian selama pelatihan, terlihat bahwa penilaian kecakapan fasilitator dalam menyampaikan materi adalah indikator dengan nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini berarti selain materi, metode *experiential learning* yang digunakan oleh fasilitator dirasakan menarik dan mampu menghantarkan pada pemahaman materi secara baik.



Grafik 1. Perbandingan Rerata Indikator Kebermanfaatan Pelatihan

Sebagaimana terlihat pada tabel 1 di bawah ini, tampak bahwa terjadi peningkatan skor rerata pengetahuan antara sebelum dan sesudah pelatihan. Peningkatannya sekitar kurang lebih 2 poin yaitu rerata pretest sebesar 8,4783 sedangkan pada posttest yaitu 10,4348. Nilai skor minimum yang diperoleh peserta adalah 6 pada pretest dan terjadi peningkatan skor minimum ketika posttest. Begitu pula dengan skor maksimum, selisih skor maksimum pada pretest sebanyak 3 poin. Simpangan baku pada pretest dan posttest tidak begitu jauh perbedaannya, pada pretest sebesar 1,62003 sedangkan pada posttest yaitu 1,67403.

Tabel 1. Statistika Deskriptif Rerata Peningkatan Pengetahuan Peserta (N=23)

	Mean	SD	Minimum	Maximum
Postes	10.4348	1.67403	8.00	14.00
Pretes	8.4783	1.62003	6.00	11.00

Pada tabel 2 tampak adanya perbedaan rerata nilai peningkatan pengetahuan sebelum dan setelah pelatihan. Sebanyak 19 orang dari total 26 orang mengalami peningkatan pengetahuan setelah pelatihan. Hanya sekira 3 orang saja yang cenderung tidak mengalami peningkatan pengetahuan setelah pelatihan dan 3 orang yang hasil skor pretest dan posttestnya relatif sama.

Tabel 2. Mean dan Sum Rank Pre-Posttest

	N	Mean Rank	Sum of Rank
Negative Ranks	19 ^a	11.05	210.00
Positive Rank	2 ^b	10.50	21.00
Ties		2 ^c	
Total		23	

Setelah diketahui ada perbedaan maka diuji apakah perbedaan tersebut signifikan atau tidak melalui uji Non Parametrik yaitu Wilcoxon Signed Rank. Hasil uji mengindikasikan terjadi peningkatan pengetahuan yang bermakna/signifikan pada peserta sebelum mengikuti dan sesudah mengikuti *Psychological Readiness and Job Readiness Training* ($Z=-3.310$; $p=0.001$).

Selain itu berdasarkan pengetahuan dan pemahaman peserta mengenai motivasi sosial yang merupakan bagian dari *Psychological Readiness*, peserta lebih mengenal profil dirinya terkait komposisi kadar *achievement*, *affiliation* atau *power* (Mc.Clelland, 1987), juga memahami tentang peran kepercayaan diri dalam berkomunikasi di situasi pekerjaan.

Tabel 4. Statistika Deskriptif Perubahan Perilaku

Behavior	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
PreAbility	6,2250	1,22448	3,25	7,75
PreWillingness	6,7800	,81214	5,00	8,00
PostAbility	6,5000	,90805	4,67	8,00
PostWillingness	6,8833	,88704	5,00	8,00

Setelah peningkatan pengetahuan, terlihat pula perubahan perilaku peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan (tabel 4). Berdasarkan rerata pada tabel 4 tampak terjadi perbedaan perubahan perilaku peserta baik pada aspek *ability (Job Readiness)* maupun di aspek *willingness (Psychological Readiness)*. Perbedaan rerata *ability* positif 0,275, sedangkan perbedaan rerata aspek *willingness* positif 0,05 poin. Walaupun dari uji signifikansi perbedaan (tabel 5), perbedaan yang terjadi masih kurang signifikan, secara keseluruhan terjadi perubahan perilaku atau kadar *readiness* yang meningkat. Artinya, *Psychological and Job Readiness Training* membawa peningkatan perilaku *readiness* peserta dari sebelum pelatihan ke sesudah pelatihan.

Tabel 5. Hasil Uji Signifikansi Perubahan Perilaku Peserta

Variable	Z	p
Ability	-1,121 ^b	0,262
Willingness	-,458 ^b	0,647

Berdasarkan kuantitas kategorisasi tingkat *ability* dan *willingness* peserta sebelum pelatihan (Grafik 2), maka terlihat bahwa sebagian besar peserta berada di kategori sedang(64% dan 68%) dari total seluruh peserta, sedangkan peserta yang *ability*-nya tinggi sekira 32%, dan *willingness* sedikit lebih banyak yaitu 36%.



Grafik 2 Self Asestment Tingkat Ability dan Willingness - Pretestt

Ketika hasil kategorisasi setelah pelatihan (grafik 3) dibandingkan, terjadi peningkatan hanya pada aspek *willingness* saja jika dibandingkan dengan sebelum pelatihan (grafik 2). Peserta yang memiliki aspek *willingness* tinggi yang semula 36% meningkat menjadi 45% dari total seluruh peserta pelatihan. Namun hal ini ternyata tidak terjadi pada aspek *ability*, tidak ada perubahan yang meningkat antara sebelum dan setelah peserta mengikuti pelatihan. Artinya, pelatihan ini lebih banyak menggugah dan meningkatkan aspek kemauan (*Psychological Readiness*) peserta dibandingkan dengan aspek kemampuan (*Job Readiness*)



Grafik 3. Tingkat Ability dan Willingness – pasca pelatihan

Gambaran deskriptif tentang tingkat kategorisasi *ability* dan *willingness* ini relatif sesuai dengan temuan uji signifikansi di atas. Secara faktual terjadi perbedaan perilaku, ada aspek-aspek yang mengalami peningkatan namun tidak begitu besar serta ada pula aspek yang tidak mengalami perubahan positif pada perilaku *readiness*.

Hasil Data Kualitatif

Selain data kuantitatif, peneliti memperoleh pula data penunjang yang cukup penting yaitu :

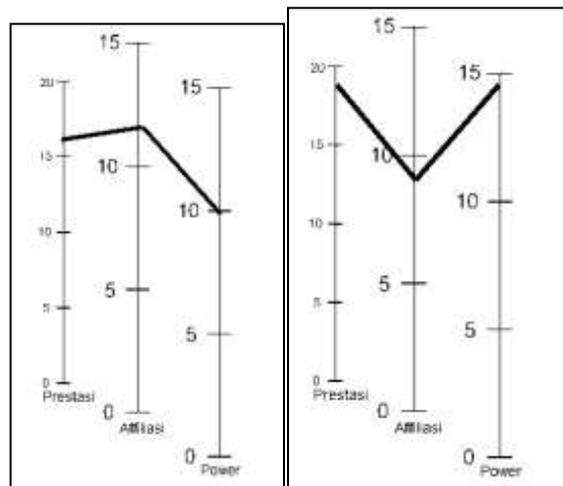
a) Gambaran Motif Prestasi dan profil Motivasi Sosial

Profil motivasi sosial digambarkan dalam bentuk profil \vee dan \wedge sebagaimana gambar 1. Profil \vee menggambarkan motif prestasi dan motif power lebih tinggi dibanding motif afiliasi, sedangkan profil \wedge menggambarkan motif prestasi dan power lebih rendah dibandingkan motif afiliasi. Sebagian besar (60, 8%) peserta pelatihan memiliki kadar motif prestasi yang tergolong moderat (sedang) namun dengan profil motivasi sosial cenderung berbentuk \wedge yang artinya kadar motif prestasi dan motif kuasa (*power*) di awal sebelum pelatihan masih lebih rendah daripada motif afiliasi/bersahabat. Artinya perilaku sarjana baru dalam keseharian bekerja lebih diwarnai oleh indikator perilaku bersahabat yang intinya dalam menjalankan tugas/bekerja lebih produktif dalam tim daripada kerja individual, lebih berorientasi pada kenyamanan hubungan/interaksi sosial daripada penyelesaian tugas/ target kinerja yang unggul. Kebanyakan sarjana baru peserta pelatihan belum memiliki motif prestasi yang lebih menonjol kuat daripada motif afiliasi. Akan tetapi setelah mengikuti pelatihan pada sebagian besar sarjana baru peserta pelatihan, mulai terjadi peningkatan kadar motif prestasi, diikuti dengan sedikit peningkatan motif kuasa, sehingga motif afiliasi/sahabat tidak menjadi dominan. Artinya sesudah mengikuti pelatihan, perilaku kerja sarjana baru lebih diwarnai/

berorientasi pencapaian prestasi kerja dan peningkatan karir, perbaikan diri yang terus menerus dengan berinisiatif mencari umpan balik.

Profil motivasi sosial yang berbentuk V sesudah pelatihan, masih dapat terus ditingkatkan lagi sampai kadar motif prestasi mencapai tarag tinggi, mengikuti formula dari McClland bahwa :

Performance = Motif x Situasi, maka sarjana baru perlu berupaya terus berada dalam situasi yang mendukung peluang motif prestasi meningkat sehingga mendorong munculnya performa kerja yang unggul.



Gambar 1. Profil Motivasi Sosial Sebelum dan Setelah Pelatihan

b) Upaya peserta setelah mengikuti *Psychological Readiness and Job Readiness Training*, sebagaimana tertera dalam tabel 6 di bawah ini :

Tabel 6. Data Kualitatif Perubahan Perilaku

No	Tindakan	Jumlah upaya peserta
1	<i>Job Readiness/ability</i> : Menggali kembali minat pribadi di area kerja, menelusuri perusahaan dan <i>job target</i> yang diminati, melatih kepercayaan diri melalui <i>eye contact</i> , komunikasi yang meyakinkan lawan bicara melalui volume, <i>tone</i> dan intonasi.	45%
2	<i>Psychological Readiness / willingness</i> : Meningkatkan lagi motivasi diri, meningkatkan motif <i>power</i> dengan membangun jejaring, membuat persiapan langkah dalam menempuh seleksi kerja	45%
3	Magang, mempersiapkan CV dan wawancara kerja	5%
4	Bersiap kuliah di Prodi S2	5%

Berdasarkan data di atas, dapat terlihat bahwa peserta menerapkan apa yang diperoleh selama pelatihan di antaranya adalah berusaha mengenali lebih lanjut kemampuan diri, mengenal karakteristik diri berupa minat, meningkatkan motivasi sosial terutama *achievement motive*, juga *affiliation* dan *power motive* yang mendukung kesesuaian dan kesiapan dalam bekerja

tempat berkarir. Mereka pun berusaha menelusuri lebih banyak mengenai perusahaan dan bidang kerja yang sesuai dengan kemampuan akademik/bidang ilmu sebagaimana perkuliahan yang telah ditempuh. Selain itu, dengan ketergugahan akan kekurangan diri, sekira 45% dari mereka mencoba melakukan pengembangan secara mandiri dengan berusaha meningkatkan kepercayaan diri ketika berinteraksi dengan orang lain. Persiapan-persiapan ini dilakukan oleh mereka dalam upaya memantapkan diri meningkatkan kesiapan diri sebelum memasuki dunia kerja.

DISKUSI

Berdasarkan pembahasan atas hasil pengolahan data, terlihat bahwa pelatihan *Psychological Readiness & Job Readiness* berperan dalam meningkatkan Kesiapan dalam bekerja atau kesiapan memasuki dunia kerja pada sarjana baru di lingkungan PTN-X Bandung. Pelatihan tersebut dapat dikatakan efektif sebagai sebuah program untuk meningkatkan kesiapan dalam bekerja sarjana baru, bukan saja berdasarkan respon atau reaksi positif dan kepuasan peserta tentang berbagai aspek pelaksanaan pelatihan (materi dan metode pelatihan, kemampuan fasilitator dan fasilitas pelatihan) namun juga berdasarkan peningkatan pengetahuan/wawasan terkait aspek Kemampuan dan Kemauan dalam bekerja serta secara umum perubahan perilaku atau taraf Kesiapan (*Readiness*) dalam bekerja. Akan tetapi pelatihan ini lebih banyak menggugah dan meningkatkan aspek kemauan (*Psychological Readiness*) peserta dibandingkan dengan aspek kemampuan (*Job Readiness*). Artinya materi dengan metode penyampaian yang dinilai cukup bagus dan menarik terkait *Job Readiness* masih perlu direvisi dan disempurnakan agar lebih mampu menghasilkan perubahan signifikan pada aspek kemampuan sebagai bagian dari Kesiapan dalam bekerja.

Meskipun secara umum pelatihan ini dikatakan cukup efektif bagi peningkatan *readiness*, efektifitas pelatihan dan signifikansi pengaruh akan lebih tajam apabila program pelatihan ini dapat diselenggarakan dalam 2 hari. Keterbatasan waktu penyelenggaraan (1 hari) membuat materi yang jumlahnya cukup banyak disampaikan dalam waktu yang agak terbatas, sehingga peserta perlu ‘belajar keras’ menyerap materi. Walaupun metode penyampaian materi telah dirancang dan dilaksanakan dengan menarik dan menggugah partisipasi peserta dengan metode e, namun pihak fasilitator merasa harus terburu-buru menyelesaikan penyampaian seluruh materi. Dengan waktu penyelenggaraan pelatihan menjadi 2 hari diharapkan peserta lebih dapat menyerap dan terjadi proses pengendapan materi dengan lebih baik, sehingga peningkatan pengetahuan dan perubahan perilaku atau taraf Kesiapan dalam bekerja lebih signifikan.

Hal lain yang juga perlu mendapat perhatian dan perbaikan adalah waktu pelaksanaan *monitoring & evaluation* yang lebih berjangka waktu cukup panjang dari saat pelaksanaan pelatihan, sebagai upaya menilai efektivitas program pelatihan level 3 yakni perubahan perilaku atau taraf Kesiapan dalam bekerja. Mengingat perubahan perilaku penting diukur setelah pelatihan, maka desain Quasi Experiment *one group pre & posttest* dapat dikembangkan dengan pengukuran pasca pelatihan (*posttest*) secara *time series* yang mengukur 2-3 kali perubahan perilaku setiap bulan (minimal selama 3 bulan berturut-turut setelah pelatihan).

Mengacu pada upaya-upaya yang telah dilakukan oleh para sarjana baru untuk meningkatkan aspek *Psychological Readiness* dan *Job Readiness* setelah mengikuti pelatihan, akan lebih

signifikan perubahan perilaku dan taraf Kesiapan dalam bekerja sebaiknya para sarjana baru peserta pelatihan memperoleh pendampingan/*mentoring* selama 3 bulan pasca pelatihan. Aktivitas pelatihan di dalam kelas (*indoor activity*) akan lebih dinamis jika dikombinasikan dengan aktivitas di luar ruangan (*outdoor/ outing activity*). Selain itu, waktu pelaksanaan pelatihan direkomendasikan untuk dapat dilakukan 3x setahun sekira 1 bulan sebelum wisuda.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelatihan *Psychological Readiness & Job Readiness* bagi sarjana baru berdampak positif terhadap peningkatan Kesiapan dalam bekerja atau kesiapan memasuki dunia kerja. Kesiapan dalam bekerja yang lebih menonjol perubahannya adalah pada aspek Kemauan (*willingness*) atau *Psychological Readiness* daripada Kemampuan (*ability*) atau *Job Readiness*. Aspek *Psychological Readiness* meliputi sikap bertanggungjawab, komitmen terhadap pekerjaan dan motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi secara khusus digugah untuk lebih dikenali, dipahami dan kemudian ditingkatkan oleh sarjana baru, disertai dengan penguatan motif *power* untuk peningkatan jejaring kerja (termasuk peluang akses mendapatkan pekerjaan).

Implikasi penelitian ini bagi subjek penelitian yakni sarjana baru adalah peningkatan kesiapan dalam memasuki dunia kerja, agar sarjana baru dapat segera memperoleh pekerjaan, tidak lebih dari 4 bulan setelah lulus. Berikutnya kepada pihak PTN-X Bandung, berdasarkan analisis kebutuhan yang sangat tinggi akan pelatihan ini dan tanggapan yang sangat positif dari peserta pelatihan terhadap program pelatihan ini, maka diharapkan pihak PTN-X dapat meningkatkan kesempatan atau memfasilitasi kebutuhan akan hal ini dengan menyelenggarakan lebih sering program pelatihan ini dan pelatihan terkait lainnya. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian terkait Kesiapan dalam bekerja ini dapat dikaitkan dengan aspek-aspek lain seperti *personal values*, orientasi kerja, dan coping stress dalam menghadapi berbagai tekanan kompetisi di dunia kerja.

REFERENSI

- Aditya, Ram N., House, Robert J., and Kerr, Steven. (2000). *Theory and practice of leadership: into the new millennium*. In Cary L. Cooper and Edwin A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology : Linking Theory with Practice*. Oxford, UK: Blackwell, 130–65.
- Caballero, C.L & Walker, Ariene. (2010). Work readiness in graduate recruitment and selection: A review of current assessment methods. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 1, (1), 13 - 25.
- Compte , O. , & Postlewaite , A . (2004). Confidence-enhanced performance. *The American Economic Review* , 94, (5), 1536 – 1557.
- Danniels, Jeannie & Brooker, Jennifer. (2013). Student identity development in higher education: implications for graduate attributes and work-readiness. *Journal Educational Research*, 56, 2014-Issue 1.

- De Janasz, Suzanne, C., Karen O. D., & Beth, Z. S. (2006). *Interpersonal skills in organizations*. Singapore : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Drescher, A., & Schulteiss, O. C. (2016). Meta-analytic evidence on higher implicit affiliation and intimacy motivation scores in women, compared to men. *Elsevier, Journal Research of Personality*, 64, 1-10.
- Gardner, P. D., & Liu, W.-Y. (1997). Prepared to perform? Employers rate work force readiness of new grads. *Journal of Career Planning & Employment*, 57, (3), 32-56.
- Hart, P. D. (2008). *How should colleges assess and improve student learning? Employers' views on the accountability challenge, A survey of employers conducted on behalf of: The Association of American Colleges and Universities*. Washington, DC: Peter D. Hart Research Associates, Inc.
- Hersey, P., & Ken, B. (1994). *Management of organizational behavior. Utilizing Human Behavior*. New Jersey : Prentice-hall International, Inc.
- Jui-Chen, C., Colin, S. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 , (4), 280 – 288
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2011). *Organizational behavior*, 7th Edition. New York : Mc. Graw Hill
- Kirkpatrick, D. L., & James, D. K. (2006). *Evaluating training programs, the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Luo, H., & Liu, S. (2014) Effect of situational leadership and employee readiness match on organizational citizenship behavior in China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42, (10), 1725-1732(8)
- Luthans, F., Carolyn, M. Y., & Bruce, J. A. (2007). *Psychological capital, developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- McClelland, D. C. (1987). Human motivation. *New York : Cambridge University Press*.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational behavior, essential theory of motivation and leadership*. New York : M.E Sharpe, Inc.
- Perry, P. (2011). Concept analysis: Confidence/self-confidence. *Nursing Forum*, 46, (4), 218-230
- Raftopoulos, M. (2010). *Work readiness and graduate recruitment in the fasset sector*. Dissertation, Industrial Psychology, University of South Africa.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological approaches to entrepreneurial success: A general model and an overview of findings. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 15, 101–41.
- Schuh, S.C., Alina, S. H. B., Niels, V. Q., Rudiger, H., Philip, F., & Rolf, V. D. (2014). Gender Difference in Leadership Role Occupancy: The Mediating Role of Power Motivation. *Journal of Business Ethics*, 120 : 363-3

- Spencer, L. M., & Signe, M. S. (1993) *Competence at work. Models for superior performance*. Singapore. John Wiley & Sons, Inc.
- Stajkovic, D. A. (2006). Development of a core confidence-higher order construct . *Journal of Applied Psychology* , 91, (6), 1208 - 1224 .
- Thompson, G., & Glaso, L. (2015) Situational leadership theory: A test from three perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, (5), 527-544
- Vealey, R . (1986). Conceptualization of sport-confidence and competitive orientation: preliminary investigation and instrument development. *Journal of Sport Psychology* , 8 (3), 221 – 246.

