

**HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI
DENGAN KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN
TETAP KANTOR JNE CABANG MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salahsatu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Di Fakultas Psikologi
Universitas Medan Area

OLEH :

HERU GUNAWAN SARAGIH

158600288



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Skripsi : Hubungam Komitmen Organisasi Dengan
Kesiapan Berubah Pada Karyawan Tetap JNE
Kantor Cabang Medan

Nama Mahasiswa : Heru Gunawan Saragih

Nim : 15.860.0288

Bagian : Psikologi Industri & Organisasi

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Babby Hasmayni S.Psi., M.Si

Pembimbing II

Syafrizaldi., S.Psi., M.Psi

Mengetahui

Kepala Bagian



Farida Hanum S., S.Psi., M.Psi

Dekan Psikologi



Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd

Tanggal Sidang Meja Hijau

25 September 2019

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

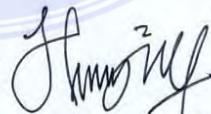
Nama : Heru Gunawan Saragih
NPM : 158600288
Program Studi : Psikologi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :((Hubungan Antara Komitmen Organisasi) Dengan Kesiapan Berbah Pada Karyawan Tetap Kantor JNE Cabang Medan. Dengan hak bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (detabase), merawat dan mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada Tanggal : 25 September 2019

Yang menyatakan



(Heru Gunawan Saragih)

SURAT PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 25 September 2019

Penulis



(Heru Gunawan Saragih)

15.860.0288

**Dipertahankan Di Depan Dewan Penguji Karya Tulis Fakultas Psikologi
Universitas Medan Area Dan Diterima Untuk Memenuhi
Sebagian Dari Syarat- Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Psikologi (S1)**

Pada Tanggal

25 September 2019

Mengesahkan Fakultas Psikologi

Universitas Medan Area

Dekan

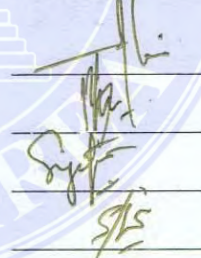


(Prof. Dr. dr. Abdul Munir M.Pd)

Dewan Penguji

Tandatangan

1. Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi
2. Babby Hasmayni S.Psi, M.Si
3. Syafrizaldi, S.Psi, M.Psi
4. Suryani Hardjo, S.Psi, MA



ABSTRAK

HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN TETAP JNE KANTOR CABANG MEDAN

Heru Gunawan Saragih
15 860 0288

Perubahan dan komitmen organisasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan, mengacu pada standarisasi pekerjaan yang di berikan maka penelitian ini bertujuan mencari adakah hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah. Jenis penelitian yang dilakukan merupakan jenis penelitian kuantitatif, populasi dalam penelitian ini berjumlah 425 karyawan tetap dan sampel penelitian berjumlah 106 karyawan tetap. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian menggunakan 106 ekslampar dengan jenis skala likert. Teknik analisis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan *teknik correlational product moment* dari *pearson*. Hasil dari penelitian ini adalah terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) $r = 0,963$ dan $p = 0,000$

Kata Kunci : Karyawan Tetap, Komitmen Organisasi dan Kesiapan untuk Berubah

Abstract

THE RELATIONSHIP OF THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH THE READINESS TO CHANGE IN JNE EMPLOYEES OF MEDAN BRANCH OFFICE

Change and organizational commitment are important in the company, referring to the standardization of work provided, this study aims to find whether there is a relationship between organizational commitment and readiness to change. This type of research is a quantitative research type, the population in this study amounted to 425 permanent employees and the study sample amounted to 106 permanent employees. The measuring instrument used in the study used 106 exlamps with a Likert scale type. The analysis technique used in this study uses Pearson's correlational product moment technique. The results of this study are that there is a positive and significant relationship between organizational commitment and readiness for change $r = 0.963$ and $p = 0,000$

Keywords: Permanent Employees, Organizational Commitment, and
Readiness to Change

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil ,,alamin

Puji dan syukur penulis haturkan kepada sang maha pencipta Allah SWT atas berkah, rahmat, karunia dan anugerah yang telah dilimpahkan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis yang berjudul “Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Berubah Pada Karyawan Tetap JNE Kantor Cabang Medan”, Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana psikologi di Universitas Medan Area serta shalawat dan salam penulis haturkan kepada suri tauladan umat manusia Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah yang tidak mempunyai ilmu pengetahuan ke alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan, dan sebagai motivator terhebat yang harus kita teruskan semangat dan perjuangannya.

Penulis telah membuat karya tulis ini Seoptimal mungkin, Namun dengan segala kerendahan hati penulis bersedia menerima kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan karya tulis ini. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan karya tulis ini diantaranya:

1. Pimpinan Yayasan H. Agus Salim
2. Bapak Prof.Dr.Dadan Ramlan M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.

3. Bapak Prof.Dr.H. Abdul Munir M.pd selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area
4. Ibunda Babby Hasmayni S.Psi., M.si selaku Pembimbing I yang telah banyak membantu, mengarahkan serta memberikan banyak saran yang bermanfaat dengan penuh kesabaran bagi penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini. Terima kasih atas bimbingan dan motivasi dari Ibu. Semoga selalu diberikan kesabaran dalam membimbing semua mahasiswa , dan semoga Allah jadikan Amal jariyah atas ilmu yang telah diberikan.
5. Bapak Syafrizaldi S.Psi., M.Psi selaku Pembimbing II yang telah banyak membantu, mempermudah, mengarahkan serta memberikan banyak saran yang bermanfaat dengan penuh kesabaran bagi penulis dalam menyelesaikan karya tulis ini. Semoga selalu diberikan kesabaran dalam membimbing semua mahasiswa , dan semoga Allah jadikan Amal jariyah atas ilmu yang telah diberikan.
6. Ibu Faridah Hanum S.Psi., M.Psi selaku ketua sidang meja hijau, dan Ibu Suryani Hardjo S.Psi., MA., selaku sekretaris sidang meja hijau yang telah menyediakan waktunya untuk dapat hadir dan saran-sarannya untuk penulis agar karya tulis ini menjadi lebih baik.
7. Bapak Hairul Anwar S.psi., M.Psi dan Segenap Dosen Fakultas Psikologi yang telah memberikan ilmu hingga penulis dapat meyelesaikan karya tulis ini dan staf yang telah membantu penulis dalam mengurus keperluan penyelesaian karya tulis.
8. Ayahanda Kadir Saragih, ayah terhebat dan tersayang. Ibunda Tukini terkasih dan terpercaya yang selalu memberikan support dan tak pernah

lelah untuk percaya pada saya. Kakak saya Herawati dan suami, terima kasih telah selalu berbaik hati kepada saya. Abang dan kakak ipar yang senantiasa mensupport pendidikan saya. Semua keluarga saya yang berada di seluruh belahan bumi nusantara, terima kasih telah setia untuk mendoakan saya.

9. Bapak Padli M.Psi atas bantuan, dukungan, semangat dan ilmu yang telah diberikan sehingga penulis mampu untuk mengolah data sendiri untuk merampungkan dan menyelesaikan karya tulis ini.
10. Keluarga besar KAMMI DAERAH MEDAN yang tercinta, abang, kakak, adik-adik. Terima kasih atas rasa cinta, sayang, dan persaudaraan yang telah kita bangun selama ini juga bantuan, dukungan dan semangat yang selalu diberikan dalam menyelesaikan karya tulis ini.
11. Keluarga besar PK KAMMI UMA yang tercinta. Terima kasih atas rasa cinta, sayang, dan persaudaraan yang telah kita bangun selama ini juga bantuan, dukungan dan semangat yang selalu diberikan dalam menyelesaikan karya tulis ini. Terima kasih banyak atas segala kepercayaan dalam memimpin kepengurusan KAMMI UMA, semoga perjalanan KAMMI UMA terus dalam perjalanan yang baik. Terkhusus Mira, Ipeh, Rizni, Riva, Uty, Dian, Abdillah dan semuanya.
12. Keluarga besar Pemerintahan Mahasiswa Psikologi yang tercinta. Terima kasih atas rasa cinta, sayang, dan persaudaraan yang telah kita bangun selama ini juga bantuan, dukungan dan semangat yang selalu diberikan dalam menyelesaikan karya tulis ini. Terima Kasih juga atas kepercayaan dalam memimpin sebagai seorang gubernur Fakultas.

13. Keluarga besar IKRAR BATU BARA yang tercinta. Terima kasih atas rasa cinta, sayang, dan persaudaraan yang telah kita bangun selama ini juga bantuan, dukungan dan semangat yang selalu diberikan dalam menyelesaikan karya tulis ini. Terima Kasih juga atas kepercayaan dalam memimpin organisasi ini.
14. Saudaraku Hariadi, Fajar, Tri Dedi dan semua rekan-rekan Alumni Rohis stambuk 2015 yang telah memberikan semangat dalam mengerjakan karya tulis ini.
15. Terima kasih untuk semua pembaca. Jika ada kebenaran yang tersirat itu semata karena Allah. Namun jika ada kesalahan didalamnya penulis memohon kritik dan saran dari pembaca semua. Semoga karya tulis ini dapat berguna dan bermanfaat.

Medan, 25 September 2019

Penulis

(Heru Gunawan Saragih)

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN.....	Error! Bookmark not defined.
MOTTO.....	Error! Bookmark not defined.
PERSEMBAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	Error! Bookmark not defined.
BAB I	Error! Bookmark not defined.
PENDAHULUAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. Latar Belakang	Error! Bookmark not defined.
B. Identifikasi Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
C. Batasan Masalah.....	Error! Bookmark not defined.
D. Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined.
E. Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
F. Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
BAB II.....	Error! Bookmark not defined.
TINJAUAN PUSTAKA.....	Error! Bookmark not defined.
A. Pengertian.....	Error! Bookmark not defined.
1. Karyawan Tetap.....	Error! Bookmark not defined.
B. Kesiapan Untuk Berubah	Error! Bookmark not defined.
1. Pengertian Kesiapan Untuk Berubah.....	Error! Bookmark not defined.
2. Aspek – Aspek Kesiapan Untuk Berubah.....	Error! Bookmark not defined.
3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah	Error! Bookmark not defined.
C. Pengertian Komitmen Organisasi	Error! Bookmark not defined.
1. Pengertian Komitmen Organisasi.....	Error! Bookmark not defined.
2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi	Error! Bookmark not defined.
3. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi.....	Error! Bookmark not defined.
D. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Perubahan	Error! Bookmark not defined.

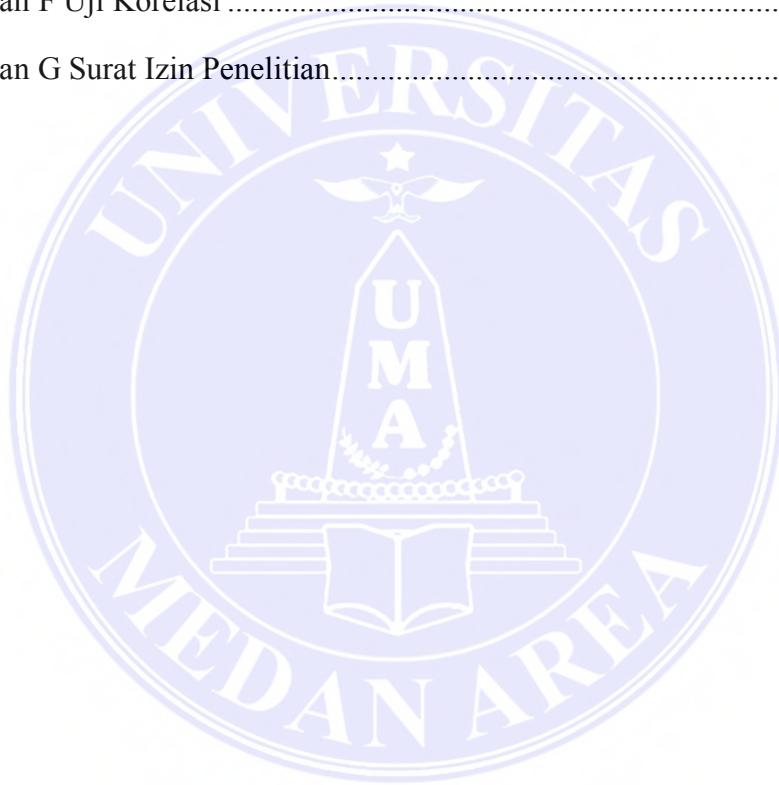
E. Kerangka Konseptual.....	Error! Bookmark not defined.
F. Hipotesis.....	Error! Bookmark not defined.
BAB III.....	Error! Bookmark not defined.
METODE PENELITIAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. Tipe Penelitian	Error! Bookmark not defined.
B. Identifikasi Variabel Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
C. Definisi Operasional Variabel.....	Error! Bookmark not defined.
D. Populasi dan Sampel Penelitian	Error! Bookmark not defined.
E. Teknik Pengumpulan Data.....	Error! Bookmark not defined.
F. Analisis Data	Error! Bookmark not defined.
BAB IV	Error! Bookmark not defined.
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. Orientasi Kanchah dan Persiapan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
B. Pelaksanaan Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
D. Pembahasan.....	Error! Bookmark not defined.
BAB V.....	Error! Bookmark not defined.
KESIMPULAN DAN SARAN.....	Error! Bookmark not defined.
A. Kesimpulan	Error! Bookmark not defined.
B. Saran.....	Error! Bookmark not defined.
Daftar Pustaka.....	73
LAMPIRAN.....	77

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komitmen Organisasi Sebelum Uji Coba	50
Tabel 4.2 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komitmen Kesiapan Berubah Sebelum Uji Coba	51
Tabel 4.3 Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komitmen Organisasi	53
Tabel 4.4 Distribusi Penyebaran Butir-Butir Pernyataan Skala Kesiapan Berubah	54
Tabel 4.5 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas	57
Tabel 4.6 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas	58
Tabel 4.7 Rangkuman Hasil Perhitungan Korelasi r Product Moment.....	59
Tabel 4.8 Rangkuman Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Empirik	62

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Skala Komitmen Organisasi	78
Lampiran B Skala Kesiapan Berubah	82
Lampiran C Data Penelitian	86
Lampiran D Uji Validitas dan Reliabilitas	100
Lampiran E Uji Asumsi	107
Lampiran F Uji Korelasi	111
Lampiran G Surat Izin Penelitian	126



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi pasar dan perkembangan teknologi informasi yang cepat saat ini menyebabkan ketatnya persaingan organisasi. Setiap perjalanan kehidupan manusia memiliki sisi-sisi yang layak untuk di perhatikan. Semuanya membuka pikiran setiap para akademisi untuk menilai sejauh mana manusia dapat bertahan dengan segala perkembangan dan perputaran roda zaman yang begitu pesat. Dulu kita berada di zaman tradisional, dimana semua dilakukan masih dengan proses manual, semua bergantung dengan kekuatan tubuh kita dapat bekerja secara maksimal atau tidak maksimal. Tentu tolak akhir dari pekerjaan merupakan apa capaian yang akan kita harapkan di akhir pekerjaan.

Perusahaan merupakan tempat bernaungnya para karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaan. Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang menggambarkan identitas dari perusahaan tersebut. Dalam mencapai visi dan misi itu sangat di perlukan komponen-komponen struktur organisasi agar capaian yang akan di dapatkan dapat berlangsung efektif dan berkesinambungan. Apabila dalam perjalanan produksi perusahaan tersebut memiliki kendala maka dapat lebih mudah diadakan evaluasi dan dicari solusi atas permasalahan yang terjadi. Organisasi juga berperan penting dalam membentuk kesiapan para karyawan dalam melakukan pekerjaannya, dari organisasi ia banyak mempelajari

bagaimana cara bekerja sama yang baik dan bagaimana membangun komitmen dan totalitas dalam bekerja.

Kesiapan berubah dalam sebuah organisasi merupakan sebuah dampak dari globalisasi yang telah mendominasi berbagai sisi organisasi. Konsep globalisasi tersebut pada dasarnya tidak baru, tetapi perubahan trend/gaya hidup manusia saat ini mendorong intensitas tantangan yang semakin meningkat. Globalisasi memerlukan pasar baru, pola pikir baru, kompetensi baru, serta cara berpikir baru tentang organisasi (Kasali, 2003).

Ada sejumlah faktor dari lingkungan luar perusahaan yang menuntut perusahaan tersebut untuk berubah, seperti perkembangan teknologi, perubahan keadaan ekonomi, keadaan social politik, dan persaingan dengan competitor (Robbins & Judge, 2007). Faktor tersebut sangat dinamis dan sulit di prediksi oleh organisasi atau perusahaan dan tidak satupun dari faktor-faktor lingkungan tersebut dapat dikendalikan oleh perusahaan manapun.

Perubahan organisasi ialah sebuah proses dimana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini ke keadaan yang di inginkan untuk meningkatkan efektivitasnya (Jones, 2007). Jika organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif maka ia akan lebih mampu dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungannya. Chonko (dalam Madsen 2005) melihat bahwa perubahan organisasi adalah adanya pergeseran dari satu tingkatan ketinggian lainnya atau dapat juga berupa pembentukan struktur baru. Maka dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah pergeseran dari keadaan saat ini ke keadaan yang ideal. Armenakis *dkk* (2009) juga menyebutkan bahwa dengan meningkatnya

lingkungan yang dinamis maka organisasi secara terus-menerus di konfrontasikan oleh adanya kebutuhan untuk mengimplementasikan perubahan pada strategi, struktur, proses, dan budaya.

Perubahan dalam perusahaan merupakan suatu yang sangat lazim terjadi, hal-hal yang dapat terjadi dari strategi perusahaan untuk mencapai keberhasilan atau struktur organisasi karyawan yang dapat terjadi sebagai penyegaran atau sabagai tolak ukur sarana promosi jabatan para karyawan dan bisa saja struktur yang tidak berjalan efektif setelah di evaluasi akan diganti struktur yang baru. Proses yang dilakukan dalam perusahaan juga dapat berubah seakan-akan jika dianggap tidak relevan kembali untuk di terapkan dan tuntutan budaya yang lebih meminta menuju budaya yang modern mampu membuat tuntutan kepada para karyawan agar dapat berubah dengan segala tuntutan perkembangan zaman.

Berkema (dalam madsen 2005) menjelaskan beberapa budaya kerja baru yang harus dikembangkan oleh semua organisasi antara lain adalah budaya bekerja cepat dan tepat, cepat mengambil keputusan, cepat belajar, serta cepat untuk mengembangkan kreasi dan inovasi kerja..

Sementara ini, juga terdapat faktor lain yang mewajibkan perusahaan untuk berubah, seperti pertumbuhan perusahaan itu sendiri, kesempatan untuk mengembangkan bisnis perusahaan, penemuan inovasi baru dari dalam perusahaan, dan kebijakan yang dilakukan (Madsen, Miller & John, 2005). Walaupun pengaruhnya tidak sehebat faktor lingkungan luar, kedua faktor tetap menjadi hal yang harus dicermati oleh perusahaan dengan baik.

Untuk dapat bertahan setiap perusahaan harus merespon faktor-faktor diatas dan kemudian mempersiapkan organisasi sebaik mungkin untuk sebuah proses perubahan yang konstruktif. Kegiatan perubahan yang konstruktif adalah perubahan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang dikenal sebagai perubahan organisasi yang terencana (Organizational change), dimana perubahan tersebut bersifat pro-aktif dan bertujuan. Perubahan organisasi yang terencana adalah perubahan yang dilakukan dengan sengaja dan berorientasi sasaran dan bukan perubahan yang terjadi karena suatu kebetulan (Robbins, 2006).

Oleh karena itu untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah, diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Dalam hal ini, organisasi perlu melakukan dua hal, yaitu pertama membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan yang kedua yang menyelesaikan masalah resistensi untuk berubah (Cumming & Worley, 2005). Agar kedua cara tersebut berhasil dilakukan maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah harus diketahui dan dianalisis terlebih dahulu, sehingga dapat memilih strategi yang tepat yang akan di terapkan.

Sehubungan dengan fenomena perubahan organisasi dan juga kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan juga dilakukan oleh perusahaan JNE Kantor Cabang Medan, sebagai perusahaan yang banyak terlibat langsung dengan masyarakat. Hal ini membuat perusahaan harus sangat peka terhadap pentingnya perubahan. Perusahaan JNE menuntut karyawannya untuk selalu siap menghadapi perubahan yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Berkaitan dengan fenomena perubahan organisasi yang terjadi diatas, beberapa peneliti seperti Bernerth

menemukan kesiapan karyawan menjadi faktor penting dalam upaya perubahan yang berhasil. Selanjutnya menambahkan bahwa kesiapan individu dalam melakukan perubahan akan memberikan pengaruh positif pada individu dalam menghadapi perubahan yang seperti yang diharapkan (Becker, 2002) . Lehman, *dkk* (2002) telah menyimpulkan bahwa individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah ternyata lebih memiliki kemampuan untuk tetap eksis dan selalu berkembang dalam kancah persaingan global.

Pernah dicetuskan oleh Friedman dalam bukunya “*The Lexus and The Olivie Tree*” (2000) yang menyatakan bahwa dalam menghadapi era sekarang dan era masa datang, individu dan organisasi hanya akan memiliki dua pilihan, yaitu menjadi bagian dari organisasi yang cepat atau menjadi organisasi yang lambat. Individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mampu mengantarkan dirinya sebagai bagian dari organisasi yang mampu untuk bersaing. Sebaliknya individu dan organisasi yang lambat bisa dipastikan tidak akan mampu bersaing dalam alam persaingan yang kian ketat.

Perubahan menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan status yang lama menuju sesuatu yang baru sehingga menimbulkan ketakutan akan ketidaktahuan dan ketidakjelasan pada karyawan (Zulkarnain, 2014). Visagie dan Steyn (2011) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Penelitian yang lain juga menyatakan kesiapan adalah dukungan untuk melakukan perubahan dan dapat memunculkan konsekuensi positif terhadap perubahan (dalam Julita & Wan Rafaei, 2010). Kemudian pada penelitian Pramadani (2012) yang menyatakan terdapat hubungan

yang signifikan antara komitmen afektif, komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah. Hal tersebut membuktikan bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi khususnya komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan

Maka dari itu beberapa peneliti sebelumnya juga menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010) dan Visagle & Steyn (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen terhadap perubahan organisasi. Berhubung pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998).

Sumber daya manusia merupakan bagian integral dan memegang peranan penting bagi perusahaan, oleh karena itu produktivitas karyawan sangatlah dituntut secara maksimal untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Tetapi tidak jarang karyawan yang menghasilkan produktifitas rendah terhadap perusahaan karena kurang berkomitmen terhadap organisasi. Menurut Luthans (dalam Teresia dan Suyasa, 2008).

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktifitas yang tinggi. Komitmen karyawan terhadap organisasi pada dasarnya merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan, yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Komitmen terhadap organisasi berkaitan dengan identifikasi dan loyalitas pada organisasi yang dan tujuan-tujuannya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Luthans (2008) mengatakan komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi, rendahnya tingkat absensi dan rendahnya tingkat keluar-masuk karyawan (*turn over*). Sebaliknya, komitmen karyawan yang rendah memiliki dampak negatif bagi organisasi. Organisasi tidak akan mampu melakukan perubahan dengan cepat dan menampilkan kinerja yang tinggi jika tidak menimbulkan komitmen karyawannya.

Moreland dkk. (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi akan bisa dicapai apabila apa yang diberikan organisasi sesuai dengan apa yang dituntut anggotanya, dan sebaliknya apa yang diharapkan organisasi sesuai dengan besarnya kontribusi anggota. Dalam prinsip ini komitmen organisasi dapat dicapai apabila sejak awal sudah ada kesepakatan reward dan cost antara kedua belah pihak. Ruvina dan Zamralita (2007) mengatakan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi hal yang positif maupun negatif tergantung pada keadaan individu itu sendiri dan karakteristik dari organisasi yang menjadi tempat seorang bekerja. Banyak karyawan berkomitmen tinggi, yang mencapai posisi tinggi dalam perusahaan, memilih untuk tetap bertahan pada tempat bekerja sepanjang karir mereka (Miner, 1992). Namun apabila karyawan gagal dalam mendapatkan timbal

balik yang sepadan dari perusahaan walaupun karyawan tersebut komitmen tinggi, maka ia dapat mengalami stress dan ketidaknyamanan dalam bekerja.

Penelitian yang lain yang dilakukan oleh (Mangundjaya, 2011) menunjukkan bahwa baik komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan secara positif terkait dan telah memberikan kontribusi terhadap kesiapan untuk berubah. Kemudian penelitian yang sebelumnya juga menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafei 2010 yang menemukan bahwa locus of control dan komitmen organisasi memainkan peran penting terhadap kesiapan untuk berubah.'

Sehubungan dengan fenomena yang diangkat yaitu perubahan organisasi yang dilakukan oleh Perusahaan JNE dimana perusahaan ini merupakan perusahaan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dan transportasi. Sebagai perusahaan yang sensitif terhadap perubahan karena ketidakstabilan biaya transportasi ataupun ongkos yang harus dibayar para konsumen, hal tersebut menuntut karyawan untuk selalu siap dalam menghadapi segala perubahan yang terjadi sewaktu-waktu. Perubahan yang terjadi pada Perusahaan JNE ini adalah transformasi organisasi. Bentuk dari transformasi organisasi yang dilakukan oleh Perusahaan JNE ini berupa struktural organisasi khususnya pergantian pemimpin, hal tersebut memberikan dampak yang beragam bagi kestabilan karyawan. Seperti perubahan terhadap kebijakan perusahaan, perubahan strategi dan target organisasi, Pergantian pemimpin juga cukup memberikan pengaruh terhadap sistem strategi, budaya organisasi serta nilai-nilai organisasi. Bagi perusahaan yang sudah pernah melakukan transformasi organisasi sebelumnya, karyawan

yang ada pasti sudah terbiasa dengan perubahan tersebut, namun pada kenyataannya seperti hasil wawancara awal yang dilakukan menyebutkan dengan adanya transformasi organisasi ini membuat karyawan menjadi pecah kubu dimana terdapat kubu pro dan kontra terhadap transformasi tersebut.

Munculnya kubu kontra terhadap transformasi organisasi tersebut membuat karyawan sulit untuk beradaptasi dengan perubahan baru terutama karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan. Terdapat kubu kontra disinyalir karena adanya ketidaksiapan karyawan terhadap perubahan organisasi serta kurangnya keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi yang baru diterapkan oleh perusahaan tersebut. Akan tetapi kubu pro tetap mampu mengikuti, menerima dan mengadopsi dari setiap perubahan yang diterapkan oleh Perusahaan JNE sehingga pada kubu pro memiliki keyakinan dan mampu menerima terhadap nilai-nilai organisasi yang baru diterapkan oleh perusahaan.

Perusahaan JNE merupakan salah satu perusahaan yang menuntut komitmen organisasi yang tinggi kepada semua karyawannya, karena sering terlihat para karyawan tidak mampu memberikan komitmen organisasi terbaiknya dikarenakan perubahan perkembangan zaman yang terjadi serta biaya kehidupan yang meningkat. Sehingga para karyawan selain dituntut maksimal dalam pekerjaannya namun mereka juga meminta perusahaan agar memberikan fasilitas yang memadai serta gaji yang sesuai dalam pelaksanaan pekerjaan para karyawan. Agar semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin tinggi kesiapan berubah karyawan.

Selain itu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan para karyawan dalam menjalankan kinerja di perusahaannya merupakan sesuatu yang sangat penting dalam menunjukkan komitmen organisasinya didalam perusahaan ini. Bentuk identifikasi merupakan sarana karyawan menyakini pekerjaannya, sedangkan loyalitas merupakan tampilan pekerjaan yang ia tampilkan di perusahaan dan keterlibatan merupakan bentuk aksi nyata ia menyakini dan ikut serta langsung dalam melakukan pekerjaan yang di berikan perusahaan. Sehingga 3 hal ini memiliki hubungan yang nyata terhadap kesiapan berubah pada karyawan tetap JNE Kantor Cabang Medan.

Penelitian tentang komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah masih jarang dilakukan di beberapa literatur, khususnya di Indonesia. Sehingga penelitian ini merujuk pada dua penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010) dan Visagle & Steyn (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, seorang individu dikatakan siap untuk melaksanakan perubahan ketika dia memahami, meyakini, dan berniat untuk berubah karena kebutuhan yang dirasakan. Hal itu yang menjadikan peneliti tertarik apakah komitmen karyawan meningkat karena semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka semakin siap ia untuk berubah.

B. Identifikasi Masalah

Komitmen organisasi adalah perasaan yang memiliki arti sebagai penerimaan kuat pada individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu akan berusaha untuk berubah karena adanya hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi yang dapat dipengaruhi oleh faktor personal, faktor organisasi dan faktor non personal. Aspek yang terkandung dalam komitmen organisasi adalah kepercayaan yang kuat dan penerimaan dari tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi), kesediaan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi (loyalitas), dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (keterlibatan). Sedangkan Kesiapan untuk berubah adalah sikap yang merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima dan mengadopsi terhadap perubahan atau rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini, yang dapat dilihat dari aspek kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*changes efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*).

Untuk dapat bertahan setiap organisasi harus merespon faktor-faktor di atas dan kemudian mempersiapkan organisasi sebaik mungkin untuk sebuah perubahan yang konstruktif. Kegiatan perubahan yang konstruktif adalah perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam

menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang terencana, dimana perubahan tersebut bersifat pro-aktif dan bertujuan.

Dalam uraian yang dijelaskan diatas disimpulkan bahwa perubahan yang harus di lakukan para karyawan perusahaan JNE Kantor Cabang Medan untuk siap menghadapi perubahan yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Mereka tetap menjaga komitmen organisasi dengan segala tantangan-tantangan yang dihadapi.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi skalanya antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan tetap JNE Kantor Cabang Medan.

D. Rumusan Masalah

Rumusan dalam penelitian ini adalah *“Apakah Ada Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Berubah Pada Karyawan Tetap JNE Cabang Medan?”*

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan untuk menguji secara empiris dan mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah pada Karyawan Tetap JNE Kantor Cabang Medan.

F. Manfaat Penelitian

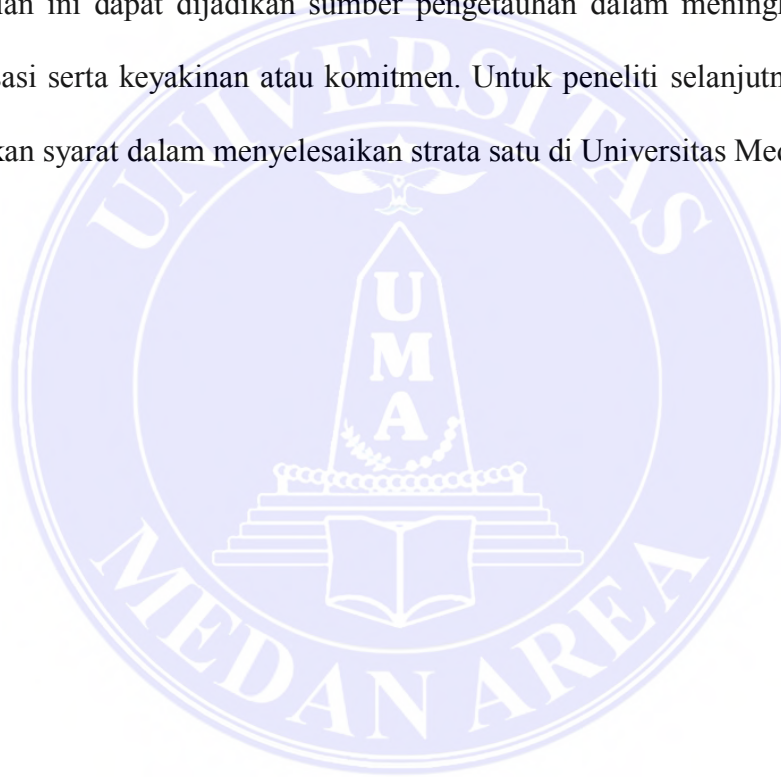
a. Manfaat Teoritis

Penelitian diharapkan memberi kontribusi bagi pengembangan psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah. Memberikan masukan dan menambah pengetahuan dalam mengelola sumber daya manusia serta memperkaya sumber kepustakaan

mengenai pengembangan sumber daya. Melihat faktor-faktor apa saja yang dapat dijadikan sarana kesiapan untuk berubah.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat dijadikan referensi oleh organisasi untuk melihat komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada pengurus organisasi. Sehingga organisasi jauh lebih baik yang akan datang. Bagi para pengurus penelitian ini dapat dijadikan sumber pengetahuan dalam meningkatkan kinerja organisasi serta keyakinan atau komitmen. Untuk peneliti selanjutnya hasil dapat di jadikan syarat dalam menyelesaikan strata satu di Universitas Medan Area.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian

1. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah karyawan yang menerima atau memperoleh penghasilan dalam jumlah tertentu secara teratur, termasuk anggota dewan komisaris dan anggota dewan pengawas yang secara teratur terus menerus ikut mengelola kegiatan perusahaan secara langsung, serta pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak untuk suatu jangka waktu tertentu sepanjang pegawai yang bersangkutan bekerja penuh (full time) dalam pekerjaan tersebut. Karyawan tetap biasanya cenderung memiliki hak yang jauh lebih besar dibandingkan dengan karyawan tidak tetap. Selain itu, karyawan tetap juga cenderung jauh lebih aman (dalam hal kepastian lapangan pekerjaan) dibandingkan dengan karyawan tidak tetap (Edianto, 2015).

Definisi dan ketentuan yang berlaku untuk karyawan tetap adalah :

- a. Tak ada batasan jangka waktu lamanya bekerja.
- b. Hubungan kerja antara perusahaan dan karyawan kontrak dituangkan dalam “Perjanjian Kerja Untuk Waktu Tidak Tertentu”.
- c. Perusahaan dapat mensyaratkan masa percobaan maksimal 3 bulan.
- d. Masa kerja dihitung sejak masa percobaan.

- e. Jika terjadi pemutusan hubungan kerja bukan karena pelanggaran berat atau karyawan mengundurkan diri maka karyawan tetap mendapatkan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja (bagi karyawan yang bekerja minimal 3 tahun) dan uang penggantian hak sesuai UU yang berlaku.

Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima atau memperoleh imbalan dalam jumlah tertentu secara teratur (berkala). Termasuk kedalam pegawai tetap adalah pegawai swasta, pegawai negeri dan penerima pensiun. Imbalan pegawai tetap bisa berupa gaji, beragam tunjangan, penghasilan tidak teratu seperti bonus, honorarium jasa produksi, gratifikasi dan lain sebagainya (Faisal,2009).

Dari uraian di atas karyawan tetap merupakan karyawan yang berperan penting dalam perkembangan perusahaan JNE, maka hal yang biasa jika pimpinan perusahaan sangat memperhatikan kinerja para karyawan tetap, agar perkembangan perusahaan dalam menuju tujuan perusahaan dapat tercapai dengan kinerja yang ditampilkan. Selain itu gaji dan tunjangan untuk para karyawan tetap merupakan motivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

B. Kesiapan Untuk Berubah

1. Pengertian Kesiapan Untuk Berubah

Menurut Armenakis (1999), kesiapan berubah tampak dalam keyakinan, sikap, dan intensi yang menyangkut perubahan apa yang perlu dilakukan dan kemampuan organisasi untuk secara sukses melakukan perubahan tersebut. Sejalan dengan pernyataan diatas, perubahan harus diikuti dengan kapasitas organisasi untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan lingkungan secara cepat

dan efektif agar mampu tetap bertahan (Slocum & Hellriegel, 2009). Faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah (Bernerth, 2004). Individu dengan kesiapan berubah yang lebih tinggi akan lebih berpegang pada perubahan yang dilakukan dan menunjukkan dukungan yang lebih baik (Holt, 2007).

Kesiapan untuk berubah ini didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt, 2007).

Menurut Holt (2007) menjelaskan kesiapan untuk berubah adalah suatu hal yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. Kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*) dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*).

2. Aspek – Aspek Kesiapan Untuk Berubah

Holt, dkk. (2007) mengembangkan empat aspek yang penting dalam menentukan kesiapan seseorang untuk berubah, yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. Berikut penjelasan mengenai keempat aspek tersebut:

a. Appropriateness

Aspek ini menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi atau menjawab kebutuhan organisasi. Harrison (dalam Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007) menyatakan bahwa banyak manajer yang memilih intervensi terhadap perubahan organisasi tidak disesuaikan dengan situasi mereka sendiri, tetapi lebih mengikuti contoh keberhasilan manajer lain.. Hal ini akan membuat proses buy-in karyawan terhadap perubahan tidak berjalan dengan baik.

b. Change Efficacy

Aspek ini menjelaskan tentang rasa kepercayaan diri individu maupun kelompok, bahwa dirinya akan mampu mengimplementasikan perubahan dengan baik. Penelitian yang dilakukan Bandura (dalam Armenakis, dkk., (2007) menunjukkan bahwa pada umumnya individu menghindari kegiatan yang mereka anggap melebihi kemampuan mereka. Oleh karena itu, karyawan harus meyakini bahwa mereka mampu menampilkan perilaku baru yang di tuntut oleh perubahan. Jika tidak, hasilnya mungkin akan kurang optimal seperti yang di harapkan.

c. Management Support

Aspek ini menjelaskan apakah karyawan mempersepsi adanya dukungan dari pimpinan/manajemen organisasi dalam menyukseskan perubahan. Individu atau penerima perubahan akan mempertimbangkan integritas dari pimpinan organisasi, dan apabila individu merasa bahwa dukungan untuk perubahan tidak memadai, maka hal itu dapat mempengaruhi penerimaan terhadap perubahan tersebut.

d. Personal Valence

Aspek ini menjelaskan tentang manfaat yang dirasakan oleh individu apabila dirinya mengimplementasikan perubahan yang diajukan perusahaan. *Personal valence* ini dapat menjadi daya tarik (dari perspektif penerima perubahan) terkait dengan hasil yang dirasakan dari perubahan yang terjadi. Bandura (dalam Armenakis, dkk., 2007) menekankan pentingnya valence intrinsik dalam proses perubahan organisasi.

Dari uraian di atas menjelaskan bahwa keyakinan individu dengan setiap perubahan yang diajukan dalam perusahaan akan tepat untuk menjawab kebutuhan organisasi, sehingga rasa kepercayaan diri individu ataupun kelompok menganggap dirinya akan mampu mengimplementasikan perubahan dengan baik, selain itu dukungan dari pimpinan/manajemen organisasi dalam menyukseskan perubahan sangat berpengaruh terhadap karyawan dan manfaat yang dirasakan oleh individu terhadap perubahan yang terjadi mampu meningkatkan komitmen karyawan.

3. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah

(Armenakis & Holt, 2007) mengemukakan bahwa kesiapan pengurus untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal yaitu :

a. Change Content

Dimana merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, perubahan manajemen, prosedur kerja, teknologi atau struktur). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya.

Individu akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaan.

b. Change Process

Bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya, misalnya adanya keyakinan individu terhadap kemampuan untuk melaksanakan perubahan dengan sukses dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, serta *job involvement* juga memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi proses perubahan dalam organisasi.

c. Organizational context

Terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Kesiapan untuk berubah juga diawali dengan adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan, adanya resiko untuk gagal dalam perubahan dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perubahan konten dalam sebuah organisasi meliputi perubahan sistem administrasi, manajemen, prosedur kerja, teknologi atau struktur merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah, selain itu proses perubahan yang terjadi di perusahaan dapat meyakinkan individu terhadap kemampuan untuk melaksanakan perubahan dengan sukses dan kesempatan berpartisipasi dalam proses perubahan. Kesiapan berubah juga terjadi diawali dengan adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan, adanya resiko untuk gagal dalam perubahan dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan.

Armenakis et al (1993) mengidentifikasi lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan yaitu:

a. *Discrepancy*, yaitu tingkat keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi.

b. *Appropriateness*, yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi organisasi.

c. *Efficacy*, yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan tersebut

d. *Principal support* yaitu persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan mensukseskan perubahan organisasi

e *Personal valance*, yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan pribadi bagi karyawan.

Selain faktor diatas, hasil penelitian Zangaro (2001) menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara komitmen organisasi, dukungan organisasi, kepuasan, job involvement dan kesetiaan dengan kesiapan individu untuk berubah.

Hanpacern (1998) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan hubungan sosial dalam tempat kerja, budaya organisasi dan hubungan manajemen kepemimpinan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Madsen, Miller & John (2005) bahwa persepsi dari adanya relasi sosial

yang baik atau positif, juga berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi.

Dalam penelitian Madsen et all (2005) juga ditemukan bahwa identifikasi keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi. Studi yang dilakukan oleh Madsen (2005) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam organisasi memiliki hubungan yang bermakna dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi daripada individu yang terlibat secara pasif. Individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi, akan memiliki keterlibatan yang cukup tinggi pula terhadap pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Pramadani & Fajrianti (2012) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Selanjutnya dalam penelitian tersebut diungkapkan beberapa konstruk yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah yaitu, dimilikinya work value dan sikap baru yang sesuai dengan perubahan, iklim kerja yang kondusif, dan adanya dukungan organisasi. Dalam kajiannya juga diungkapkan bahwa derajat kesiapan individu untuk berubah diasumsikan berkaitan erat dengan work value.

Penelitian yang dilakukan oleh Vansteekiste (2005), keadilan (security, economic, returns) yang merupakan dimensi work value menjadi landasan dan merupakan variabel penting dalam perilaku organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa keadilan yang dirasakan dari perubahan sebelumnya merupakan faktor

penting yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah dan menunjukkan bahwa manajer perubahan harus memberikan perhatian khusus terhadap konsep ini dalam organisasi mereka.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah adalah change content, change process, organizational context, komitmen organisasi, dukungan organisasi, kesetiaan, job involvement, kepuasan kerja, hubungan sosial ditempat kerja, budaya organisasi, hubungan manajemen kepemimpinan, iklim psikologis, keadilan organisasi, work value dan iklim kerja.

C. Pengertian Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthan, 2006). Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikkan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer & Allen, 1990).

Menurut Porter dan Smith (1970) yaitu sebagai sifat hubungan seseorang dengan organisasi yang memungkinkan seseorang dengan komitmen tinggi akan memperlihatkan keinginan kuat untuk menjadi anggota organisasi yang

bersangkutan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin serta penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menekankan derajat keberpihakan identitas diri personil pada tujuan organisasi tertentu dalam hasrat untuk memelihara keanggotaannya pada organisasi (Robbins, 2001). Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 1982).

Menurut Iverson (1996) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan (Julita & Wan Rafaei, 2010). Lanjutnya Becker (1996) menyatakan komitmen organisasi adalah variabel kriteria dalam mengukur impact perubahan organisasi dikarenakan adanya hubungan yang kuat antara karyawan dengan organisasi (Julita & Wan Rafaei, 2010).

Sunarto (2005) juga mendefinisikan, “Komitmen adalah kecintaan dan kesetiaan yang terdiri dari : (1) penyatuan dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi (2) keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan (3) kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi”.

Grusky (dalam Panggabean 2006) mendefinisikan komitmen organisasional adalah sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan. Komitmen organisasional adalah kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja

keras, dan memelihara keanggotannya dalam organisasi yang bersangkutan, yang berarti ada keinginan yang kuat dari anggota untuk tetap berada dalam organisasi atau adanya ikatan psikologis terhadap organisasi (Arishanti, 2009).

Blau & Global (dalam Harahap, 2010) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya. Menurut Fred Luthan, komitmen organisasi didefinisikan sebagai: (1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) Keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pengurus pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Mowday, Porter dan Steers (dalam Harahap, 2010), menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut: (1) Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. (2) Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya. (3) Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Dari uraian berbagai teori di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi dengan membangun kecintaan dan kesetiaan terhadap organisasi dengan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, mempunyai keinginan berbuat untuk organisasi dan mempunyai keinginan kuat untuk bersama dengan

organisasinya. Hal ini terlihat dari sifat hubungan antara anggota organisasi dengan sistem secara keseluruhan di perusahaan.

2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi di definisikan adalah kekuatan relative dari identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu (Mowdey, Porter dan Steers, 1982) Hal ini pada umumnya ditandai dengan 3 aspek komitmen organisasi yaitu (Gebremichael, 2013).

- a. Ada keyakinan dan penerimaan yang kuat pada nilai-nilai organisasi (identifikasi)
- b. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi (Loyalitas)
- c. Bersedia untuk bekerja ekstra keras atas nama organisasi (Keterlibatan) Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 1982 dalam Pramadani, 2012).

Dari uraian aspek diatas menjelaskan untuk membangun sebuah komitmen organisasi diperlukan proses identifikasi berdasarkan keterlibatan dalam organisasi, serta menunjukkan loyalitas dalam menjalankan dan mempertahankan keanggotaan dengan organisasi dan selalu bersedia untuk bekerja ekstra keras atas nama organisasi untuk menjalankan nilai-nilai organisasi dan tujuan organisasi.

Dalam teori lain Allen & Meyer (1991) membagi komitmen menjadi tiga dimensi di antaranya:

a. Komitmen Afektif

Karyawan terikat secara emosi, mampu mengenal, dan terlibat penuh dalam organisasi. Srimulyani (2009) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional afektif yang tinggi akan memiliki kedekatan emosional yang erat dengan organisasinya sehingga karyawan akan memiliki motivasi dan kontribusi yang besar bagi organisasi. Secara lebih ringkas : komitmen organisasional afektif adalah keadaan di mana karyawan ingin melakukan sesuatu untuk organisasi (Allen & Meyer, 1990).

b. Komitmen Normatif

Allen dan Meyer (dalam Coetzee, 2005) mendefinisikan komitmen normatif merupakan perasaan bertanggung jawab untuk tetap tinggal dalam organisasi. Komitmen Normatif adalah kuatnya keinginan seseorang dalam melanjutkan pekerjaannya bagi organisasi disebabkan karena dia merasa berkewajiban dari orang lain untuk dipertahankan. Greenberg (dalam Harahap 2010). Srimulyani (2009) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional normatif akan menempatkan perasaan kewajiban terhadap rekan kerja maupun manajemen dan akan memberikan perasaan kewajiban pada karyawan untuk memberi balasan atas apa yang telah organisasi berikan. Secara lebih ringkas : komitmen organisasional normatif adalah keadaan di mana ada sesuatu yang seharusnya (ought) mereka lakukan untuk organisasi (Allen & Meyer, 1990).

c. Komitmen Kontinuan

Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional kontinuan mengarah pada nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu

organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Srimulyani (2009) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional kontinuan yang tinggi tetap tinggal dalam organisasi karena mereka butuh untuk berbuat demikian sehingga mereka berkemungkinan melakukan usaha yang tidak maksimal terhadap organisasi. Secara lebih ringkas : komitmen organisasional kontinuan adalah keadaan di mana karyawan perlu (need) melakukan sesuatu untuk organisasi (Allen & Meyer, 1990).

Komitmen organisasi harus terus dipertahankan maka dari itu perlu ada program pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

Menurut (Sharafat Khan dalam Rokhman,1997) pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi yaitu :

a. Lama Bekerja

Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan, Semakin lama seseorang bertahan dalam suatu perusahaan, semakin terlihat berkomitmen tinggi.

b. Kepercayaan.

Adanya saling percaya di antara karyawan akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

c. Rasa percaya diri

Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan makin tinggi.

d. Kredibilitas

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi.

e. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas menjelaskan tiga dimensi yang dapat menunjang kesiapan berubah karyawan yaitu dapat dilihat dari komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen kontinuan. Dalam proses menjaga dan memperkuat komitmen organisasi hal ini dapat dilihat dari lama bekerja yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan, saling percaya antara karyawan, rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan, menjaga kredibilitas dalam bekerja dan pertanggungjawaban pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi menurut Koentjoro (2002), memiliki tiga aspek utama, yaitu :

a. Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap organisasi. Guna menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi/organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain organisasi memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan organisasi atau organisasi. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para anggota dengan organisasi. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan organisasi.

b. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari organisasi, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja

c. Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa melanggengkan hubungannya dengan organisasi kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

Selain itu dalam teori lain, ada aspek- aspek yang di ungkapkan Steers (1985) ia menjelaskan 3 aspek utama komitmen organisasi, yaitu:

a. Aspek Identifikasi

Organisasi dapat melakukan dengan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan perusahaan. Sehingga diharapkan karyawan dengan rela memberikan sumbangsih agar tujuan perusahaan tercapai. Karena karyawan dapat berpikir tujuan perusahaan yang ada akan membawa mereka pada pemenuhan akan kebutuhan.

b. Aspek Keterlibatan

misalnya melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan sehingga karyawan dapat merasakan bahwa hasil akhir merupakan keputusan bersama. Karyawan akan merasa diterima sebagai bagian dari perusahaan. Hal ini dapat membuat karyawan mau bekerja dengan senang hati baik dengan pimpinan maupun rekan sepekerjanya.

c. Aspek Loyalitas

Karyawan memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan perusahaan, jika dirasa perlu bahkan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharap apa pun.

Dari uraian di atas ada aspek-aspek yang harus di perhatikan perusahaan dalam melihat komitmen organisasi karyawan dengan melakukan identifikasi sejauh mana organisasi dapat melakukan dengan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan perusahaan, selain itu dengan lihat keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan sehingga ia merasakan bahwa setiap keputusan merupakan keputusan bersama dan melihat sejauh mana loyalitas karyawan dengan cara melihat kesediaan untuk melanggengkan hubungannya dengan perusahaan. Sehingga aspek ini merupakan sarana perusahaan dalam melihat komitmen organisasi pada karyawan.

3. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah, (2008) Steers & Porter menjelaskan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen anggota organisasi antara lain :

a. Faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice factor, karakteristik personal*. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.

b. Faktor organisasi, meliputi initial *works experience, job scope, supervision, goal consistency, organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

c. Faktor diluar organisasi yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi misalnya ada tidaknya alternative pekerjaan lain jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

Dari uraian diatas menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat terjadi akibat faktor individu itu sendiri, faktor organisasi yang terjadi di dalamnya dan faktor luar yang mempengaruhinya dalam perusahaan. Ketiga faktor ini dapat membentuk komitmen awal, rasa tanggungjawab dan adanya lingkup pekerjaan yang tidak sesuai dengan organisasinya.

Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Luthans (2006) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya, yaitu :

a. Variabel Orang

Variabel orang ini meliputi usia, kedudukan dalam organisasi dan di posisi seperti efektivitas positif atau negative, atau atribusi control internal dan eksternal.

b. Variabel Organisasi

Variabel organisasi meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan penyelia.

c. Variabel non Organisasi

Variabel non organisasi yaitu adanya alternative lain setelah memutuskan untuk bergabung dengan organisasi akan mempengaruhi komitmen selanjutnya.

D. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Perubahan

Untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan, organisasi harus senantiasa berada dalam keadaan yang siap untuk berubah. Namun, kesiapan organisasi untuk berubah juga perlu didukung oleh karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah (Eby dkk., 2000). Banyak peneliti menemukan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan usaha untuk melakukan perubahan (Berneth dalam Madsen dkk., 2005).

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan (Holt, Armenakis, Feild,& Harris, 2007). Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif juga merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Kesiapan merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi anggota-anggota organisasi bergantung pada sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan

merupakan tanda kognitif bagi seseorang untuk memilih antara tingkah laku menahan (resistensi) dan mendukung usaha perubahan. Untuk mengurangi resistensi anggota organisasi, maka perlu dibentuk kesiapan untuk berubah terlebih dahulu. Selanjutnya, Berneth (dalam Madsen dkk., 2005) menjelaskan bahwa kesiapan lebih dari sekedar memahami perubahan dan/atau meyakini perubahan. Kesiapan merupakan kumpulan dari pikiran dan intensi menuju usaha perubahan yang spesifik. Kesiapan untuk berubah akan meningkatkan potensi bagi efektivitas usaha perubahan (Armenakis dkk., 1993).

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja seseorang yang merupakan hasil dari identifikasi diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi; yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pada penelitian ini, komitmen seseorang terhadap organisasi dilihat berdasarkan tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi akan memiliki intensi untuk tetap tinggal dalam organisasi dan memiliki unjuk kerja yang baik. Selain itu, individu dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi juga akan berdedikasi dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Porter, Steers, Mowday, & Boulian dalam Zangaro, 2001). Peneliti berpendapat bahwa perubahan merupakan salah satu proses yang dapat membawa organisasi untuk mencapai tujuannya. Individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memandang perubahan sebagai hal bermanfaat bagi organisasi. Selain itu, individu yang memiliki komitmen juga akan berpartisipasi secara aktif dalam perubahan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, individu

yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih siap untuk berubah daripada individu yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Eby dkk. (2000) menunjukkan bahwa ketika pegawai berpartisipasi dalam aktivitas perubahan (demonstrasi yang mungkin muncul dari adanya komitmen organisasi), mereka lebih mungkin untuk memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi. Peneliti - peneliti lain (Good, Page,& Young; Goulet & Singh dalam Madsen dkk., 2005; Tompson & Werner, 1997; Yoon & Thye, 2002; Zangaro, 2001) juga menemukan adanya hubungan tidak langsung antara komitmen organisasi dengan kesiapan individu untuk berubah. Penemuan tersebut diperkuat oleh hasil studi dari Madsen dkk. (2005) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kesiapan individu untuk berubah. Selain itu, Holt dkk. (2007) juga menemukan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang positif dengan faktor *appropriateness* dan *change efficacy* dari kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan dapat meningkatkan perasaan individu terhadap ketepatan untuk melakukan perubahan serta meningkatkan kepercayaan individu terhadap kemampuan diri untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan.

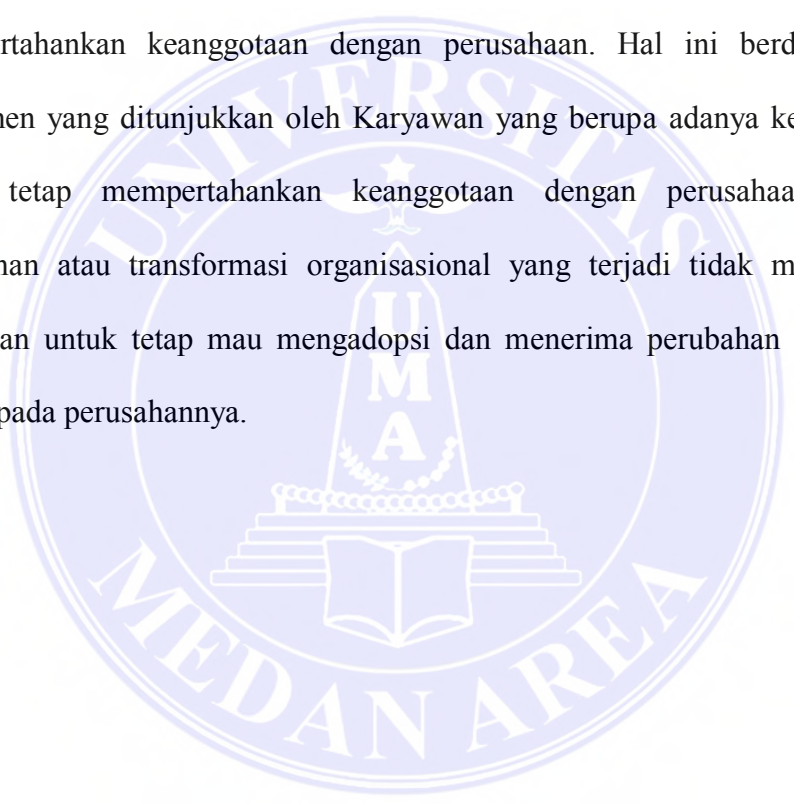
Terdapat beberapa aspek dari komitmen organisasi yakni adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat pada nilai-nilai perusahaan, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dengan perusahaan, serta bersedia untuk bekerja keras atas nama perusahaan. Pada aspek pertama yakni adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat pada nilai-nilai perusahaan hal ini berarti individu

dituntut untuk mau mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan oleh perusahaan serta memiliki keyakinan kepada perusahaan untuk tetap menerima dan meyakini segala nilai-nilai perusahaan yang diterapkan. (Mowday, Porter dan Steers, dalam Harahap, 2010)..

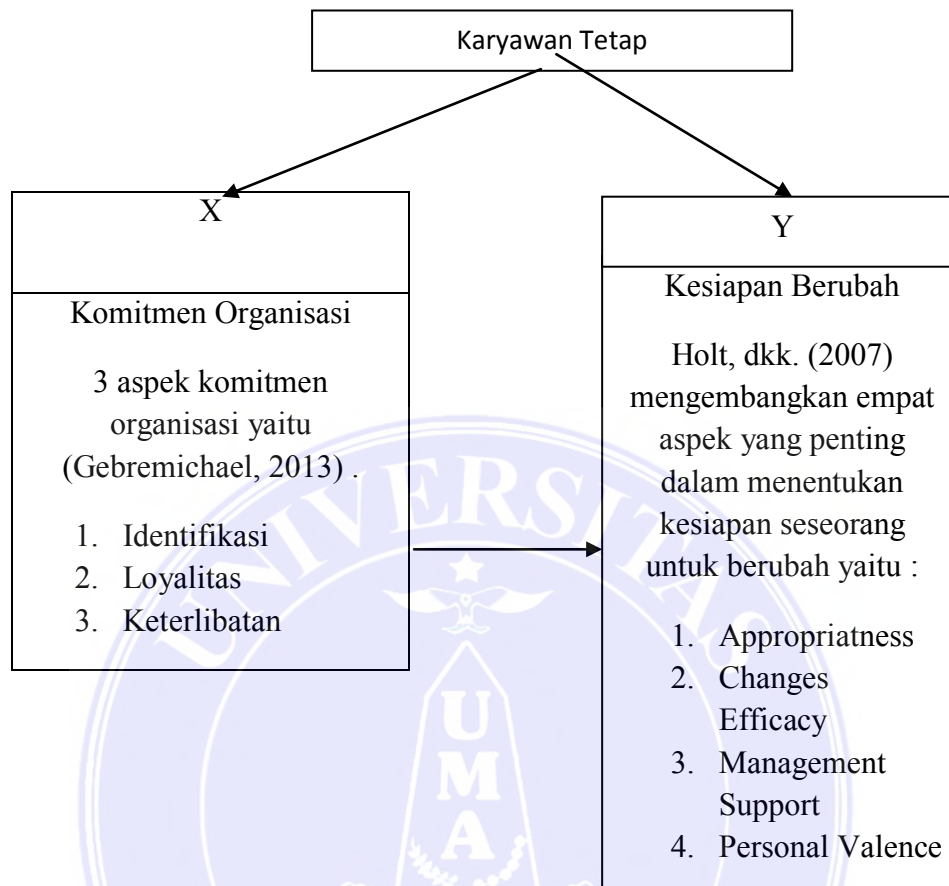
Bersedia untuk bekerja ekstra keras, hal tersebut juga salah satu aspek dari komitmen organisasi yang tinggi sehingga ditunjukkan dalam bentuk keterlibatan karyawan kepada perusahaannya. Dampak yang terjadi pada karyawan jika aspek ini ditunjukkan yaitu karyawan bersedia dan mau untuk bekerja ekstra keras atas nama perusahaan sehingga perubahan yang terjadi tidak menjadi hambatan bagi karyawan, melainkan karyawan tetap mau menerima dan mengadopsi perubahan yang ada dengan tujuan lebih baik untuk perusahaannya tersebut. (Mowday, 1982 dalam Pramadani, 2012).

Maka berdasarkan tiga aspek komitmen organisasi tersebut, maka dapat disimpulkan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah memiliki hubungan, karena komitmen organisasi yang tinggi merupakan bentuk komitmen karyawan terhadap perusahaannya, sehingga perubahan yang terjadi pada perusahaan tidak menjadi hambatan bagi karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap perusahaannya. Selain itu kesiapan terhadap perubahan yang terjadi juga mampu ditunjukkan pada karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi karena dengan hal itu karyawan mampu menerima, mengadopsi dan mengikuti perubahan rencana yang terjadi pada organisasi, baik pada aspek perubahan yang diusulkan, pemimpin yang berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan.

Selain itu, Berdasarkan uraian diatas, peneliti mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat di dalam suatu perubahan; yang merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga ditunjukkan pada aspek selanjutnya yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dengan perusahaan. Hal ini berdampak pada komitmen yang ditunjukkan oleh Karyawan yang berupa adanya keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaan dengan perusahaan, sehingga perubahan atau transformasi organisasional yang terjadi tidak mempengaruhi karyawan untuk tetap mau mengadopsi dan menerima perubahan apapun yang terjadi pada perusahaannya.



E. Kerangka Konseptual



F. Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut : Hubungan Antara *Komitmen Organisasi* Dengan *Kesiapan Berubah* Pada Karyawan JNE Kota Medan. Bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi kesiapan berubah karyawan, sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka semakin rendah kesiapan berubah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode merupakan unsur penting dalam penelitian ilmiah, karena metode yang digunakan dalam penelitian dapat menemukan apakah penelitian tersebut dapat dipertanggungjawabkan hasilnya. Bab ini akan menguraikan mengenai tipe penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, validitas dan reliabilitas alat ukur, dan analisis data.

A. Tipe Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian kuantitatif, dimana prosedur yang digunakan dalam penelitian ini adalah model korelasional (Neuman, 2003). Maksud korelasional dari penelitian ini adalah untuk melihat hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel tergantung (Y) yaitu *Komitmen Organisasi* dengan *Kesiapan Berubah*.

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Variabel Bebas (*Komitmen Organisasi*) dan Variabel Tergantung (*Kesiapan Berubah*).

C. Definisi Operasional Variabel

a. Kesiapan Berubah

Kesiapan untuk berubah ini didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan individu yang

terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Variabel ini akan di ukur dengan menggunakan skala yang dibuat sendiri oleh peneliti berdasarkan dimensi-dimensi kesiapan berubah yang di kemukakan (Holt, 2007) yang terdiri dari *Changes-Efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri), *Management Support* (Dukungan manajemen), *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), dan *Personal Benefit* (Manfaat bagi individu). Semakin tinggi skor pada kesiapan berubah berarti semakin tinggi kesiapan untuk berubah dan sebaliknya semakin rendah skor pada kesiapan berubah berarti semakin rendah kesiapan untuk berubahnya.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri sebagai berikut: (1) Menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. (2) Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya. (3) Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

Data mengenai komitmen organisasi ini diperoleh dengan menggunakan skala yang disusun peneliti berdasarkan aspek-aspek yang terkandung dalam komitmen itu sendiri yang di kemukakan oleh Mowday, Porter dan Steers (dalam Harahap, 2010) yakni sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Semakin tinggi skor pada komitmen organisasi berarti semakin baik komitmen dalam organisasi dan

sebaliknya semakin rendah skor pada komitmen organisasi berarti semakin rendah komitmennya didalam organisasi.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto,2006), adapun populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh Karyawan Tetap JNE kantor cabang Medan dengan jumlah total 425 orang.

2. Sampel

Menyadari luasnya keseluruhan populasi dan keterbatasan yang dimiliki peneliti maka subjek penelitian yang di pilih adalah sebagian dari keseluruhan populasi yang dinamakan sampel.

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2006:). Apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah responden lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10% -15% atau 20% -25% atau lebih (Arikunto, 2006). Beberapa alasan pengambilan sampel adalah:

- a. Kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana,
- b. Sempit luasnya wilayah pengamatan dari setiap subyek, karena hal ini menyangkut banyak sedikitnya data,
- c. Lebih mudah dalam penyebaran angket karena sudah ditentukan jumlahnya.

Berpijak pada pendapat tersebut, maka pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah 25% dari populasi yang ada, karena jumlah populasi melebihi 100 yaitu 425 karyawan . Berarti $425 \times 25\% = 106$, jadi sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 106 karyawan. Dalam pengambilan sampel dengan menggunakan teknik quota sampling dengan teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai cirri-ciri tertentu sampai jumlah quota yang diinginkan (Sugiyono, 2016).

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara digunakan untuk memperoleh data yang diteliti. Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala psikologi. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang ada berisi skala pengukuran dari masing-masing variabel yang ada, yaitu *skala komitmen organisasi* dan *skala kesiapan berubah*. Menurut Azwar (2016), skala adalah alat ukur yang biasanya digunakan untuk mengukur aspek yang didalamnya tidak ada benar atau salah.

Skala yang dipakai dalam pengukuran jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala ini digunakan untuk mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu obyek (Istijanto, 2005).

Dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 4. Skala pengumpulan data dengan skala 1 s/d 4 dapat diinterpretasikan sebagai berikut : 1. SS = Sangat Setuju 2. S = Setuju 3. TS = Tidak Setuju 4. STS = Sangat Tidak Setuju

A. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

Sebelum dilakukan pengumpulan data ada baiknya di lakukan uji validitas dan reliabilitas. Alat ukur yang baik adalah suatu alat ukur yang valid dan reliable. Menurut Hadi (2004) bahwa masalah yang selalu dikemukakan dalam pengukuran adalah :

- a. Seberapa jauh alat ukur mampu mengungkapkan gejala yang hendak diukur.
- b. Seberapa jauh alat ukur dapat memberikan hasil pengukuran yang akan diteliti.

1. Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat- tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas yang tinggi. Sebaliknya, instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas rendah. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang validitas yang dimaksud.

Menurut Azwar (2009) , validitas berasal dari kata validity yang mempunyai arti sejauhmana ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Senada dengan Suryabrata (2008) validitas instrument didefinisikan sebagai sejauh mana instrument itu merekam atau mengukur apa yang dimaksudkan untuk di rekam atau di ukur.

Validitas dinyatakan secara empirik oleh suatu koefisien, yaitu koefisien validitas (Azwar, 2009). Dalam penelitian ini pengujian tingkat kevalidan alat ukur dilakukan uji validitas, yang biasanya digunakan batasan $r_{xy} \geq 0,30$. Semua aitem yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan, sebaliknya aitem yang memiliki harga atau kurang dari 0,30 dapat diinterpretasikan sebagai aitem yang memiliki daya diskriminasi rendah. Apabila aitem yang memiliki daya diskriminasi sama dengan atau lebih besar daripada 0,30 jumlahnya melebihi jumlah aitem yang di rencanakan untuk dijadikan skala, maka kita dapat memilih aitem-aitem yang memiliki indeks daya deskriminasi tinggi. Sebaliknya apabila jumlah aitem yang lolos ternyata masih tidak mencukupi jumlah yang di inginkan, kita dapat mempertimbangkan untuk menurunkan sedikit batas kriteria 0,30 menjadi menjadi 0,25 (Azwar, 2008). Sehingga korelasi antara butir dan skor total yang kurang dari 0,25 dinyatakan gugur atau tidak valid.

2. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang mempunyai kata *rely* dan *ability*. Pengukuran yang memiliki reliabilitas tinggi disebut sebagai pengukuran yang *reliable* (reliable). Ide pokok yang terkandung dalam konsep reliabilitas adalah sejauhmana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. (Azwar, 2009).

Azwar (2009) mnegemukakan bahwa reliabilitas dinyatakan oleh koefisien reliabilitas yang angkanya berada dalam rentang dari 0 sampai mendekati angka 1.00. semakin tinggi koefisien reliabilitas mendekati angka 1.00 berarrti semakin tinggi reliabilitasnya, sebaliknya, koefisien yang semakin rendah mendekati angka

0 berarti rendah reliabilitasnya. Untuk menguji hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan melalui *SPSS 21.0 for Windows Version*.

Analisa reliabilitas alat ukur yang dipakai adalah teknik Anava Hoyt (Hadi, 2004) dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{tt} = 1 - \frac{MKi}{MKs}$$

Keterangan :

r_{tt}	= koefisien reliabilitas Hoyt
MKi	= mean kuadrat interaksi item subjek
MKs	= mean kuadrat antara subjek
1	= bilangan konstanta

F. Analisis Data

Data yang sudah terkumpul akan di analisis secara statistic dengan menggunakan teknik analisis korelasi product moment, dengan tujuan utama penelitian ini yakni melihat apakah ada Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Berubah Pada Karyawan Tetap JNE Kantor Cabang Medan. Adapun rumus korelasi product moment (dalam Azwar, 2010) adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left[\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N} \right] \left[\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N} \right]}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel X (Skor subjek tiap item) dengan variabel Y (total skor subjek dari keseluruhan item) antara variabel X dengan variabel y

\sum_{xy} = Jumlah hasil perkalian antara variabel X dengan variabel Y

\sum_x = Jumlah skor keseluruhan butir tiap subjek

\sum_y = Jumlah skor total tiap subjek

\sum_x^2 = Jumlah kuadrat skor X

\sum_y^2 = Jumlah kuadrat skor Y

N = Jumlah subjek

Sebelum dilakukan analisis data dengan teknik analisis product moment, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang meliputi :

- a. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar data secara normal.

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel komitmen organisasi dan kesiapan berubah pada penelitian terdistribusi secara normal. Uji normalitas ini diajukan dengan menggunakan *One Simple Kolmogorov-Smirnov*. Data dikatakan terdistribusi normal jika harga $p > 0.050$ (Hadi, 2004).

- b. Uji linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas (Komitmen Organisasi) yang memiliki hubungan yang linier dengan variabel tergantung (Kesiapan Berubah).

Apabila F_{hitung} lebih kecil atau sama dengan dari F_{tabel} berarti hubungan antar variabel bebas dengan terikat berpola linier. Sebaliknya, jika F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} berarti non-linear. (Hadi, 2004). Uji normalitas akan dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 21.0 for Windows Version*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan diuraikan simpulan dan saran-saran yang berhubungan dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Pada bagian pertama akan dijabarkan kesimpulan dari penelitian ini dan pada bagian berikutnya akan dikemukakan saran-saran yang mungkin dapat digunakan bagi para pihak terkait.

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi *product moment* diketahui bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan perilaku pada karyawan tetap JNE Kantor Cabang Medan dengan koefisien korelasi $r_{xy} = 0,963$ dengan $P \text{ linierity} = 0,000 < 0,05$. Dari hasil korelasi ini maka dapat dinyatakan dimana terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah pada penelitian yang dilakukan di Perusahaan JNE kantor Cabang Medan. Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini diterima.
2. Koefisien determinasi komitmen organisasi dengan kesiapan berubah adalah sebesar $r^2 = 0,928$ mengandung arti bahwa komitmen organisasi menyumbangkan atau mempengaruhi sebesar 92,8% terhadap kesiapan berubah pada karyawan tetap Perusahaan JNE kantor Cabang Medan.

3. Dalam penelitian ini karyawan tetap Perusahaan JNE kantor Cabang Medan mempunyai komitmen organisasi yang tergolong sedang dimana terlihat dari mean empirik (102,42) > dari nilai rata-rata hipotetik (95) sedangkan perilaku kesiapan berubah tergolong sedang cenderung tinggi dengan rata-rata empirik (86,89) > rata-rata hipotetik (80).

B. Saran

Sejalan dengan hasil penelitian serta kesimpulan yang telah dibuat, maka hal-hal yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1. Kepada Subjek Penelitian

Berpedoman pada hasil penelitian diatas yang menyatakan bahwa para karyawan memiliki komitmen organisasi yang sedang dalam menyikapi kesiapan berubah dalam melaksanakan pekerjaannya. Diharapkan bagi karyawan agar meningkatkan komitmen organisasinya yang terkandung dalam aspek-aspek atau faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasinya agar segala perubahan yang terjadi di perusahaan dapat diatasi karena para karyawan khususnya karyawan tetap memiliki kesiapan berubah yang baik yang berdampak pada produktivitas kerja dengan cara terus mempertahankan sikap komitmen organisasi yang tinggi untuk tidak melakukan hal-hal yang negatif dan merugikan perusahaan.

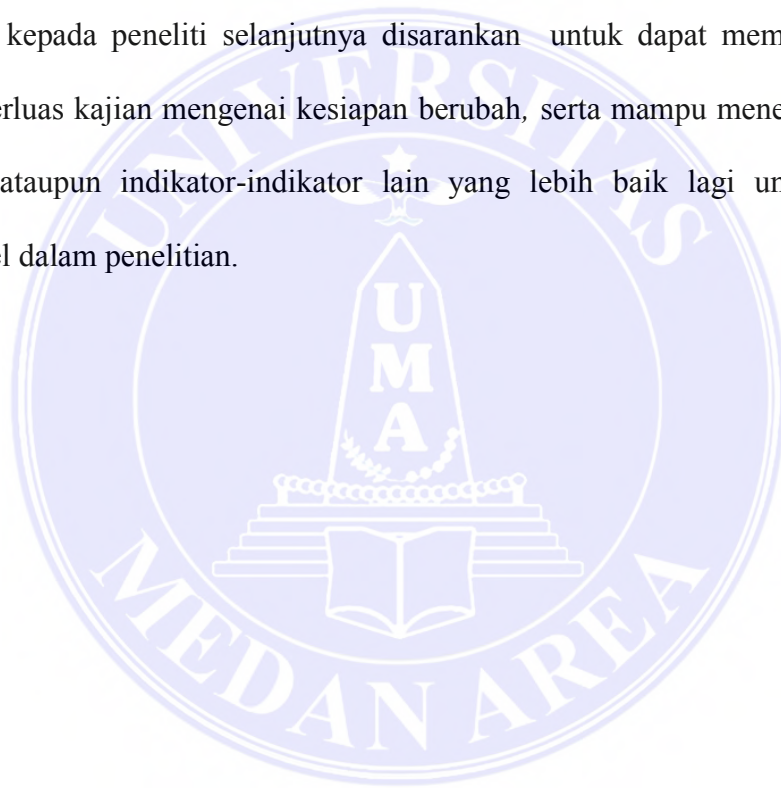
2. Kepada Perusahaan

Penelitian ini juga dapat menjadi masukan kepada pihak perusahaan agar lebih mampu untuk memahami segala kondisi yang terjadi pada karyawan, agar segala peraturan dan kebijakan yang terjadi di perusahaan dapat di terima dengan baik oleh para karyawan sehingga komitmen organisasi semakin baik, selain itu

perusahaan juga memberikan *treatment* yang mampu menghilangkan hal-hal yang negative yang dapat terjadi atau dilakukan para karyawan dan menambah pengetahuan para karyawan dengan segala perkembangan ilmu yang terjadi pada saat ini, seperti kemajuan dan perkembangan teknologi. Dalam penelitian ini khususnya pada karyawan tetap.

3. Kepada Para Peneliti Selanjutnya

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan maka kepada peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat memperdalam dan memperluas kajian mengenai kesiapan berubah, serta mampu menemukan aspek-aspek ataupun indikator-indikator lain yang lebih baik lagi untuk dijadikan variabel dalam penelitian.



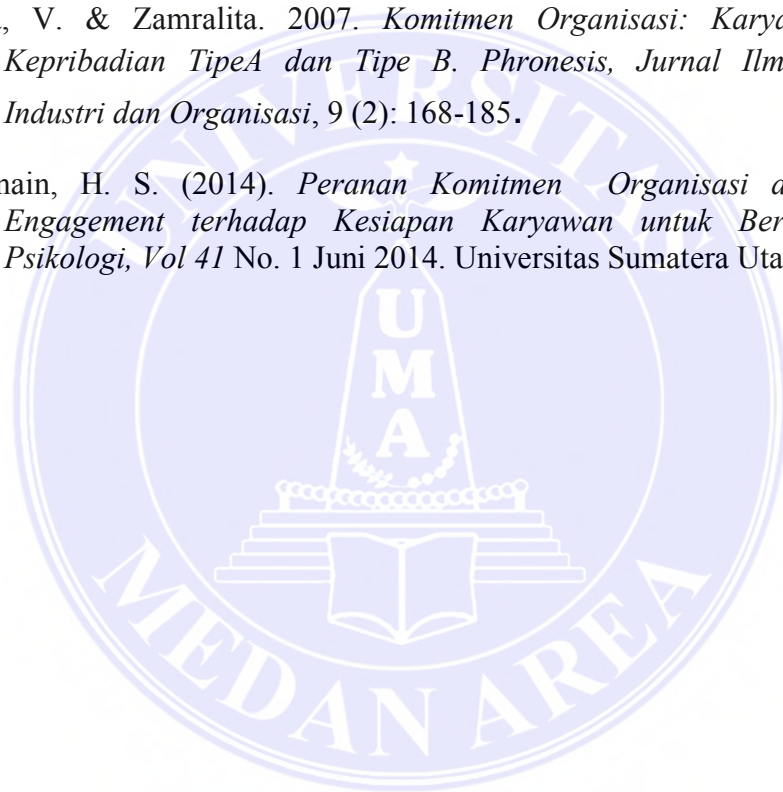
Daftar Pustaka

- Albert, K. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung*. *Jurnal Manajemen*. Vol.15, No.1
- Allen, N.J., and Meyer J.P. 1990. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63. No.1. pp. 1-18.
- Amirul, A., Mochammad, Al.M., & Mochammad, D. M., 2017. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 47 No.2
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2009). *Reflections: Our journey in organizational change research and practice*. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Arina, N, & Eisha, L. (2014). *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta)*. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. 78 – 9.
- Audia, J. & Hermansyur, M. (2014). *Learning Organization Sebagai Prediktor Kesiapan Berubah Organisasi*. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*. Vol. 1, No. 2.
- Ayu, B.P., & Fajrianti. (2012). *Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya*. *Jurnal Psikologi Industri*, Vol. 1 No. 03
- Azwar, D.S. (2016). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2009). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Aziz, A. (2016). *Penyusunan Skala Psikologi*, Medan, Universitas Medan Area
- Bayu, P.P., Putra, D, H., & Ika, R. (2015). *Analisis Perbandingan Prestasi Kerja Karyawan Kontrak Dengan Karyawan Tetap (Studi pada Karyawan PT. Yanaprima Hastapersada, Tbk Cabang Sidoarjo)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 26 No. 1 September 2015. Universitas Brawijaya Malang.
- Chandra, A. (2015) . *Psokometri*, Medan : Universitas Medan Area
- Cummings & Worley. (2005). *Organizational Development (8th ed)*. South Western Edition: Thompson.

- Dea, F., & Rayini, D. (2015). *Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Divisi HR PT. X Studi Kasus Proses Desentralisasi Sistem ERP/SAP Modul Organization Management (OM)*. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, Vol. 4, No. 2, 90-105.
- Diana Sulianti K. L. Tobing. (2009). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.11, No. 1.
- Ella, F, S, & Nyoman, A, D. (2013). *The Correlation Of Individual And Organizational Readiness For Sjsn Implementation In Bhakti Dharma Husada General Hospital Surabaya*. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. Vol. 1. No. 4.
- Gebremichael, H. (2013). *Job Satisfaction and Organizational Commitment Between Academic Staff and Supporting Staff (Wolaita Sodo University-Euthiopia As A Case)*. *Journal of Psychology and Bussiness*, Vol. 11 No. 1 Apr 2013.
- George A, Zangaro RN, MS, CNS (2001). *Organizational Commitmen: A Concept Analysis*.
- Hadi, Sutrisno, 2004. *Penelitian Research*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanpachern et al., 1998 C. Hanpachern. G.A. Morgan,O.V. Griego. *An extension of the theory og margin: a framework for assessing raeadiness for change*. *Human Resource Development Quartely*, 9 (4) (1998), pp. 339-350
- Harahap, Sofyan S. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Holt, Daniel., Armenakis, Field, S., & Harris, G.(2007). *Readiness for organizational change the systematic development of a scale*. *The journal of applied behavioral science*, Vol. 43 No. 2, 232-255
- Istijianto, M.M.,M.Com (2005), *Riset Sumber Daya Manusia*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design and change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- Jovan, J., & Desi, N. (2014). *Perbedaan Komitmen Organisasi Karyawan Tetap dan Karyawan Outsourcing Pada PT. Bank Pembangunan Daerah "X"*. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan 2014*, Vol. 5, No. 1, 38-44.
- Julita, S, & Rafael W. (2010). *Relation of Organizational Commitment, Locus of Cotrol, and Readiness too Change among Nurses*. *Psycho Behavioral Science and Quality of life: The 6th international postgraduate research colloquium*.

- Kasali, R. 2003. *Change!* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Daftar Pustaka Tambahan
- Lehmann A, et al. (2002) 20 S proteasomes are imported as precursor complexes into the nucleus of yeast. *J Mol Biol* 317(3):401-13 PMID:11922673
- Luthans, Fred. (2008). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Companies, Inc. New York
- Luthans, Fred. (2006). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Singapore
- Madsen, Miller, & John. 2005. *Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationship in the Workplace Make a Difference*. Journal Western Academy of Management: Las Vegas
- Mangundjaya, W.L.H. (2011), *The role individual characteristics to individual readiness for change*. Research publication. Limited Publication. University of Indonesia.
- Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. United States of America: McGraw-Hill.
- Moreland, R., Levine, J., & Cini, M., (1993) Group Socialization: *The Role of Commitment*. Dalam *Group Motivation Social Psychology Perspectives*. Editor. Michael A Hogg & Dominic Abrams. New York: Harvester Wheatsheaf.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press
- Nandita, G.G., & Wustari, L, M. (2018). *The Impact of Individual and Organizational Readiness to Change on Affective Commitment to Change*. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, Vol. 2, No.2.
- Neuman, W.L. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston, Allyn and Bacon, 2003. Print.
- Nurhadi Syafi'I. (2013). *Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan Pt Telkom Medan*. Skripsi Strata 1. Universitas Medan Area.
- Perlantalo, J., & Wilman, D. Mansoer. (2008). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah Pegawai di Dirjen PQR*. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia . *JPS*, Vol. 14 No. 03 September 2008.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Organizational Behavior*. Prentice Hall, New Jersey.

- Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A., 2008. *Perilaku Organisasi Buku 2*, Jakarta: Salemba Empat Jakarta
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: And
- Sugiono (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung
- Tri, M,M,. (2015). *Pengembangan Alat Ukur Komitmen Organisasi*. *Jurnal RAP UNP*, Vol. 6, No.1, hlm. 80-91
- Visagle, C. M., & Steyn, C. (2011). *Organi-zational commitment and responses to planned organizational change: An exploratory study*. *Southern African Business Review*, 15(3), 98-121
- Ruvina, V. & Zamralita. 2007. *Komitmen Organisasi: Karyawan Dengan Kepribadian Tipe A dan Tipe B*. *Phronesis, Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, 9 (2): 168-185.
- Zulkarnain, H. S. (2014). *Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah*. *Jurnal Psikologi*, Vol 41 No. 1 Juni 2014. Universitas Sumatera Utara.





LAMPIRAN



LAMPIRAN A
SKALA KOMITMEN ORGANISASI

SKALA PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

I. DATA PENGISIAN SKALA

Isilah identitas Saudara di bawah ini :

- a) Nama/Inisial :
- b) Pekerjaan – Bagian :
- c) Umur :

II. PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Saya bernama Heru Gunawan Saragih Fakultas Psikologi Universitas Medan Area semester 8. Dalam hal ini saya ingin memberikan pernyataan kedalam sebuah angket. Anda diminta untuk memberikan pendapat terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam angket ini. Cara memilih jawaban dari pernyataan-pernyataan tersebut adalah sebagai berikut :

- SS** : Bila merasa **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- S** : Bila merasa **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- TS** : Bila merasa **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- STS** : Bila merasa **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

Anda hanya boleh memilih salah satu dari alternative pilihan jawaban yang diberikan pada setiap pernyataan, dengan memberikan tanda **Silang (X)** pada tempat yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contohnya :

Setiap perubahan yang dilakukan saya komitmen dalam pelaksanaannya.

SS S(X) TS STS

Tanda **Silang (X)** menunjukkan **SETUJU** dengan pernyataan yang di ajukan. Apabila ingin mengganti jawaban, maka pada jawaban yang pertama diberi tanda **sama dengan (=)** kemudian pilih jawaban yang lain.

No	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya menerima semua peraturan perusahaan ini meskipun ada peraturan yang kurang sesuai dengan hati nurani saya.				
2	Meskipun tidak sejalan dengan visi dan misi perusahaan, saya tetap menjalankan tugas dengan baik.				
3	Menurut saya kebijakan perusahaan sesuai dengan harapan saya.				
4	Saya akan menaati semua peraturan dalam perusahaan.				
5	Nilai-nilai yang diterapkan di perusahaan ini sesuai dengan nilai-nilai yang saya miliki.				
6	Saya selalu mendukung nilai-nilai yang menjadi keputusan perusahaan.				
7	Tidak semua peraturan perusahaan ini dapat saya terima karena tidak sesuai dengan hati nurani saya.				
8	Tidak masalah jika sesekali saya melanggar peraturan dalam perusahaan.				
9	Kebijakan perusahaan tidak sesuai dengan harapan saya.				
10	Tidak masalah jika sesekali saya melanggar peraturan dalam perusahaan.				
11	Saya tidak memperhatikan nilai-nilai yang ada di perusahaan karena bertentangan dengan pandangan hidup saya.				
12	Saya tidak selalu mendukung nilai-nilai yang menjadi keputusan perusahaan.				
13	Saya percaya bahwa segala peraturan yang berlaku di perusahaan ini adalah demi kebaikan semua karyawan.				
14	Saya mendukung dan melaksanakan apa yang				

	menjadi keputusan perusahaan.				
15	Saya tidak peduli dengan peraturan perusahaan karena peraturan itu menghambat pekerjaan saya.				
16	Saya tidak pernah mendukung keputusan perusahaan karena saya tidak percaya sepenuhnya hasil keputusan tersebut.				
17	Saya bersedia melakukan tugas tambahan ketika jam kerja saya telah selesai.				
18	Saya bersedia bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya keberhasilan di perusahaan.				
19	Saya bersedia mengerjakan tugas selain pekerjaan saya yang seharusnya, meski tidak diberikan imbalan.				
20	Bagi saya tercapainya tujuan organisasi lebih penting daripada kenaikan pangkat atau gaji.				
21	Meski imbalan tidak sepadan, saya akan tetap bersungguh-sungguh dalam bekerja.				
22	Saya merasa bertanggungjawab sepenuhnya jika perusahaan mengalami kerugian.				
23	Saya tidak bersedia melakukan tugas tambahan ketika jam kerja saya telah selesai.				
24	Saya tidak ingin melibatkan diri sepenuhnya untuk perusahaan.				
25	Saya tidak mau membantu mengerjakan tugas bagian lain jika tidak diberi imbalan.				
26	Kenaikan pangkat dan gaji bagi saya merupakan hal yang sangat penting daripada tujuan organisasi.				
27	Percuma saja saya mencurahkan usaha yang besar untuk perusahaan bila imbalannya tidak sepadan.				
28	Saya merasa tidak bertanggung jawab bila perusahaan mengalami kerugian.				

29	Meskipun ada kesempatan, saya tidak ingin untuk pindah ke perusahaan lain.				
30	Meski perusahaan sedang mengalami kemunduran, saya tidak akan pindah ke perusahaan lain.				
31	Saya merasa bertanggungjawab jika perusahaan mengalami kemunduran.				
32	Selama bekerja di perusahaan ini, saya merasa nyaman pada rekan-rekan kerja saya				
33	Saya lebih senang jika bekerja kelompok dalam menyelesaikan tugas kantor.				
34	Saya tidak senang berkelompok dalam mengerjakan tugas kantor.				
35	Saya tidak merasa nyaman pada rekan- rekan kerja saya.				
36	Saya akan beralih kerja diperusahaan lain yang lebih menguntungkan, jika perusahaan mengalami kemunduran.				
37	Saya sedang memikirkan alternative untuk pindah ke perusahaan lain.				
38	Saya berencana mengundurkan diri dari perusahaan ini dan mencari kesempatan yang lebih baik diperusahaan lain.				



LAMPIRAN B
SKALA KESIAPAN BERUBAH

SKALA PENELITIAN

Assalamu'alaikum Wr. Wb

III. DATA PENGISIAN SKALA

Isilah identitas Saudara di bawah ini :

- a) Nama/Inisial :
- b) Pekerjaan – Bagian :
- c) Umur :

IV. PETUNJUK PENGISIAN SKALA

Saya bernama Heru Gunawan Saragih Fakultas Psikologi Universitas Medan Area semester 8. Dalam hal ini saya ingin memberikan pernyataan kedalam sebuah angket. Anda diminta untuk memberikan pendapat terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam angket ini. Cara memilih jawaban dari pernyataan-pernyataan tersebut adalah sebagai berikut :

SS : Bila merasa **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

S : Bila merasa **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

TS : Bila merasa **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

STS : Bila merasa **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

Anda hanya boleh memilih salah satu dari alternative pilihan jawaban yang diberikan pada setiap pernyataan, dengan memberikan tanda **Silang (X)** pada tempat yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contohnya :

Setiap perubahan yang dilakukan saya komitmen dalam pelaksanaannya.

SS S(X) TS STS

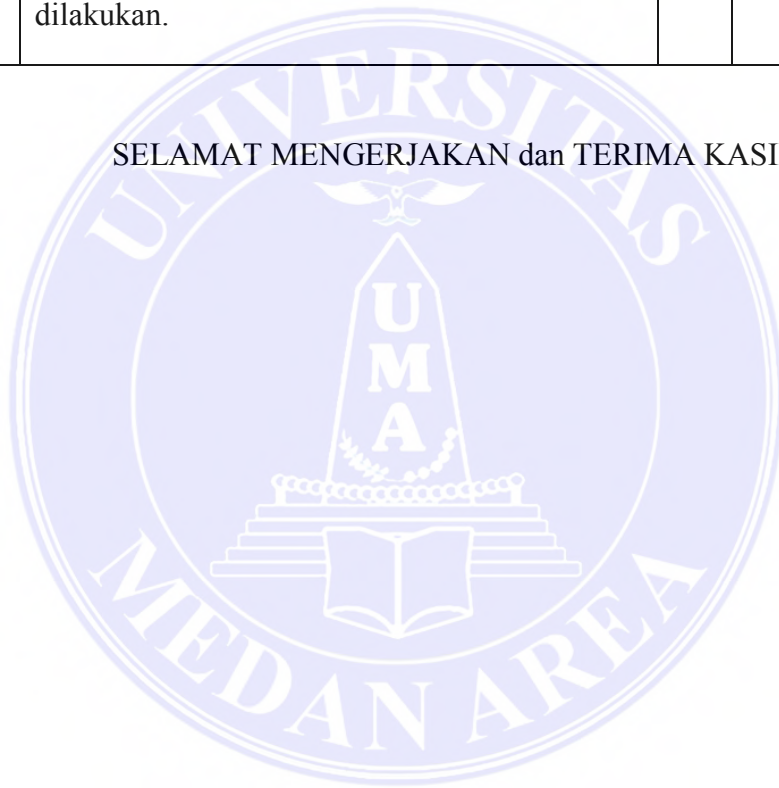
Tanda **Silang (X)** menunjukkan **SETUJU** dengan pernyataan yang di ajukan. Apabila ingin mengganti jawaban, maka pada jawaban yang pertama diberi tanda **sama dengan (=)** kemudian pilih jawaban yang lain

NO	Pernyataan	SS	S	TS	STS
1	Saya yakin akan menjadi bermanfaat jika organisasi selalu melakukan perubahan untuk ke arah yang lebih maju.				
2	Perubahan yang tepat merupakan hal yang tepat bagi organisasi.				
3	Perubahan efektif akan meningkatkan keseluruhan dari keefisienan dari organisasi.				
4	Sangat logis jika organisasi ini melakukan perubahan.				
5	Alasan perubahan yang dilakukan sangat baik karena mampu meningkatkan keuntungan.				
6	Saya tidak yakin akan bermanfaat jika organisasi selalu melakukan perubahan untuk ke arah yang lebih maju.				
7	Perubahan tidak tepat dilakukan di organisasi ini.				
8	Perubahan efektif tidak akan meningkatkan keseluruhan dari keefisienan dari organisasi.				
9	Sangat tidak masuk akal jika organisasi melakukan perubahan.				
10	Alasan perubahan dilakukan sangat tidak baik karena tidak meningkatkan keuntungan.				
11	Perubahan ini sangat bermanfaat bagi para karyawan dan perusahaan.				
12	jika tidak adanya manfaat yang dihasilkan perusahaan sebaiknya jangan melakukan perubahan.				
13	Saya merasa pemimpin sangat mendukung dalam perubahan perusahaan.				

14	Menurut saya, pembuat keputusan tertinggi di organisasi kami, telah memberikan semua dukungannya dibelakang upaya perubahan ini.				
15	Setiap manager menekankan pentingnya perubahan ini.				
16	Menurut saya, pemimpin komitmen dengan setiap perubahan yang dilakukan.				
17	Setiap perubahan yang dilakukan saya komitmen dalam pelaksanaannya.				
18	Saya setengah-setengah atau tidak serius dalam melakukan perubahan yang dilakukan.				
19	Menurut saya, pemimpin tidak komitmen dengan setiap perubahan yang dilakukan.				
20	Setiap manager tidak menekankan pentingnya perubahan ini.				
21	Menurut saya, pembuat keputusan tertinggi di organisasi kami, tidak memberikan semua dukungannya dibelakang upaya perubahan ini.				
22	Saya pikir akan sia-sia bekerja dalam perubahan, jika perubahan bukan anjuran pemimpin.				
23	Saya akan mampu melakukan perubahan ini dalam perusahaan.				
24	Saya mampu mengatasi masalah dalam setiap perubahan yang dilakukan di perusahaan.				
25	Saya merasakan hal-hal yang positif terhadap perubahan yang dilakukan.				
26	Perubahan ini membuat saya semakin bersemangat dalam bekerja.				
27	Saya merasa nyaman dengan perubahan yang dilakukan.				
28	Saya tidak mampu melakukan perubahan ini				

	dalam perusahaan.				
29	Saya tidak mampu mengatasi masalah dalam setiap perubahan yang dilakukan di perusahaan.				
30	Saya merasakan hal-hal yang negative terhadap perubahan yang dilakukan.				
31	Perubahan ini membuat saya tidak bersemangat dalam bekerja				
32	Saya merasa terancam dengan perubahan yang dilakukan.				

SELAMAT MENGERJAKAN dan TERIMA KASIH...!!!





LAMPIRAN C
DATA PENELITIAN

58	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	120	
59	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	126	
60	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	87	
61	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	122
62	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	124	
63	3	3	4	2	3	3	3	4	1	3	2	3	1	3	4	1	4	3	4	1	3	3	4	2	3	3	1	3	4	1	4	3	89	89							
64	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	120
65	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120	
66	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	4	4	118		
67	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	120		
68	4	3	2	2	2	2	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	3	3	3	4	2	4	100	100						
69	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	115	115							
70	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	2	4	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	3	99	99							
71	2	2	4	4	1	2	4	3	2	2	4	2	2	4	4	3	4	4	3	2	2	2	4	4	1	2	2	4	4	3	4	4	94	94							
72	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	109	109						
73	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	109			
74	2	3	4	3	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	107	107				
75	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	119				
76	3	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	1	58	58							
77	2	1	2	3	1	1	3	4	3	4	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	2	1	1	2	1	59	59							
78	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	2	2	87	87					
79	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	63	63					
80	4	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	2	4	1	2	2	1	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	1	2	2	1	2	74	74							
81	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	3	2	89	89					
82	1	2	2	1	2	2	3	4	2	4	4	4	4	1	2	3	2	4	2	4	4	1	2	2	1	2	4	1	2	3	2	4	2	79	79						
83	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	120		
84	3	1	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	48	48							
85	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	66	66							
86	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	66	66							
87	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	63	63			
88	4	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	78	78				
89	1	2	2	1	2	2	3	4	3	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	4	1	2	2	2	2	2	70	70				
90	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	2	2	87	87					
91	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	3	2	89	89					
92	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	57	57					
93	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	120			
94	3	1	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	3	1	2	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	48	48							
95	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	66	66							
96	2	2	1	2	3	3	2	3	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	2	2	2	66	66							
97	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	63	63				
98	4	2	2	3	3	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3	3	2	4	2	2	2	2	78	78					
99	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	57	57					
100	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	3	4	3	2	2	87	87					
101	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	4	3	3	96	96						
102	3	3	4	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	75	75						
103	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	87	87					
104	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	92	92					
105	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	92	92		
106	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	3	4	2	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	107	107					

DATA SKALA KOMITMEN ORGANISASI

NO	NOMOR BUTIR ANGKET																																				Total				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36		37	38		
1	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	3	2	104	
2	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	3	108		
3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	103	
4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	110	
5	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	106
6	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	136	
7	3	2	2	4	1	4	3	3	4	2	3	2	2	4	1	4	3	3	4	2	4	1	4	4	3	3	4	2	3	2	2	4	1	4	3	3	4	2	109		
8	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	103	
9	3	3	4	4	3	3	2	2	2	1	3	3	4	4	3	3	2	2	2	1	4	3	3	3	2	2	2	1	3	3	4	4	3	3	2	2	2	1	101		
10	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	117		
11	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	106	
12	3	4	4	3	3	4	2	3	3	1	3	4	4	3	3	4	2	3	3	1	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	4	3	3	4	2	3	3	1	113		
13	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	102	
14	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	108		
15	3	3	4	4	1	3	3	1	1	1	3	3	4	4	1	3	3	1	1	1	4	1	3	3	1	1	1	3	3	4	4	1	3	3	1	1	1	1	89		
16	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	107	
17	4	2	3	4	1	4	4	1	4	1	4	2	3	4	1	4	4	1	4	1	4	1	4	4	4	1	4	1	4	2	3	4	1	4	4	1	4	1	107		
18	3	2	4	3	2	4	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	2	2	3	2	3	2	4	4	2	2	3	2	3	2	4	3	2	4	2	2	3	2	103		
19	3	3	2	3	3	4	1	4	2	3	3	3	2	3	3	4	1	4	2	3	3	3	4	4	1	4	2	3	3	3	2	3	3	4	1	4	2	3	108		
20	3	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	81		
21	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	81		
22	3	3	1	2	1	2	3	2	2	2	3	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	1	2	3	2	2	2	79		
23	2	1	2	3	2	3	1	3	2	2	2	1	2	3	2	3	1	3	2	2	3	2	3	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	3	1	3	2	2	82		
24	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	2	2	2	2	102		
25	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	85		
26	2	3	1	2	2	4	1	2	1	4	2	3	1	2	2	4	1	2	1	4	2	2	4	4	1	2	1	4	2	3	1	2	2	4	1	2	1	4	86		
27	2	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	1	2	3	3	3	3	2	3	97		
28	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	4	3	2	2	3	108		
29	2	3	1	1	2	1	3	2	1	3	2	3	1	1	2	1	3	2	1	3	1	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	3	1	1	2	1	3	2	71		
30	3	4	4	3	3	4	2	3	3	1	3	4	4	3	3	4	2	3	3	1	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	4	3	3	4	2	3	3	1	113		
31	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	2	1	3	3	2	1	2	2	1	1	1	2	1	3	2	1	2	2	64		
32	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1	3	1	1	1	1	59		
33	4	4	3	3	1	2	1	4	4	3	4	4	3	3	1	2	1	4	4	3	3	1	2	2	1	4	4	3	4	4	3	3	1	2	1	4	4	3	107		
34	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	3	2	3	3	2	2	1	1	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1	74		
35	1	1	1	3	1	2	4	3	2	1	1	1	1	3	1	2	4	3	2	1	3	1	2	2	4	3	2	1	1	1	1	3	1	2	4	3	2	1	75		
36	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	1	1	2	1	2	2	1	3	1	1	1	1	58		
37	3	2	1	3	1	3	2	1	1	1	3	2	1	3	1	3	2	1	1	1	3	1	3	3	2	1	1	1	3	2	1	3	1	3	2	1	1	1	69		
38	3	4	1	3	3	4	2	3	3	1	3	4	1	3	3	4	2	3	3	1	3	3	4	4	2	3	3	1	3	4	1	3	3	4	2	3	3	1	104		
39	3	2	2	3	1	3	3	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2	3	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	1	3	3	2	2	2	88		
40	3	2	3	3	3	4	2	2	2	3	2	3	3	3	4	2	2	2	2	2	3	3	4	4	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	100		
41	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	103		
42	1	1	2	2	1	3	4	3	1	1	1	1	2	2	1	3	4	3	1	1	2	1	3	3	4	3	1	1	1	1	2	2	1	3	4	3	1	75			
43	3	1	2	4	2	2	1	1	1	2	3	1	2	4	2	2	1	1	1	2	4	2	2	2	1	1	1	2	3	1	2	4	2	2	1	1	1	2	72		
44	1	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	1	66			
45	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2	3	2	3	3	1	1	1	2	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2	67		
46	1	1	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	70		
47	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	4	3	131		
48	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	86		
49	2	3	3	3																																					



LAMPIRAN D
UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

PERHITUNGAN UJI VALIDITAS TES
“KOMITMEN ORGANISASI”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.971	38

Item-Total Statistics

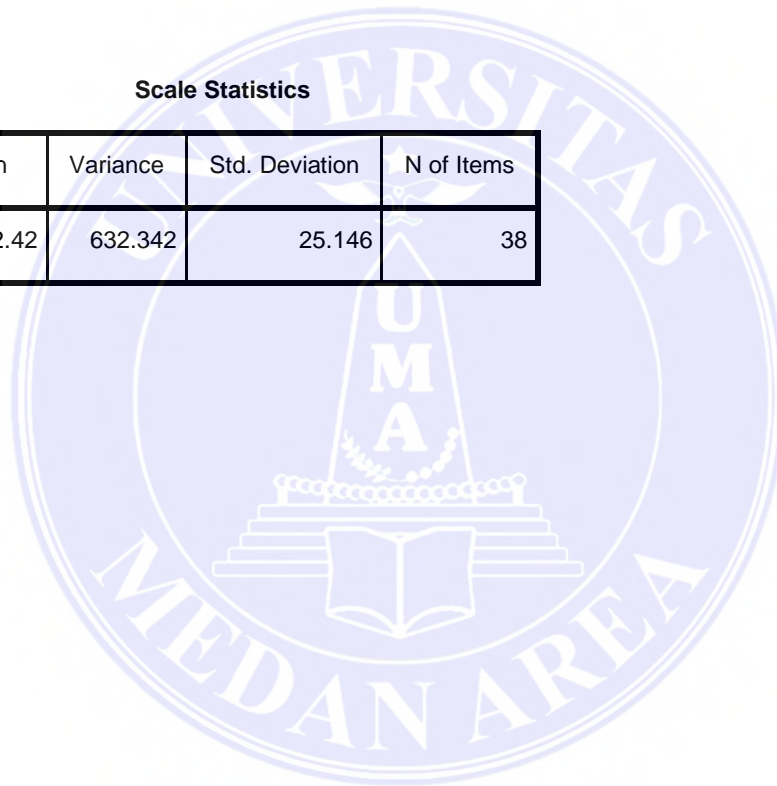
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	99.58	597.388	.790	.969
VAR00002	99.66	597.674	.695	.970
VAR00003	99.77	589.643	.773	.969
VAR00004	99.40	605.975	.585	.970
VAR00005	99.84	595.317	.751	.970
VAR00006	99.37	601.016	.673	.970

VAR00007	99.78	599.143	.674	.970
VAR00008	100.08	612.002	.495	.971
VAR00009	99.72	598.033	.722	.970
VAR00010	100.11	599.739	.615	.970
VAR00011	99.58	597.388	.790	.969
VAR00012	99.66	597.674	.695	.970
VAR00013	99.77	589.643	.773	.969
VAR00014	99.40	605.975	.585	.970
VAR00015	99.84	595.317	.751	.970
VAR00016	99.37	601.016	.673	.970
VAR00017	99.78	599.143	.674	.970
VAR00018	100.08	612.002	.495	.971
VAR00019	99.72	598.033	.722	.970
VAR00020	100.11	599.739	.615	.970
VAR00021	99.47	604.918	.588	.970
VAR00022	99.84	595.317	.751	.970
VAR00023	99.37	601.016	.673	.970
VAR00024	99.37	601.016	.673	.970
VAR00025	99.78	599.143	.674	.970
VAR00026	100.08	612.002	.495	.971
VAR00027	99.72	598.033	.722	.970
VAR00028	100.11	599.739	.615	.970
VAR00029	99.58	597.388	.790	.969
VAR00030	99.66	597.674	.695	.970
VAR00031	99.77	589.643	.773	.969

VAR00032	99.40	605.975	.585	.970
VAR00033	99.84	595.317	.751	.970
VAR00034	99.37	601.016	.673	.970
VAR00035	99.78	599.143	.674	.970
VAR00036	100.08	612.002	.495	.971
VAR00037	99.72	598.033	.722	.970
VAR00038	100.11	599.739	.615	.970

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
102.42	632.342	25.146	38



“KESIAPAN BERUBAH”

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	106	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	106	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	32

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	83.93	435.910	.610	.964
VAR00002	84.30	428.784	.746	.963
VAR00003	83.83	433.609	.668	.963
VAR00004	84.25	431.387	.685	.963
VAR00005	84.58	442.932	.494	.964
VAR00006	84.23	433.243	.677	.963
VAR00007	84.05	431.817	.749	.963

VAR00008	84.12	431.690	.668	.963
VAR00009	84.24	424.658	.753	.963
VAR00010	83.86	438.332	.565	.964
VAR00011	84.24	437.782	.562	.964
VAR00012	84.06	435.863	.618	.964
VAR00013	84.48	431.890	.586	.964
VAR00014	84.10	435.865	.629	.964
VAR00015	84.00	426.133	.700	.963
VAR00016	84.34	427.865	.716	.963
VAR00017	84.20	430.846	.697	.963
VAR00018	84.08	430.326	.769	.963
VAR00019	84.20	429.970	.727	.963
VAR00020	84.26	424.653	.757	.963
VAR00021	83.93	435.910	.610	.964
VAR00022	84.30	428.784	.746	.963
VAR00023	83.83	433.609	.668	.963
VAR00024	84.25	431.387	.685	.963
VAR00025	84.58	442.932	.494	.964
VAR00026	84.06	435.863	.618	.964
VAR00027	84.48	431.890	.586	.964
VAR00028	84.10	435.865	.629	.964
VAR00029	84.00	426.133	.700	.963
VAR00030	84.34	427.865	.716	.963
VAR00031	84.20	430.846	.697	.963
VAR00032	84.08	430.326	.769	.963

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
86.89	460.158	21.451	32





LAMPIRAN E
UJI ASUMSI

UJI NORMALITAS DATA

a. Based on availability of workspace memory.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
X	106	102.42	25.146	53	148
Y	106	86.89	21.451	48	126

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X	Y
N		106	106
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	102.42	86.89
	Std. Deviation	25.146	21.451
Most Extreme Differences	Absolute	.101	.090
	Positive	.101	.090
	Negative	-.100	-.068
Test Statistic		.101	.090
Asymp. Sig. (2-tailed)		.100 ^c	.056 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

UJI LINIEARITAS

Case Processing Summary

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y * X	106	100.0%	0	0.0%	106	100.0%

ANOVA Table

			Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Y * X	Between Groups	(Combined) Linearity	46618.568	51	914.090	29.069	.000
		Deviation from Linearity	44817.722	1	44817.722	1425.237	.000
			1800.847	50	36.017	1.145	.312
Within Groups			1698.073	54	31.446		
Total			48316.642	105			

Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Y * X	.963	.928	.982	.965



KORELASI

Correlations

Correlations

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.963**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	106	106
Y	Pearson Correlation	.963**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	106	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



LAMPIRAN G
SURAT IZIN PENELITIAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
 Kampus II : Jalan Seliabudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225702 📠 (061) 8226331 Medan 20122
 Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 1739/FPSI/01.10/VII/2019
 Lampiran :-
 Hal : Pengambilan Data

Medan, 24 Juli 2019

Yth, HRD Kantor JNE Cabang Medan
 Di
 Tempat

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:

Nama : Heru Gunawan Saragih
 NPM : 15 860 0288
 Program Studi : Ilmu Psikologi
 Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di Kantor JNE Cabang Medan Jl. Brigjen Katamso No. 523E Simpang Jl. Pelangi Sei Mati Kecamatan Medan Maimun Kota Medan Sumatera Utara 20214 guna penyusunan skripsi yang berjudul "*Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan Berubah pada Karyawan Tetap Kantor JNE Cabang Medan*".

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang meruokan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan dan Surat Keterangan yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di Perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih..

Dekan Bidang Akademik,

 Hani Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tembusan

- Mahasiswa Ybs
- Arsip





Medan, 7 Agustus 2019

Nomor : 03/JNE-MDN/VIII/2019
Hal : Konfirmasi Selesai Pengambilan Data

Kepada Yth :

Bpk/Ibu Ka. Prodi Ilmu Psikologi
Fakultas Psikologi
Universitas Medan Area

Dengan Hormat,

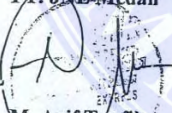
Berdasarkan Surat Permohonan Nomor : 1739/FPSI/01.10/VII/2019 Tanggal, 24 Juli 2019
Perihal Permohonan Pengambilan Data mahasiswa a.n :

No.	NIM	Nama	Program Studi
1	15 860 0288	Heru Gunawan Saragih	Ilmu Psikologi

Bersama ini kami sampaikan bahwa nama di atas tersebut benar telah selesai melakukan Pengambilan Data di PT. JNE Cabang Medan.

Demikian hal ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
PT. JNE Medan


M. Arif Taufik
HC Development Sub Unit Head

Branch Office Medan :
Balikpapan, Medan, Palembang, Pekanbaru, Sibolga