

**PENGARUH STRES KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN
PT BUDI PERKASA ALAM**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Pada
Program Studi Magister Psikologi Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

OLEH

**HARTINI MUDARSA
171804031**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**PENGARUH STRES KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN
PT BUDI PERKASA ALAM**

TESIS

OLEH

**HARTINI MUDARSA
171804031**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

KATA PENGANTAR

Peneliti mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam”. Salawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad Saw beserta keluarga dan para sahabat beliau yang telah memperjuangkan Islam ini sehingga kita dapat menikmati dunia dengan cahaya ilmu pengetahuan.

Selama menyelesaikan tesis ini, penulis banyak mengalami kendala baik fisik, maupun psikis. Namun, berkat bantuan, usaha, doa, dan motivasi dari berbagai pihak, tesis ini dapat penulis selesaikan dengan baik. Untuk itu, melalui pengantar ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Ir. Dadan Ramdan., M Eng MSc, yang telah memberikan kesempatan kepada saya selaku penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana selama ini.
2. Direktur pascasarjana ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, yang telah memberikan pembinaan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Ketua program studi Magister Psikologi ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS, Kons, yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Medan Area.
4. Komisi pembimbing : bapak Dr, M. Rajab Lubis, MS, selaku pembimbing I dan bapak Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi. MH, selaku

pembingbing II, yang telah banyak meluangkan waktu, menyumbangkan tenaga dan pikiran membimbing penulis hingga tesis ini selesai.

5. Teristimewa kedua orang tua yang terkasih yaitu Ayahanda Drs.Syafi'i dan Ibunda Munawarah, AMd.Gz yang telah memberikan dukungan dan memotivasi kepada penulis sampai pada akhir penulisan tesis ini.
6. Keluarga kandung terbaik Shafrian Mudarsa, Afifah Rizky dan Mahmuda Aulia Mudarsa yang tiada henti-hentinya menghantarkan doa dan motivasi kepada penulis.
7. Teruntuk teman dekat abang Mukhlis Munir dan abang Supandi yang telah membantu kelancaran dan memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis dengan tepat waktu. Terimakasih karena kalian telah menjadi seseorang yang selalu bersedia untuk menerima keluh kesah saya selama penulisan tesis ini berlangsung.
8. Teruntuk teman seperjuangan Eni Made Nyoman, Dekalia Yulistiani, Petra Juliana, Henny Cristiani. banyak rintangan yang telah kita lalui dengan tangis, canda serta tawa selama kurang lebih 2 tahun ini. terimakasih telah sudi berbagi cerita duka dan bahagia bersama.
9. Kepada pimpinan PT. Budi Perkasa Alam dan seluruh managerial yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di BPA serta terima kasih kepada seluruh karyawan terkhusus untuk para responden yang telah membantu dalam pelaksanaan uji coba instrument sampai pengumpulan data penelitian ini.

Terima kasih penulis haturkan kepada semua pihak terlibat yang tak dapat disampaikan satu persatu, hanya Allah Swt pemilik Arsy yang

dapat membalas semuanya Amin Ya Rabb. Penulis menyadari bahwa sesungguhnya tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis harapkan adanya kritik, saran serta masukan yang sifatnya membangun dari semua pihak guna menyempurnakan penelitian ini agar menjadi lebih baik lagi.

Medan, 19 April 2019

Penulis

Hartini Mudarsa



**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah
Pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam**

Nama : Hartini Mudarsa

NPM : 171804031

Pembimbing I

Menyetujui

Pembimbing II

(Dr, Muhammad Rajab Lubis, MS)

(Dr. Sjahril Effendy., M.Si, MA, M.Psi, MH)

Ketua Program Studi

Direktur

Magister Psikologi

(Prof. Dr. Sri Milfayetty., MS.,Kons.)

(Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS)

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PENGESAHAN

**Tesis Ini Dipertahankan Di Depan Panitia Penguji Tesis Program
Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area**

Pada Hari : Kamis
Tanggal : 18 April 2019
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area

PANITIA PENGUJI

Ketua : Drs. Hasanuddin, M.Ag, Ph.D
Sekretaris : Suryani Harjo, S.Psi, MA
Penguji I : Dr. M. Rajab Lubis, MS
Penguji II : Dr. Sjahril Effendy P,M.Si,MA,M.Psi,MH
Penguji Tamu : Dr. Nefi Darmayanti, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



ABSTRAK

HARTINI MUDARSA. Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM. Magister Psikologi. Program Pascasarjana. Universitas Medan Area. 2019

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh antara stress kerja dan budaya organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam. Sampel penelitian merupakan sample total, sebesar 150 karyawan bulanan tetap. Metode pengumpulan data menggunakan skala stres kerja, skala budaya organisasi dan skala kesiapan berubah. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan hasil sebagai berikut: 1) Ada pengaruh yang signifikan antara stress kerja terhadap kesiapan berubah karyawan yang ditunjukkan oleh $t_{hitung} = 4,839$ dengan $p < 0,05$, dengan pengaruh sebesar 30,9%. 2) Ada pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan yang ditunjukkan oleh nilai $t_{hitung} = 5,181$ dengan $p < 0,05$ dengan pengaruh sebesar 32,2%. 3) terdapat pengaruh antara stress kerja dan budaya organisasi secara simultan terhadap kesiapan berubah karyawan yang ditunjukkan oleh nilai $F = 52,235$; $R^2 = 0,415$; dengan $p < 0,05$. Total besarnya sumbangsi stress kerja dan budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan adalah 41,5%. Artinya masih ada 58,5 % sumbangsi dari faktor lain terhadap kesiapan berubah karyawan. Implikasi dari penelitian ini diharapkan pihak manajemen perusahaan dapat melakukan sosialisasi mengenai perubahan sistem dari manual/*offline* menjadi *online* yang direncanakan bahkan yang akan dilaksanakan organisasi secara bertahap dan terus menerus kepada seluruh karyawan sebelum perubahan dilakukan.

Kata Kunci : Stres kerja, budaya organisasi, kesiapan berubah

ABSTRACT

HARTINI MUDARSA. The Effect of Job Stress and Organizational Culture on Change Readiness in PT BUDI PERKASA ALAM Employees. Masters in Psychology. postgraduate program. University of Medan Area. 2019

The purpose of this study was to see the effect of work stress and organizational culture on change readiness in PT Budi Perkasa Alam employees. The research sample is a total sample, amounting to 150 monthly permanent employees. The method of data collection uses the scale of work stress, scale of organizational culture and scale of readiness to change. The data analysis technique uses multiple regression with the following results: 1) There is a significant influence between work stress on employee change readiness indicated by $t_{hitung} = 4.839$ with $p < 0.05$, with an effect of 30.9%. 2) There is a significant influence between organizational culture on employee change readiness indicated by the value of $t_{count} = 5.181$ with $p < 0.05$ with an effect of 32.2%. 3) there is an influence between work stress and organizational culture simultaneously on employee change readiness which is indicated by the value of $F = 52,235$; $R^2 = 0.415$; with $p < 0.05$. The total magnitude of the influence of work stress and organizational culture on employee change readiness is 41.5%. This means that there are still 58.5% influence from other factors on employee readiness to change. The implications of this research are expected that the management of the company can socialize the system changes from manual / offline to planned online even those that will be implemented gradually and continuously to all employees before the changes are made.

Keywords: Job stress, organizational culture, readiness to change

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	19
1.3 Rumusan Masalah	20
1.4 Tujuan Penelitian	20
1.5 Manfaat Penelitian	21
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kesiapan Berubah	22
2.1.1 Pengertian Kesiapan Berubah	22
2.1.2 Dimensi Untuk Kesiapan Berubah	24
2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah	26
2.2 Stres Kerja	28
2.2.1 Pengertian Stres Kerja	28
2.2.2 Faktor-Faktor Penyebab Stres	30
2.2.3 Dimensi Stres Kerja	35

2.3	Budaya Organisasi	38
2.3.1	Pengertian Budaya Organisasi	38
2.3.2	Fungsi Budaya Organisasi	41
2.3.3	Dimensi Budaya Organisasi	42
2.4	Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kesiapan Berubah	46
2.5	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah.....	48
2.6	Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah	49
2.7	Kerangka Konsep	50
2.8	Hipotesis	51

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1.	Desain Penelitian	53
3.2.	Tempat Dan Waktu Penelitian	53
3.3.	Identifikasi Variabel	54
3.4.	Definisi Operasional Variable	55
3.5.	Kesiapan Berubah	55
3.6.	Stres Kerja	56
3.7.	Budaya Organisasi	56
3.8.	Populasi Dan Sample Penelitian	57
3.9.	Teknik Pengambilan Sampel	58
3.10.	Metode Pengumpulan Data	58
3.11.	Prosedur Penelitian	63
3.12.	Validitas Dan Realibilitas	63
3.13.	Metode Analisis Data	64

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1.	Orintasi Kacah	67
4.2.	Pelaksanaan Penelitian	68
4.2.1	Gambaran Umum Subjek Penelitian	68
4.2.2	Pelaksanaan Try Out Alat Ukur	70

4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Try Out	70
4.2.4 Pelaksanaan Skoring	74
4.3. Analisis Data dan Hasil Penelitian	74
4.4. Pembahasan	87
4.4.1 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kesiapan Berubah pada Karyawan PT. Budi Perkasa Alam	87
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM.....	93
4.4.3 Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM	95
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	98
5.2. Saran	98
DAFTAR PUSTAKA	100

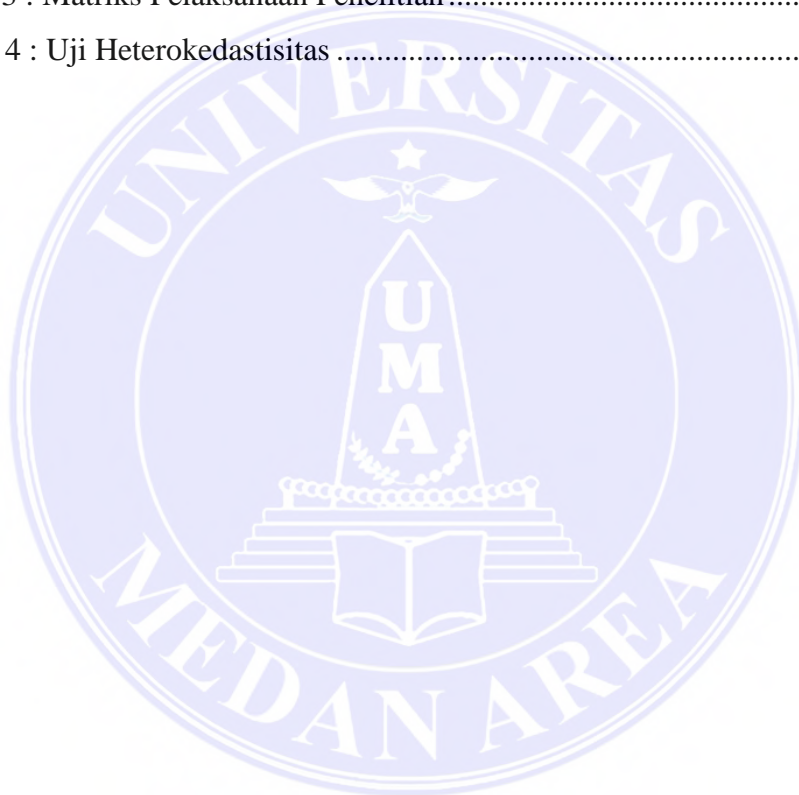
DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Estimasi Kebocoran Keuangan Per Tahun	15
Tabel 2 : Distribusi Item Kesiapan Berubah	60
Tabel 3 : Distribusi Item Stress Kerja	61
Tabel 4 : Distribusi Item Budaya Organisasi	62
Tabel 5 : Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Tingkat Pendidikan	69
Tabel 6 : Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Masa Kerja	69
Tabel 7 : Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Usia	69
Tabel 8 : Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Departemen Bagian.....	69
Tabel 9 : Distribusi Butir-Butir Skala Stress Kerja (X1) Setelah Uji Validitas.....	71
Tabel 10 : Distribusi Butir-Butir Skala Budaya Organisasi (X2) Setelah Uji Validitas.....	72
Tabel 11 : Distribusi Butir-Butir Skala Kesiapan Berubah (Y) Setelah Uji Coba....	73
Tabel 12 : Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	75
Tabel 13 : Rangkuman Hasil Uji Linearitas.....	76
Tabel 14 : Hasil Uji Multikolonieritas	77
Tabel 15 : Hasil Uji T Dan Model Regresi Linier Berganda	79
Tabel 16 : Hasil Uji Pengaruh Serempak (Uji F).....	81
Tabel 17 : Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²) Untuk Variable Stress Kerja Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan.....	82
Tabel 18 : Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²) Untuk Variable Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan	82
Tabel 19 : Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²) Untuk Variabel Stress Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan	83

Tabel 20 : Perbedaan Mean Hipotetik Dan Mean Empiric Stress Kerja Karyawan PT Budi Perkasa Alam	83
Tabel 21 : Kategorisasi Skor Stress Kerja Karyawan Subjek Penelitian Berdasarkan Skor Hipotetik.....	84
Tabel 22 : Perbedaan Mean Hipotetik Dan Mean Empiric Budaya Organisasi Karyawan PT Budi Perkasa Alam	85
Tabel 23 : Kategorisasi Skor Budaya Organisasi Karyawan Subjek Penelitian Berdasarkan Skor Hipotetik.....	85
Tabel 24 : Perbedaan Mean Hipotetik Dan Mean Empiric Kesiapan Berubah Karyawan PT Budi Perkasa Alam	86
Tabel 25 : Kategorisasi Skor Kesiapan Berubah Karyawan Subjek Penelitian Berdasarkan Skor Hipotetik.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 : Bisnis Proses PT. Budi Perkasa Alam.....	13
Gambar 2 : Kerangka Konseptual Penelitian.....	51
Grafik 3 : Matriks Pelaksanaan Penelitian.....	54
Gambar 4 : Uji Heterokedastisitas.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

	<i>Halaman</i>
Lampiran A	104
1. Data Tryout	105
2. Uji Validitas dan Reliabilitas	108
Lampiran B	112
1. Data Analisis Deskriptif	113
2. Uji Normalitas	117
3. Uji Multikolinieritas	117
4. Uji Linieritas	118
5. Analisis Regresi Linier	121
6. Uji Linier Berganda	122
Lampiran C	125
1. Alat Ukur Penelitian	126
Lampiran D	134
1. Surat Penelitian	135

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang Masalah

Perubahan tidak dapat dielakkan dalam kehidupan manusia. Dimulai oleh dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya perubahan bagi peningkatan kualitas produksi yang dihasilkan, sampai ke bagian administrasi. Berbagai upaya dan pendekatan telah dilakukan untuk memecahkan masalah yang timbul akibat adanya perubahan.

Semua organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat. Masyarakat itu sendiri memiliki sifat dinamis, selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Karakteristik masyarakat seperti itu menuntut organisasi untuk juga memiliki sifat dinamis. Tanpa dinamika yang sejalan dengan dinamika masyarakat, organisasi tidak akan survive apalagi berkembang. Ini berarti bahwa perubahan dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Secara terus menerus organisasi harus menyesuaikan diri dengan tuntutan dan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Proses penyesuaian dengan lingkungan merupakan salah satu permasalahan besar yang dihadapi organisasi modern.

Kecuali perubahan yang bertujuan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, organisasi kadang-kadang menganggap perlu secara sengaja melakukan perubahan guna meningkatkan keefektifan pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Karena sifat dan tujuan setiap organisasi berbeda satu sama lain maka frekuensi dan

kadar perubahan yang terjadinya pun tidak selalu sama. Organisasi-organisasi tertentu lebih sering mengalami perubahan, sementara organisasi lain relatif jarang melakukannya. Menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah tersebut, tidak ada cara lain yang lebih bijaksana bagi seorang pimpinan kecuali dengan memahami hakekat perubahan itu sendiri dan menyiapkan strategi yang tepat untuk menghadapinya.

Winardi (2010) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Robbin dan Conter (2012) mengemukakan bahwa Perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknologi. Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat diri dengan perubahan tersebut.

Perubahan yang besar-besaran merupakan perubahan yang menimbulkan situasi menjadi rumit, penuh ketidakpuasan dan tidak menyenangkan bagi karyawan (dalam Zulkarnain, 2014) Dampak negatif dan positif pun akan muncul akibat dari

sebuah perubahan yang besar besaran, begitu juga dampak yang akan terjadi dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Perubahan menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan status yang lama menuju sesuatu yang baru sehingga menimbulkan ketakutan akan ketidaktahuan dan ketidakjelasan pada karyawan (Zulkarnain, 2014). Konsekuensi dari penerapan perubahan organisasi adalah penerapannya yang memerlukan waktu cukup lama dan biaya yang cukup besar. Resiko bisa saja muncul ketika implementasi tersebut berjalan, seperti adanya perubahan tanggung jawab, resistensi pegawai, perlunya keselarasan perubahan dengan budaya, dan komunikasi mengenai perubahan itu sendiri.

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai. Persyaratan kinerja baru harus dinyatakan dengan jelas dan dipahami oleh para pekerja, sehingga

mereka mampu melakukan perubahan perilaku sekaligus merubah cara mereka melakukan bisnis, tentunya perubahan ini secara luas harus selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, para manajer perlu melakukan pembinaan untuk suatu perubahan yang konstruktif pada seluruh organisasi.

Kesiapan individu untuk berubah merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan (Berneth, 2004; Madsen, 2005). Kesiapan berubah merefleksikan keyakinan, sikap dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan (Desplaces, 2005). Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan yang terbuka dan mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah (Eby, Adams, Russel & Gaby, 2000). Apabila karyawan tidak siap maka mereka tidak mampu mengikuti dan merasa kewalahan dengan perubahan organisasi yang terjadi. Ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perubahan organisasi (Desplaces, 2005).

Holt (2007) menjelaskan kesiapan untuk berubah adalah hal yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, 1993) hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu sikap positif dan sikap negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Kesiapan untuk berubah merefleksikan keyakinan, sikap, dan sejauh mana organisasi memerlukan perubahan. Kesiapan merupakan suatu tanda kognitif untuk memilih antara tingkah laku menahan (resistensi) dan mendukung usaha perubahan.

Untuk mengurangi resistensi anggota organisasi maka perlu dibentuk kesiapan untuk berubah (Madsen, Miller & John, 2005)

Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil (Klandermans & Van Vuuren, Hartley, Probst, 2003, Chirumbolo, 2005).

Perubahan-perubahan yang setiap waktu akan terus terjadi justru membutuhkan kesiapan bagi para karyawan dalam melanjutkan kehidupannya. Hal itu terjadi karena sebuah efektivitas usaha perubahan sangat dipengaruhi oleh kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan tersebut ditunjukkan dengan bentuk yang positif maupun negatif. Siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan menaati rencana perubahan, yang dilakukan.

Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan *content, context*, dan *process* serta atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi (dalam Holt, 2007). Perubahan juga merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif (dalam Wibowo, 2008).

Hussey, 2000, (dalam Wibowo, 2008) menjelaskan beberapa faktor yang menyebabkan organisasi melakukan sebuah perubahan antara lain, perubahan teknologi terus meningkat, persaingan yang intensif dan global, tuntutan pelanggan, perubahan demografis Negara, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, dan pemegang saham meminta lebih banyak nilai. Dengan demikian diakui bahwa untuk organisasi agar benar-benar menjadi learning of organizational maka karyawan dan organisasi secara keseluruhan harus dalam keadaan kesiapan secara konstan. (Madsen, 2005).

Dampak negatif yang akan dirasakan oleh karyawan adalah terbuangnya uang, waktu dan tenaga, tidak tercapainya tujuan yang direncanakan, penderitaan moral, dan timbulnya *job insecurity*, sedangkan dampak dalam jangka panjang akibat buruk yang dapat ditimbulkannya dari sebuah perubahan yakni tidak tercapainya rencana strategi perusahaan, menurunnya kepercayaan diri dalam kepemimpinan, meningkatnya resistensi untuk berubah dan adanya keyakinan bahwa perubahan selanjutnya yang ingin dilakukan akan gagal (Pettersen, 2009).

Resiko tersebut harus dapat diatasi oleh organisasi maka pemimpin harus dapat menetapkan, mengelola dan mengukur kesiapan pegawai untuk berubah sehingga implementasi dapat berjalan dengan efektif. Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila pegawai juga bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut. Lebih lanjut (Susanto, 2008) menjelaskan bahwa sebuah organisasi tidak siap untuk menghadapi perubahan tanpa dukungan manajemen untuk perubahan, penerimaan untuk berubah.

Esensi dari suatu perubahan adalah adanya peningkatan kondisi yang lebih baik dari situasi sebelumnya. Suatu organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003).

Lebih lanjut Robbins (2003) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sasaran utama perubahan dalam organisasi terdiri dari perubahan sikap dan ketrampilan kerja, perubahan peran kerja, teknologi dan strategi. Perubahan yang fokus pada sikap melibatkan perubahan sikap dan nilai-nilai dengan daya tarik persuasif, program pelatihan, pembentukan tim dan program perubahan budaya sedangkan pendekatan dalam keterampilan kerja dapat dilakukan dengan program pelatihan kerja.

Perubahan organisasi yang dilakukan suatu perusahaan sebenarnya mengandung resiko yang besar terhadap karyawannya, namun demi menuju ke arah yang lebih baik mau tidak mau harus dilakukan walaupun itu juga harus mengorbankan beberapa personil yang ada dalam perusahaan tersebut.

Bahwa perubahan organisasi akan membawa dampak baik bagi perusahaan namun bagi karyawan hal tersebut menjadi beban, karena perubahan yang terjadi di

luar kebiasaan yang dilakukan sehingga. membuat karyawan merasa di bawah tekanan dan juga merasa mengalami stres dalam bekerja.

Perubahan organisasi yang seharusnya menuju ke arah kebaikan menjadi sebaliknya, karena pemimpin sering kali mengambil keputusan hanya mempertimbangkan struktural saja tanpa mempertimbangkan kesiapan karyawan. Hal ini menyebabkan para pegawai mengalami stres kerja setiap melakukan perubahan organisasi. Salah satu faktor penyebab stres kerja yaitu perubahan organisasi yang terjadi di dalam tempat kerja.

Kondisi stres sendiri tidak dapat dihindari karena penyebab stres muncul dalam setiap bidang kehidupan, salah satunya adalah pekerjaan. Stres yang dihadapi individu dalam pekerjaan atau yang disebut stres kerja adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang, apabila stres ini terlalu besar maka dapat mengancam kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan (Davis dan Newstrom, 1985 dalam Munandar, 2001).

Stres kerja yang tidak bisa diatasi dengan baik biasanya berdampak positif dan negatif secara fisik maupun psikologis. Dampak fisik merupakan hal yang mudah dilihat dan dirasakan, namun tidak demikian dengan dampak psikologis. Dampak psikologis tidak mudah diketahui karena penilaian individu terhadap suatu hal dan besarnya dampak yang diterima sifatnya sangat personal. Hal tersebut dipengaruhi faktor pengalaman masa lalu, kemampuan untuk memecahkan masalah, serta tipe kepribadian. Contoh dampak fisik adalah pusing, mual, kurang pendengaran, kurang penglihatan, maupun kecelakaan kerja.

Sedangkan contoh dampak psikologis antara lain adalah kegelisahan, agresi, kebosanan, kekecewaan, depresi, maupun stres (Beehr & Newman, 1978 dalam Rice, 1999)

Luthans (1992) menyebutkan bahwa penyebab stres kerja (*job stressor*) terdiri atas empat hal utama, yakni: *extra organizational stressors*, yang terdiri dari perubahan sosial/teknologi, keluarga, relokasi, keadaan ekonomi dan keuangan, ras dan kelas, dan keadaan komunitas/tempat tinggal. *Organizational stressors*, yang terdiri dari kebijakan organisasi, struktur organisasi, keadaan fisik dalam organisasi, dan proses yang terjadi dalam organisasi. *Group stressors*, yang terdiri dari kurangnya kebersamaan dalam grup, kurangnya dukungan sosial, serta adanya konflik intraindividu, interpersonal, dan intergrup. *Individual stressors*, yang terdiri dari terjadinya konflik dan ketidakjelasan peran, serta disposisi individu seperti pola kepribadian Tipe A, kontrol personal, learned helplessness, self-efficacy, dan daya tahan psikologis.

Menurut Hurrell, dkk, 1988 (dalam Saragih, 2008) faktor dipekerjaan yang menimbulkan stres kerja dikelompokkan dalam lima kategori besar yaitu: Faktor-faktor intrinsik dalam pekerjaan, peran dalam organisasi, pengembangan karir, hubungan dalam pekerjaan, perubahan struktur dan iklim organisasi. Tosi et al, 1990 (dalam Wijono, 2012), menambahkan salah satu faktor stres kerja adalah faktor-faktor organisasi yang didalamnya memiliki point perubahan organisasi. Dari hal diatas, maka dapat disimpulkan perubahan organisasi memiliki hubungan dengan stres kerja pada karyawan dalam bekerja.

Perubahan peran kerja dapat dilakukan antara lain dengan cara merancang kembali pekerjaan karyawan dengan aktifitas dan tanggungjawab yang berbeda, reorganisasi arus kerja, mengubah kriteria dan lain sebagainya. Pendekatan dalam bidang teknologi dilakukan dengan cara memperkenalkan peralatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Strategi kompetitif dalam perubahan menuntut perubahan secara konsisten terhadap individu-individu, peran kerja dan teknologi (Sunyoto dan Burhanuddin, 2011). Wibowo (2007) mengatakan bahwa terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi yang dinamakan dengan *development change*, *transitional change* dan *trasformational change*. *Development change* mencerminkan perubahan melalui perubahan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada.

Dalam *development change* terdapat dua asumsi yakni bahwa orang mampu memperbaiki serta mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat. *Transitional change* merupakan respon pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transformational change* merupakan pergeseran yang radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlangsung sepanjang waktu.

Wibowo (2006) mengatakan budaya sebagai nilai-nilai atau kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan

makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda.

Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

Fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya sehingga mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan. Budaya organisasi memiliki dua fungsi utama yakni sebagai proses integrasi internal dan sebagai proses adaptasi eksternal (Sunyoto dan Burhanuddin, 2011).

Perubahan suatu organisasi memerlukan apa yang disebut dengan Perseptual Transition Management, yaitu suatu kerangka kerja manajemen transisi yang akan memberikan sejumlah pemahaman penting tentang apa yang memicu adanya perubahan-perubahan di dalam organisasi dan bagaimana organisasi tersebut bereaksi terhadapnya. Konsekuensi dari penerapan perubahan organisasi adalah penerapannya yang memerlukan waktu dan biaya. Risiko bisa saja muncul ketika implementasi tersebut berjalan, seperti adanya perubahan tanggung jawab, resistensi pegawai,

perlunya keselarasan perubahan dengan budaya, dan komunikasi mengenai perubahan itu sendiri.

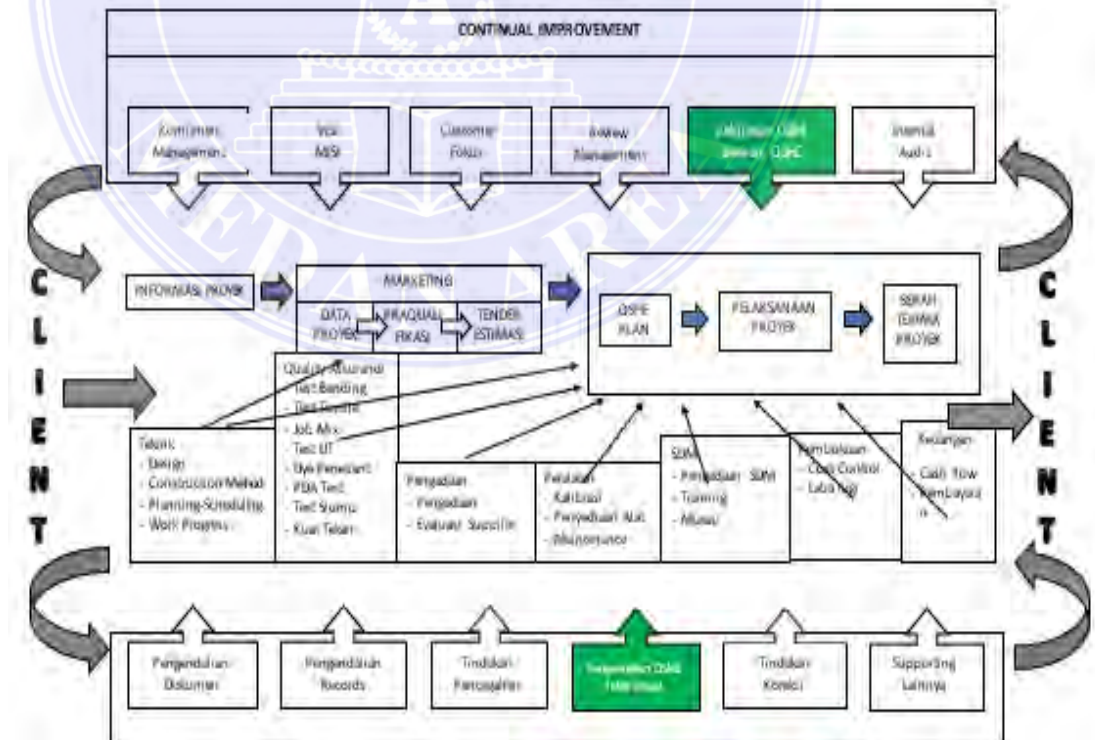
Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada sehingga dapat dikatakan bahwa mengubah budaya bukanlah pekerjaan yang gampang. Dari sudut waktu, perubahan dapat menghabiskan 5 sampai 10 tahun, itupun tingkat keberhasilannya masih dipertanyakan karena respon pegawai terhadap perubahan sangat bervariasi (Sobirin, 2005). Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan, dilihat dari hal tersebut terlihat jelas bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap perubahan organisasi.

PT. Budi Perkasa Alam (BPA) adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa kontruksi yang mengambil spesialisasi kelautan yang berdomisili di Medan dan telah berdiri kurang lebih 13 tahun yaitu sejak 18 Mei 2005. Perkembangan BPA sejak berdiri hingga saat ini sangat baik sejalan dengan program pemerintah dalam pengembangan infrastruktur. Adapun beberapa bidang pekerjaan yang dapat dikerjakan adalah dermaga, oil dan gas, jembatan, water intake, dredging serta peledakan. Sejauh ini sudah ada 118 paket pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh BPA baik yang berstatus sebagai kontraktor utama maupun sub kontraktor. BPA bekerja sama dengan perusahaan BUMN maupun swasta.

Sebagai perusahaan yang dinamis, menanggapi kebutuhan pasar (*market place requirements for success*), desakan bisnis (*business imperatives*), desakan

organisasional (*organizational imperatives*) serta alasan efektifitas serta efisiensi, PT. Budi Perkasa Alam (BPA) mengambil langkah mengefektifkan organisasi, Perubahan dilakukan kurangnya efektifitas dan efisiensi, dan hal ini harus segera dilaksanakan demi terwujudnya keberlangsungan Perusahaan secara berkelanjutan.

Saat ini mayoritas kegiatan operasional di perusahaan dioperasikan secara manual/offline dan tidak terintegrasi. Sementara aktivitas pekerjaan saling berjauhan yaitu dari pulau Sumatera hingga pulau Papua. Oleh karena itu manajemen melakukan perubahan organisasi untuk kegiatan operasional menggunakan sistem online dan terintegrasi. Dikarenakan adanya beberapa kendala yang dialami, misalnya data dan informasi yang dibutuhkan tidak update, terjadi potensi-potensi kehilangan dan lain-lain.



Gambar 1. Bisnis proses PT. Budi Perkasa Alam

Systematika kerja Perusahaan dalam menyelesaikan proyek/pekerjaan tersebut dengan melakukan pengelolaan biaya yang meliputi tiga hal, yakni:

1. Berkaitan dengan pengadaan dan pemakaian dana proyek
2. Perencanaan sumber daya proyek
3. Penyusunan anggaran proyek dan pengendalian proyek.

Di dalam proses perjalanan Perusahaan selama kurun waktu 13 tahun ini, Top Management (manajemen puncak) mendapati beberapa hal :

1. Pengadaan material yang melebihi dari budget dikarenakan tidak terkontrolnya perencanaan, realisasi pengadaan dan kontrol terhadap aset (material) perusahaan.
2. Sisa material proyek saat pekerjaan selesai dikerjakan tidak tercatat dengan baik dan tidak terkontrol keberadaannya.
3. Spesifikasi untuk masing-masing material proyek tidak terdefiniskan dengan baik sehingga mempengaruhi mutu pekerjaan.
4. Pengontrolan seluruh aktivitas pekerjaan disemua departemen tidak update dan akurat.
5. Dengan sistem offline kebutuhan laporan dan analisa yang diinginkan manajemen tidak dapat terpenuhi.
6. Adanya proses pengulangan pekerjaan yang sama dilakukan berulang-ulang oleh beberapa orang yang berbeda.
7. Untuk mempermudah proses monitor perlunya intergrasi dari keseluruhan proses.
8. Untuk proses persetujuan direksi yang tidak selalu berada di kantor BPA pusat yakni kota Medan.

Dari beberapa inventarisasi permasalahan potensi kebocoran keuangan pertahun yang berujung terhadap Laba Perusahaan, dapat dikategorikan 3 (tiga) permasalahan besar :

Tabel 1. Estimasi Kebocoran Keuangan Per Tahun

No.	Deskripsi	Kebocoran (Rp.)
1.	Pengadaan material proyek	982.867.625
2.	Pemakaian alat berat	1.142.674.634
3.	Inventaris yang hilang	68.500.000
Total		2.194.042.259

Estimasi dari level Top Manajemen, tingkat kebocoran keuangan pertahun adalah sebesar Rp. 2.194.042.259, (dua milyar seratus sembilan puluh empat juta empat puluh dua ribu dua ratus lima puluh sembilan rupiah) atau jika dihitung perbulan dapat diambil kesimpulan terjadi kebocoran keuangan Perusahaan Rp. 182.836.855,- (seratus delapan puluh dua juta delapan ratus tiga puluh enam ribu delapan ratus lima puluh Lima rupiah)

Top Manajemen sangat menyadari agar perusahaan dapat tetap eksis dan tetap berkomitmen untuk terus mengembangkan PT Budi Perkasa Alam dan tetap fokus sesuai dengan visi Perusahaan “Marine Construction Specialist” serta Misi perusahaan, yakni:

1. Memberikan komitmen jasa pelayanan, kepercayaan dan dengan hasil yang sesuai keinginan pelanggan;
2. Menyediakan lingkungan kerja yang aman, mensejahterakan dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara profesional bagi karyawan;

3. Mencegah dan/ atau mengurangi kecelakaan kerja (Kebakaran, peledakan, keracunan dan penyakit akibat kerja);
4. Meningkatkan kemampuan dan daya saing SDM dengan mengutamakan pada pengembangan pengelolaan perusahaan, keahlian teknik dan manajemen proyek;
5. Memfokuskan pengembangan investasi perusahaan pada peralatan kelautan.

Untuk dapat mewujudkan Visi dan Misi Perusahaan tersebut, serta berhaapan dengan dinamika permasalahan yang telah diutarakan diatas, maka manajemen berkomitmen untuk melakukan Perubahan Organisasi.

Salah satu Perubahan yang dilakukan oleh manajemen yakni melakukan perubahan dengan menggunakan sistem online. Adapun sistem online yang dipergunakan adalah “Odoo” sebagai salah satu ERP system.

ERP (*Enterprise Resource Planning*) adalah sebuah sistem berbasis komputer yang didesain untuk memproses transaksi-transaksi perusahaan dan memfasilitasi perencanaan yang terintegrasi dan *real time*, produksi, dan respon konsumen (O’Leary, 2000). ERP (*Enterprise Resource Planning*) adalah multi-modul, solusi aplikasi pengemasan bisnis yang memungkinkan dan kinerja perusahaan, pendistribusian data umum, pengelolaan sumber daya serta menyediakan akses informasi secara aktual. ERP (*Enterprise Resource Planning*) ini telah menunjukkan penawaran berupa perbaikan yang signifikan dalam efisiensi, produktivitas, profitabilitas, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, keputusan meminimalisir biaya serta pembuat keputusan yang efektif. Sistem ERP (*Enterprise*

Resource Planning) memungkinkan proses bisnis dalam perusahaan mulai dari awal proses perencanaan hingga tahap akhir setelah penjualan layanan kepada pelanggan.

Dukungan teknologi dapat mempercepat proses semua departemen secara terintegrasi dan *online* sehingga memungkinkan kecepatan pekerjaan. Salah satu Perubahan yang dilakukan oleh manajemen yakni melakukan perubahan dengan menggunakan sistem *online*. Adapun sistem *online* yang dipergunakan adalah “Odoo” sebagai salah satu ERP system. ERP (*Enterprise Resource Planning*) sendiri adalah sebuah sistem informasi perusahaan yang saling terintegrasi untuk mengkoordinasikan seluruh proses bisnis perusahaan. ERP mengintegrasikan semua departemen di dalam perusahaan ke dalam satu sistem komputer.

Adapun keuntungan menggunakan ERP sytem adalah:

1. Integrasi data keuangan perusahaan, data keuangan dapat terintegrasi dengan baik sehingga Top Management bisa mengontrol dan memonitor keuangan perusahaan secara lebih baik terkait dengan pengeluaran dan pemasukan dari proyek BPA.
2. Single entry, hanya perlu sekali memasukkan data karena semua akan saling terintegrasi ke semua bagian;
3. Data realtime, proses penyebaran informasi dapat dilakukan saat itu juga ke setiap departemen untuk melacak waktu yang digunakan setiap staf pada setiap tugas untuk kemudahan penagihan untuk klien.
4. Meningkatkan daya saing perusahaan.

Apabila BPA ingin tetap hidup dan semakin hebat harus segera meninggalkan sistem konvensional. Dan harus melakukan perubahan besar. Kecepatan pengambilan

keputusan tidak dibatasi ruang, jarak dan waktu. Tuntutan pasar semakin kompleks. Persaingan semakin ketat. Intuisi saja tidak cukup jika tidak dibarengi dengan data-data yang akurat dan cepat. Adapun ERP sistem yang dipilih manajemen BPA adalah Odoo. Odoo salah satu tools yang diharapkan bisa membantu kebutuhan mendasar BPA.

Pada tanggal 02 November 2018 penulis melakukan kunjungan langsung ke kantor pusat BPA yang terletak di kota Medan, penulis melakukan wawancara dengan top manajemen, hasil dari wawancara tersebut terkait dengan PT. Budi Perkasa Alam yang melakukan perubahan organisasi yang dilakukan adalah penggunaan sistem online menggunakan ERP Odoo. Pada awalnya seluruh proses pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara manual/*offline* digantikan secara *online*.

Perubahan sistem organisasi tersebut tentunya akan memungkinkan ancaman kepada karyawan, seperti dapat berakibat pada perubahan struktur organisasi, pengurangan jumlah karyawan khususnya dibagian administratif namun karyawannya dialihkan ke bagian yang lain, memang BPA tidak melakukan pemecatan atau pengurangan karyawan dengan adanya sistem yang baru namun karyawan perlu menyesuaikan diri dengan cara kerja dan lingkungan serta budaya organisasi yang baru tentunya akan menimbulkan rasa ketidaknyamanan dalam bekerja yang berdampak terhadap stres kerja karyawan. Kemudian terjadinya penggabungan beberapa departemen/unit kerja, serta adanya kemungkinan rekayasa ulang terhadap proses bisnis. Oleh karena itu, penulis ingin melihat lebih pengaruh beberapa hal

kondisi psikologis terhadap perubahan organisasi di antaranya stres kerja serta budaya organisasi

Bertitik tolak dari uraian di atas, penulis memandang penting untuk melakukan penelitian dengan judul : Pengaruh Stres Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi masalah-masalah berkenaan dengan penelitian ini, sebagai berikut :

1. Stres yang dihadapi individu dalam pekerjaan atau yang disebut stres kerja seperti kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang, mempengaruhi sikap kesiapan berubah karyawan dalam menghadapi Perubahan Organisasi
2. Budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan, nilai-nilai dan harapan.
3. Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada sehingga dapat dikatakan bahwa mengubah budaya bukanlah pekerjaan yang gampang. Sehingga budaya perusahaan mempengaruhi kesiapan berubah seseorang dalam menyikap perubahan organisasi.
4. Baik Stres Kerja dan Budaya Organisasi menjadi suatu hal yang mempengaruhi kesiapan berubah karyawan terhadap perubahan organisasi, Perubahan organisasi dapat menimbulkan situasi menjadi rumit, penuh ketidakpuasan dan tidak

menyenangkan bagi karyawan. Dampak negatif dan positif pun akan muncul akibat dari sebuah perubahan.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai:

1. Apakah ada Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM
2. Apakah ada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM
3. Apakah ada Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal berikut:

1. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM
3. Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan secara teoritis maupun secara praktis:

1. Manfaat Teoretis
2. Secara teoretis penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan dalam ilmu psikologi khususnya Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM ” Selain hal tersebut juga sebagai referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap perubahan organisasi.
3. Manfaat Praktis
 - a. Bagi karyawan, memberi pengetahuan bahwa Stres kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan, sehingga para karyawan mengetahui pentingnya mengurangi stres kerjanya serta beradaptasi dengan budaya Organisasi secara berkesinambungan.
 - b. Bagi perusahaan dapat mengoptimalkan hasil kerja karyawan melalui pengurangan stres kerja karyawannya dan mensosialisasikan serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, serta dengan melakukan internalisasi budaya organisasi sehingga karyawan siap terhadap perubahan organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kesiapan Berubah

Kesiapan untuk berubah merupakan sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu, merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

2.1.1. Pengertian Kesiapan Berubah

Holt (2007) mendefinisikan 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*). Dari penjelasan Holt (2007) seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan *content*, *context*, proses dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi.

Hanpachern, Morgan & Griego (1998) mendefinisikan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, fisik, sedia untuk

berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan.

Backer (1995) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap dan intensi karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses. Berneth (2004) kesiapan lebih dari pemahaman akan perubahan, lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, dan merupakan kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik.

Eby, Adams, Russell, & Gaby (2000) berpendapat bahwa kesiapan individu untuk berubah adalah keyakinan bahwa perubahan penting untuk dilakukan dan memiliki kemungkinan berhasil dengan sukses. Armenakiset. al (1993) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai kepercayaan, sikap dan intensi karyawan bahwa perubahan memang dibutuhkan dan bagaimana kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses.

Karyawan yang memiliki kesiapan berubah yang baik percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi kesiapan berubah dari beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesiapan untuk berubah adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik 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.

2.1.2 Dimensi untuk Kesiapan Berubah

Armenakis dan Harris (2002) juga mengategorikan variabel kesiapan pegawai untuk berubah ke dalam lima dimensi, yaitu:

- a. Perbedaan (*discrepancy*) adalah kesenjangan antara saat ini dan keadaan ideal, yang menggambarkan kebutuhan untuk perubahan. Persepsi ini tidak selalu berarti bahwa keadaan ideal adalah solusi terbaik, tapi di Setidaknya lebih baik dari saat ini. Hal ini dianggap menjadi masalah konteks
- b. Ketepatan mengapa perubahan ini secara khusus akan dapat menutup kesenjangan diidentifikasi. Ini adalah persepsi bahwa perubahan akan dapat mencapai apa yang dimaksudkan untuk melakukan dan dianggap sebagai masalah konten
- c. Self-efficacy adalah kepercayaan pada kemampuan untuk membuat perubahan berhasil. persepsi ini termasuk gagasan bahwa individu, kelompok dan organisasi yang benar-benar mampu membuat mengubah di semua level. Hal ini dianggap sebagai atribut individu
- d. Dukungan utama adalah apakah para pemimpin utama organisasi mendukung perubahan, tidak hanya melalui pengakuan tetapi juga melalui tindakan. Ketika manajemen puncak dalam perjanjian untuk mendukung perubahan,

setidaknya dalam pandangan orang lain, kesiapan untuk berubah harus didukung. Ini dianggap menjadi masalah proses

- e. Valensi pribadi menggambarkan manfaat intrinsik dan ekstrinsik perubahan bagi mereka terlibat. Perlu ada semacam manfaat nyata untuk mereka yang terlibat dalam perubahan dalam rangka bagi mereka untuk mendukungnya dan ini dianggap sebagai atribut individu .

Holt et.al (2007) mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan suatu konstruk multidimensional dan terdiri dari 4 dimensi yaitu :

- a. *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Dimensi ini menjelaskan tentang aspek keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi dan organisasi akan mendapat keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk berubah yang diusulkanserta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

- b. *Change specific efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai ketrampilan serta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan

perubahan. Dimensi ini juga menjelaskan tentang tingkat kepercayaan diri individu dan kelompok untuk dapat mensukseskan perubahan yang direncanakan.

c. *Management support* (Dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan.

d. *Personal benefit* (Manfaat bagi individu)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal apabila perubahan tersebut diimplementasikan.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah

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

- a. *Change content*, 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 tersebut akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaannya. (Lodahl & Kejnar, 1965; Robbins, 2003). Penelitian yang dilakukan oleh Willian (2011) menemukan bahwa para sales manager yang

memiliki prestasi (*achievement*) baik yang merupakan dimensi *work value* akan memiliki kesiapan berubah yang tinggi, dan perubahan manajemen cenderung menguntungkan para sales manager yang memiliki prestasi baik. Dengan kata lain bahwa *achievement* mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Dalam penelitian ini juga didapati bahwa para karyawan yang berumur 47 tahun keatas memiliki masalah dalam kepastian pekerjaan mereka (*security*) dibandingkan dengan karyawan yang berumur dibawah 40 tahun.

- b. *Change process*, meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Studi-studi yang dilakukan Cunningham et al (2002) menunjukkan bahwa terdapat kaitan adanya kebutuhan untuk berubah dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, & Brown, 2002), dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Cunningham et al., (2002); Eby et al., (2000); Weber & Weber., (2001), *Job Involvement* memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi proses perubahan dalam organisasi
- c. *Organizational context*, terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Penelitian yang dilakukan beberapa peneliti ditemukan bahwa kesiapan individu untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan (Prochaska, Velicer, Rossi, Goldstein, Marcus, Rakowski, Fiore, Harlow, Redding, Rosenbloom, & Rossi, 1994), adanya risiko untuk gagal dalam

perubahan (Armenakis et al., 1993), dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan (Pettigrew, 2002).

2.2. Stres Kerja

Stres merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran, dan kondisi fisik seseorang. Stres yang tidak bisa di atasi dengan baik biasanya berakibat pada ketikmampuan orang beriteraksu secara positif dengan lingkungannya, baik dalam lingkungan pekerjaan maupun lingkungan luarnya.

2.2.1 Pengertian Stres Kerja

Stres dapat dipandang dari dua sisi yang berbeda, yakni sebagai stres positif dan stres negatif/ buruk. Stres positif yaitu suatu keadaan yang dapat memotivasi atau memberikan inspirasi. Sedangkan stres negatif/ buruk yaitu stres yang dapat menyebabkan marah, tegang, bingung, cemas, merasa bersalah atau kewalahan. Hans Selye membedakan antara distress (stres yang negatif) dan eustres (stres positif) (Munandar , 2001).

Menurut Beehr and Newman (1978) stres kerja yaitu kondisi dimana tuntutan pekerjaan melebihi kemampuan pekerja menghadapinya sehingga menyebabkan terganggunya fungsi normal fisik maupun psikologis sang pekerja. Menurut Van Harrison & Pinneau (1975) beserta Caplan et al (dalam Beehr & Newman, 1978), stres kerja merupakan setiap karakteristik lingkungan kerja yang bisa menjadi ancaman bagi individu.

Stres kerja sering juga didefinisikan sebagai perasaan yang menekan atau tertekan yang dialami oleh pegawai dalam menghadapi suatu pekerjaan. Stres kerja dapat dilihat dari simptom, misalnya, emosi yang tidak stabil, perasaan tidak senang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok berlebihan, cemas, gugup, mengalami gangguan pencernaan, serta tekanan darah meningkat (Mangkunegara, 2005).

Sarafino (1998) stres merupakan kondisi yang dihasilkan ketika transaksi antara seseorang dengan lingkungan membuat individu tersebut mempersepsikan suatu kesenjangan. Kesenjangan yang dimaksud adalah antara tuntutan dari suatu situasi dan sumber daya yang dimiliki seseorang tersebut baik dari segi biologis, psikologis atau sistem sosial.

Menurut Veithzal (2004:516) stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan dimana tekanan tersebut disebabkan oleh lingkungan pekerjaan dimana karyawan tersebut berada. Sedangkan menurut Lazarus dan Folkman (1990) mendefinisikan stres sebagai suatu kejadian dimana tuntutan lingkungan (eksternal) dan tuntutan internal (fisiologis, psikologis) melebihi sumber daya adaptif individu.

Menurut Ross dan Altmeir (1994) stres kerja merupakan suatu interaksi antara kondisi kerja dan karakteristik pekerja dimana tuntutan dari pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh pekerja untuk menghadapinya. Sedangkan menurut Schultz & Schultz (1994) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu gejala psikologis yang dirasa mengganggu individu dalam menjalankan tugasnya.

Stres kerja adalah akibat dari segala sikap, tindakan, dan situasi di lingkungan kerja yang menjadi beban bagi seseorang. Cara seseorang menyesuaikan diri juga menjadi konsekuensi atas timbulnya stres kerja.

2.2.2 Faktor-faktor Penyebab Stres

Adapun terdapat beberapa hal yang menjadi penyebab stres, diantaranya adalah penyebab fisik, beban kerja, sifat pekerjaan, kebebasan, dan kesulitan.

1. Penyebab fisik

a. Kebisingan

Kebisingan seringkali membuat seseorang sulit untuk berkonsentrasi dan menjadi sumber stres. Namun perlu diketahui bahwa terlalu tenang juga dapat menyebabkan hal yang sama.

b. Kelelahan

Masalah kelelahan dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekerja menurun. Kemampuan bekerja yang menurun sudah pasti menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stres.

c. Penggeseran kerja

Ketika seseorang diharuskan untuk mengubah pola kerja yang sudah biasa dilakukannya dan harus beradaptasi dengan kebiasaan baru dapat menimbulkan stres.

d. Suhu dan Kelembaban

Bekerja dalam ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan. Suhu yang tinggi harus dapat ditoleransi dengan kelembaban yang rendah.

2. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dan rasa tertekan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres.

3. Sifat pekerjaan

Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan merasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres. Terlebih ketika disiplin yang berlaku di organisasi tersebut terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang merasa terancam kebebasannya. Stres bisa terjadi apabila ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan. Kurangnya kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan, akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Stsayar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi ereka. Disamping itu, stsayar kerja tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.

4. Kebebasan

Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat

mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

5. Kesulitan

Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah, seperti ketidakcocokan suami-istri, masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi seseorang dan merupakan sumber stres bagi seseorang.

Stressor kerja bisa datang dari tempat kerja, sumber stres di tempat kerja menurut Rice (1992), yaitu :

1. Kondisi kerja

Adalah beban kerja yang berlebihan dapat bersifat kuantitas dan kualitas. Secara kuantitatif, beban kerja dapat muncul ketika tuntutan fisik dari pekerjaan melebihi kemampuan yang dimiliki oleh pekerja. Secara kualitatif, beban muncul ketika pekerjaan terlalu kompleks dan keterampilan yang dimiliki oleh pekerja tidak dapat memenuhi tuntutan tersebut. Selain itu, work underload dimana suatu kondisi pekerjaan dinilai tidak menantang dan tidak menarik minat perhatian pekerja. Selain itu, kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung, misalnya tempat kerja yang bising adalah salah satu contoh keadaan yang dapat memicu stres kerja, selain itu penggunaan teknologi yang terbatas juga dapat memicu timbulnya stres kerja (Ross & Altmaier, 1994).

2. Ambiguitas peran

Rice (1998) mengatakan ambiguitas peran ketika individu tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh perusahaan dan dirinya. Selain itu ambiguitas peran dapat dialami ketika terdapat ketidakjelasan tujuan dari suatu pekerjaan atau batas-batas yang dimiliki oleh pekerja.

3. Hubungan interpersonal

Hubungan interpersonal ditempat kerja merupakan suatu bagian penting dari kepuasan kerja. Hubungan interpersonal dapat membantu individu dalam menghadapi stres (Rice, 1998). Terdapat tiga jenis hubungan interpersonal di tempat kerja (Ross & Altmaier, 1994), yaitu :

a. Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan yang buruk dengan rekan kerja dapat memunculkan perasaan terancam pada individu. Hubungan yang buruk mempengaruhi tingkat kepercayaan, saling mendukung dan keinginan untuk saling mendengarkan atau bersifat empati. Dikatakan juga bahwa hubungan yang baik dengan rekan kerja dapat membantu individu dalam melakukan coping stres kerja.

b. Hubungan dengan atasan

Selain hubungan dengan rekan kerja, hubungan individu dengan atasan juga memiliki pengaruh dalam stres kerja. sikap atasan yang melibatkan individu dalam mengambil keputusan dan atasan yang memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dua arah dapat mengurangi stres kerja.

c. Hubungan dengan pelanggan atau klien

Kesulitan dalam berkomunikasi dengan klien atau pelanggan biasanya dialami oleh orang yang pekerjaannya melibatkan pemberian jasa kepada klien, misalnya praktisi kesehatan dan pekerja sosial.

4. Pengembangan karir

Pada umumnya, pekerja memiliki suatu harapan dari pekerjaannya, seperti dapat mempelajari berbagai hal baru, mengalami kemajuan yang tetap, serta harapan akan pendapatan yang meningkat (Rice, 1999). Namun, terkadang hal tersebut tidak dapat tercapai oleh sebagian pekerja, sehingga dapat menyebabkan stres kerja. Rice juga menambahkan, ketika harapan seseorang tidak dapat dicapai, terkadang orang tersebut kehilangan kepercayaan dirinya. Dengan demikian, pengembangan karir dapat meningkatkan kinerja dan motivasi, sebaliknya jika tidak mendapat umpan balik, potensi dialaminya stres kerja lebih tinggi bagi karyawan (Ross & Almaiter, 1994).

5. Struktur organisasi

Keluhan pekerja tentang adanya struktur organisasi yang kaku, politik yang berlaku ditempat kerja, atau pengawasan yang kurang memadai dari manajemen sehingga dapat menimbulkan stres kerja (Rice, 1999). Rice juga mengatakan bahwa kurangnya kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan serta kurangnya dukungan atasan bagi kreativitas pekerja dapat menimbulkan stres kerja. Ross dan Altmaier (1994) mengatakan bahwa posisi atau tingkat yang diemban seseorang dalam organisasi juga berperan dalam proses timbulnya stres kerja. dalam

hal ini, karyawan yang memiliki posisi rendah dalam hirarki organisasi, lebih tinggi kemungkinannya untuk mengalami stres kerja.

2.2.3 Dimensi Stres Kerja

Dimensi stres kerja oleh Beehr dan Newman (dalam Rice, 1999), antara lain:

1. Fisiologis

Menurut Behr dan Newman (dalam rice, 1999), aspek fisiologis merupakan suatu penurunan kesehatan fisik secara bertahap yang muncul dalam diri seseorang yang bisa muncul pada pegawai dalam kondisi stres kerja. Aspek fisiologis yang terlihat pada pegawai bisa dilihat melalui:

- a. Meningkatnya detak jantung
- b. Lebih mudah lelah
- c. Terdapat gangguan pernapasan
- d. Lebih sering berkeringat
- e. Lebih sering sakit kepala
- f. Memiliki gangguan tidur.

2. Psikologis

Menurut Behr dan Newman (dalam rice, 1999) aspek psikologis merupakan suatu masalah emosi dan kognitif yang muncul dalam diri seseorang yang bisa muncul pada pegawai dalam kondisi stres kerja. Aspek stres yang muncul pada keadaan psikologis pegawai dapat dilihat melalui :

- a. Lebih mudah mengalami kecemasan

- b. Lebih mudah marah dan bersifat sensitif
- c. Sulit berkomunikasi
- d. Mudah mengalami frustrasi
- e. Sulit untuk berkonsentrasi
- f. Kehilangan kreativitas
- g. Kehilangan semangat hidup
- h. Menurunnya rasa percaya diri.

3. Aspek Perilaku

Menurut Behr dan Newman (dalam rice, 1999) aspek perilaku merupakan perilaku yang timbul akibat adanya stres kerja. Aspek stres dapat dilihat melalui :

- a. Menunda atau menghindari pekerjaan
- b. Penurunan prestasi dan produktivitas
- c. Minum minuman keras dan mabuk
- d. Perilaku makan yang tidak normal
- e. Agresivitas dan Kriminalitas
- f. Penurunan kualitas hubungan interpersonal

Menurut Ivancevich (2009) stres kerja pada karyawan dapat berpengaruh positif maupun negatif. Namun efek negatif lebih sering terlihat. Efek negatif itu dapat berupa kebosanan, penurunan motivasi kerja, absen, apatis, insomnia, mudah tersinggung, kesalahan dalam pekerjaan yang meningkat, tidak dapat mengambil keputusan. Sedangkan jika karyawan mampu mengelola stres secara optimal maka

stres tersebut mampu menghasilkan dampak positif berupa: motivasi yang tinggi, energi tinggi, persepsi yang tajam, ketenangan.

Sedangkan menurut Luthans (2005), antara lain :

1. Kesehatan

Tubuh manusia pada dasarnya dilengkapi sistem kekebalan untuk mencegah serangan penyakit. Tubuh manusia dalam mencegah dan mengatasi pengaruh penyakit tertentu, dengan cara memproduksi antibodi sehingga orang yang terkena stres mudah pula terkena penyakit.

2. Psikologis

Stres akan menimbulkan kekhawatiran atau ketegangan secara terus menerus. Hal tersebut dapat membuat individu merasa hopeless dan helpless sehingga dapat mengarah kepada perasaan ingin bunuh diri atau kematian pada penderita stres.

3. Interaksi Interpersonal

Karyawan yang bekerja di suatu perusahaan menunjukkan bahwa stres kerja menyebabkan timbulnya ketegangan dan konflik antar pihak karyawan dengan pihak manajemen. Tingginya emosi berpotensi menghambat kerja sama antara individu satu dengan yang lain.

2.3 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem penyebaran keyakinan dan nilai-nilai yang dikembangkan di dalam suatu organisasi sebagai pedoman perilaku anggotanya.

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Tosi, Rizzo, Carroll (dalam Munandar, 2001) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan cara-cara berpikir, berperasaan, dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada di dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi. budaya organisasi juga merupakan suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam (Kreitner & Kinicki, 2005).

Menurut Schein (1992) budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi dasar yang dipelajari baik sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dalam proses penyesuaian dengan lingkungannya, maupun sebagai hasil memecahkan masalah yang timbul dari dalam organisasi, antar unit-unit organisasi yang berkaitan dengan integrasi.

Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati oleh seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan.

Budaya organisasi bersifat nonformal atau tidak tertulis namun mempunyai peranan penting sebagai cara berfikir, menerima keadaan dan merasakan sesuatu dalam perusahaan tersebut.

Budaya organisasi menunjukkan suatu nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi (Denison, 1990). Adanya perspektif budaya organisasi memusatkan perhatian terhadap nilai-nilai dasar, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi yang hidup dalam organisasi, pola-pola perilaku yang berasal dari *shared meanings*, dan simbol-simbol yang mengekspresikan hubungan-hubungan antara asumsi-asumsi, nilai-nilai dan perilaku dari anggota-anggota organisasi (Denison, 1990).

Budaya Organisasi menurut Davis dan John Newstrom (dalam Mangkunegara, 2005) bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi, kepercayaan, sistem-sistem nilai, dan norma yang disepakati tiap anggota organisasi.

John R. Schermerhorn dan James G. Hunt (dalam Mangkunegara, 2005) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem kepercayaan bersama dan nilai-nilai yang dikembangkan dalam organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku bagi seluruh anggota organisasi.

Menurut Luthans (1998), setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku, agar diterima oleh lingkungannya. Dengan demikian, budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Menurut Melinda (2004) dalam penelitiannya terhadap budaya organisasi, pengukuran terhadap budaya organisasi bukanlah untuk mengetahui bentuk budaya organisasi, melainkan untuk mengetahui sampai sejauh mana budaya organisasi telah diserap dan dijadikan landasan kerja oleh seluruh anggota organisasi. Hal tersebut juga sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Robbins (2003) yang mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan suatu keadaan dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama oleh anggota organisasi. Oleh karena itu, semakin kuatnya budaya organisasi, berarti semakin menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi terinternalisasi ke dalam diri pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami dan dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

2.3.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbins (2006), yaitu:

1. Budaya Organisasi berfungsi sebagai pembeda. Hal tersebut berarti budaya yang ada di dalam suatu organisasi dapat menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
2. Budaya Organisasi dapat memberikan suatu rasa identitas bagi anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Budaya Organisasi sebagai komitmen. Adanya budaya organisasi dapat menumbuhkan komitmen pada anggota organisasi.
4. Budaya organisasi dapat menjaga stabilitas organisasi. Hal tersebut mengandung pengertian bahwa adanya kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan dengan pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.
5. Budaya organisasi sebagai mekanisme yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku pegawai.

Budaya organisasi mengarahkan dan membimbing kata dan perbuatan para karyawan dalam apa yang layak dan tidak layak dilakukan, menentukan arah dan arus organisasi, bagaimana mengalokasikan dan *manage* sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang yang datang dari

lingkungan organisasi sehingga budaya organisasi dinilai sebagai salah satu faktor yang paling kritis dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Keberadaan budaya organisasi juga berdampak yang besar tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga terhadap karyawan. Budaya organisasi mampu memberi dampak terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan, kohesivitas, kesetiaan terhadap perusahaan dan berdampak pula terhadap pembentukan sikap dan perilaku karyawan yang merupakan faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya (Robbins, 2001).

2.3.3 Dimensi Budaya Organisasi

Adapun dimensi budaya organisasi menurut Denison (dalam Sobirin, 2007), yaitu:

1. *Involvement* (keterlibatan)

Dimensi *involvement* (keterlibatan) ini menekankan pada sejauh mana tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam proses pengambilan keputusan. Budaya organisasi yang efektif menekankan prinsip-prinsip keterlibatan (*involvement*), partisipasi, dan keterpaduan dari kepentingan-kepentingan individu dengan kepentingan-kepentingan organisasi (Denison, 1990).

2. *Consistency* (kekonsistenan)

Dimensi ini menunjukkan bagaimana tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi. Budaya yang kuat

menekankan sistem keyakinan, nilai-nilai, dan simbol yang dipahami secara luas oleh anggota-anggota organisasi mengenai perilaku, sistem, dan makna yang secara terpadu menuntut kepatuhan individual daripada partisipasi sukarela (Denison & Mishra, 1995).

3. *Adaptability* (adaptabilitas)

Dimensi ini menekankan pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. Dimensi ini menekankan pada sistem-sistem nilai dan keyakinan yang mendukung kapasitas organisasi dalam menerima, menginterpretasikan, menterjemahkan signal-signal dari lingkungan ke dalam perubahan-perubahan kognitif, perilaku dan struktur internal organisasi (Denison & Mishra, 1995).

4. *Mission* (misi)

Dimensi ini menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi. Pandangan ini menekankan pentingnya suatu pemahaman yang sama dari anggota organisasi mengenai fungsi dan tujuan organisasi (Denison, 1990). Manfaatnya antara lain, memberikan tujuan dan makna, serta sekumpulan alasan-alasan mengenai pentingnya kegiatan-kegiatan organisasi, memberikan kepastian dan pengendalian dalam menentukan jenis-jenis tindakan yang cocok bagi organisasi dan anggotanya (Denison, 1990).

Wallach (1983) membagi budaya organisasi kedalam 3 tipe. Tipologi ini dilakukan dengan tujuan untuk menjelaskan lebih jauh seberapa kuat atau lemahnya suatu budaya melekat pada organisasi tersebut. Ketiga tipe tersebut meliputi budaya birokratis, budaya inovatif dan budaya suportif. Tipologi Wallach dipergunakan dalam penelitian ini karena menurut Koberg & Chusnim (1991) tipologi ini mempunyai konstruk budaya yang dapat diukur. Adapun penjelasan masing-masing tipologi budaya menurut Wallach (1983) adalah sebagai berikut:

a. Budaya Birokratis

Budaya birokratis adalah budaya yang ditandai dengan karakter lingkungan kerja yang penuh tekanan, terstruktur, berjenjang, tertib dan teratur serta teregulasi dengan baik (Wallach, 1983). Budaya biokrasi berpedoman pada hirarki dan terdapat garis pemisah yang jelas dalam pembagian tanggungjawab dan kekuasaan. Pelaksanaan tugas selalu mengikuti aturan-aturan baku dan sistematis, mengutamakan kekuasaan dan dibawah pengawasan untuk menghindari kesalahan-kesalahan yang tidak perlu (Wallach, 1983).

Umumnya, budaya birokratis cenderung berorientasi pada kematangan, stabil, terstruktur, prosedural, mapan, solid, waspada dan mempunyai kekuatan. Terdapat batasan yang jelas antara tanggungjawab dan kekuasaan. Budaya ini cocok untuk perusahaan dengan suatu pangsa pasar yang besar dalam suatu pasar yang stabil. Staf yang terlatih dengan baik dan struktur yang sehat dengan sistem dan prosedur yang efisien membuat budaya birokratis berhasil. Budaya birokratis yang kuat tidak

mungkin menarik dan menahan orang yang kreatif dan ambisius. Budaya birokratis kurang memberikan ruang kebebasan untuk mengemukakan pendapat, kritik dan tuntutan (Rossje, 1999).

b. Budaya Inovatif

Budaya inovatif didefinisikan sebagai budaya yang menitikberatkan pada kreativitas, orientasi pada hasil dan memberikan kesempatan untuk bereksplorasi dengan lingkungan kerja (Wallach, 1983). Budaya inovatif dikenal sebagai lingkungan yang memberikan kebebasan pada partisipan didalamnya untuk bebas berpikir, menyatakan pendapat, pikiran dan perasaan juga untuk berkarya. Ada tekanan dan stimulus yang kuat untuk semua partisipan didalamnya untuk berkreasi se kreatif mungkin. Jalur komunikasi terbuka lebar, tidak banyak aturan tentang pelaksanaan tugas (Rossje, 1999).

Budaya inovatif merupakan budaya yang menarik dan dinamis. Sesuai dengan orang-orang yang suka bekerja pada perusahaan yang memiliki inovasi dan kondisi yang memerlukan tantangan, kewirausahawan, pengambilan resiko, kreativitas dan berorientasi pada hasil tidak pada prosesnya. Dalam lingkungan inovatif sulit untuk menyeimbangkan waktu untuk keluarga, bekerja, dan bermain. Individu yang kreatif biasanya memiliki kemampuan untuk bekerja keras, berpikiran mandiri, pantang mundur, mampu berkomunikasi dengan baik, lebih terbuka akan hal-hal baru, dan memiliki keingintahuan intelektual yang tinggi. Individu ini biasanya tidak pernah merasa jenuh atau bosan. Kebosanan dan kejenuhan itu sendiri timbul akibat persepsi individu tentang pekerjaannya sebagai rentetan kegiatan yang baku yang dapat

dilakukan dengan sedikit berpikir. Individu yang kreatif pasti mampu mengubah pandangan tentang kerja dan jenis pekerjaan dari yang bersifat monoton menjadi lebih menarik, dan tidak membosankan (Yanti, 2000).

c. Budaya Suportif

Budaya suportif adalah merupakan budaya yang mengutamakan kerjasama tim dan berorientasi pada orang, menciptakan lingkungan organisasi menjadi lebih ramah, memberikan dukungan penuh bagi anggota organisasi untuk lebih maju dan memberikan kepercayaan yang penuh pada anggota organisasi (Wallach, 1983).

Dalam budaya suportif perusahaan membantu pegawainya dan memberikan mereka kebebasan pribadi. Budaya ini memiliki kondisi yang berorientasi pada keadilan, sosial dan hubungan. Budaya suportif menempatkan manusia sebagai titik sentral dalam organisasi. Karenanya, pembinaan hubungan antar dan inter-partisipan didalamnya menjadi fokus utama. Lingkungan kerja dimana partisipannya saling membantu, bersahabat, peduli dengan sesama, saling percaya dan adil.

2.4 Pengaruh Stres Kerja terhadap Kesiapan Berubah

Stres kerja merupakan keadaan dimana interaksi Antara kondisi pekerjaan dan karakteristik pekerjaan menghasilkan tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan pekerja untuk mengatasi tuntutan tersebut, sehingga mempengaruhi kondisi fisiologis dan psikologis pekerja. Factor-faktor lingkungan pekerjaan yang dapat mempengaruhi stres kerja adalah ambiguitas peran, kelebihan beban pada peran. Perubahan organisasi dapat mengakibatkan individu mengalami ambiguitas

peran karena adanya peran yang mungkin berubah seiring dengan perubahan tersebut. Selain itu, peran individu dalam pekerjaan juga mungkin dapat bertambah maupun berkurang akibat dari adanya perubahan organisasi.

Menurut Ferrie, Shipley, marmot, Stansfeld, dan Smith; Woodward et.al. (dalam Cunningham et al., 2002), perubahan organisasi juga dapat menghasilkan sumber stres yang harus dipertimbangkan. Salah satu dari sumber stres tersebut adalah adanya perubahan teknologi yang dapat menempatkan risiko bagi karyawan untuk mengalami stres secara psikologis.

Hasil dari penelitian Ciliana (2008) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah pada Karyawan PT Bank Y. Penelitian ini merupakan penelitian ex-post facto dan menggunakan kuisisioner sebagai alat pengumpulan data. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 403 karyawan yang minimal telah bekerja selama dua tahun. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan teknik statistik regresi berganda pada SPSS 13.0. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang bermakna dari kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah.

Peneliti berasumsi bahwa karyawan dengan stres yang rendah akan lebih siap untuk berubah daripada karyawan dengan stres yang tinggi. Karyawan dengan stres yang rendah memiliki kondisi fisiologis dan psikologis yang cenderung lebih baik, sehingga lebih siap untuk berubah.

2.5 Pengaruh budaya organisasi terhadap Kesiapan Berubah

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam kehidupan suatu organisasi. Dalam merealisasikan visi misi perusahaan maupun implementasi perubahan yang direncanakan pihak organisasi tersebut. Peran penting tersebut disebabkan karena budaya organisasi mengandung nilai dan kepercayaan dasar dari karyawan. Kepercayaan ini yang mempengaruhi seberapa yakin dan komitmen para karyawan untuk melaksanakan perubahan organisasi dalam rangka meningkatkan adaptivitas organisasi (Bhatnagar,1998). Keyakinan dan komitmen tersebut menjadi dasar terbentuknya kesiapan organisasi untuk berubah (Weiner, 2008; Weiner, 2009).

Hasil dari penelitian Nurhusnah Siregar (2018) penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah di PT. Perkebunan Nusantara VI Rimbo Dua Jambi. Analisa data dilakukan dengan metode regresi sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah di PT. Perkebunan Nusantara VI Rimbo Dua Jambi yang berarti semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin positif pula sikap karyawan dalam menghadapi perubahan.

2.6 Pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Berubah

Stres kerja yang tidak bisa diatasi dengan baik biasanya berdampak positif dan negatif secara fisik maupun psikologis. Dampak fisik merupakan hal yang mudah dilihat dan dirasakan, namun tidak demikian dengan dengan dampak

psikologis. Dampak psikologis tidak mudah diketahui karena penilaian individu terhadap suatu hal dan besarnya dampak yang diterima sifatnya sangat personal. Hal tersebut dipengaruhi faktor pengalaman masa lalu, kemampuan untuk memecahkan masalah, serta tipe kepribadian. Contoh dampak fisik adalah pusing, mual, kurang pendengaran, kurang penglihatan, maupun kecelakaan kerja. Sedangkan contoh dampak psikologis antara lain adalah kegelisahan, agresi, kebosanan, kekecewaan, depresi, maupun stres (Beehr & Newman, 1978 dalam Rice, 1999).

Perubahan peran kerja dapat dilakukan antara lain dengan cara merancang kembali pekerjaan karyawan dengan aktifitas dan tanggungjawab yang berbeda, reorganisasi arus kerja, mengubah kriteria dan lain sebagainya. Pendekatan dalam bidang teknologi dilakukan dengan cara memperkenalkan peralatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Strategi kompetitif dalam perubahan menuntut perubahan secara konsisten terhadap individu-individu, peran kerja dan teknologi (Sunyoto dan Burhanuddin, 2011). Dalam Perubahan Organisasi terdapat dua asumsi yakni bahwa orang mampu memperbaiki serta mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat. *Transitional change* merupakan respon pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transformational change* merupakan pergeseran yang radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlangsung sepanjang waktu.

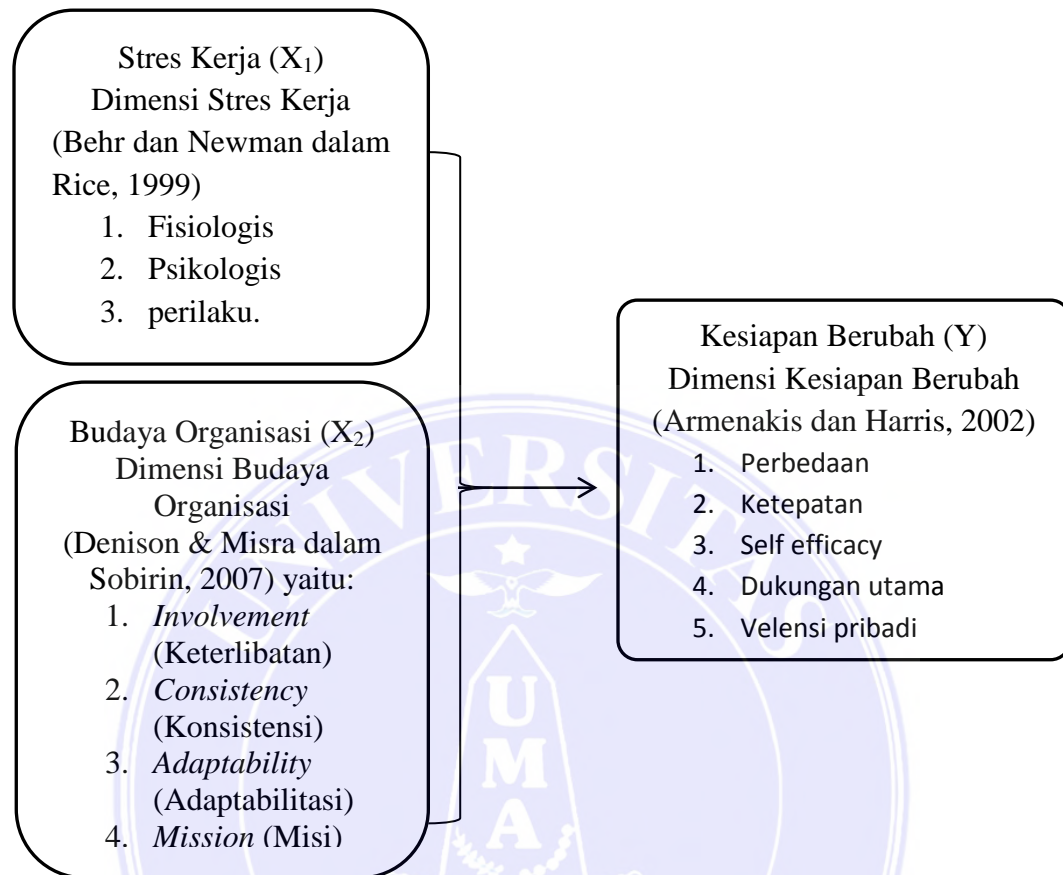
Untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan, organisasi harus senantiasa berada dalam keadaan yang siap untuk berubah. Namun, kesiapan organisasi untuk berubah juga perlu didukung oleh karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah (Eby et al.,2000).

Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada sehingga dapat dikatakan bahwa mengubah budaya bukanlah pekerjaan yang gampang. Dari sudut waktu, perubahan dapat menghabiskan 5 sampai 10 tahun, itupun tingkat keberhasilannya masih dipertanyakan karena respon pegawai terhadap perubahan sangat bervariasi (Sobirin, 2005).

Peneliti berasumsi bahwa apabila individu memiliki stres kerja pada pekerjaannya maka akan berpengaruh terhadap perubahan organisasi, begitu pula sebaliknya jika ada perubahan organisasi akan memungkinkan mengurangi tingkat stres karyawan dalam bekerja, dan jika individu memiliki budaya organisasi namun kemudian dilakukan perubahan pada perusahaan tersebut akan berdampak terhadap stres kerja karyawan.

2.7 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah bagian teori dari penelitian yang menjelaskan tentang alasan atau argumentasi bagi rumusan hipotesis, akan menggambarkan alur pikir peneliti dan memberikan penjelasan kepada orang lain tentang hipotesis yang diajukan (Arikunto, 2010).



Gambar 2 kerangka pemikiran pengaruh stres kerja dan budaya organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam

2.8 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang bersifat terhadap permasalahan peneliti, sampai terbukti melalui data yang telah terkumpul.

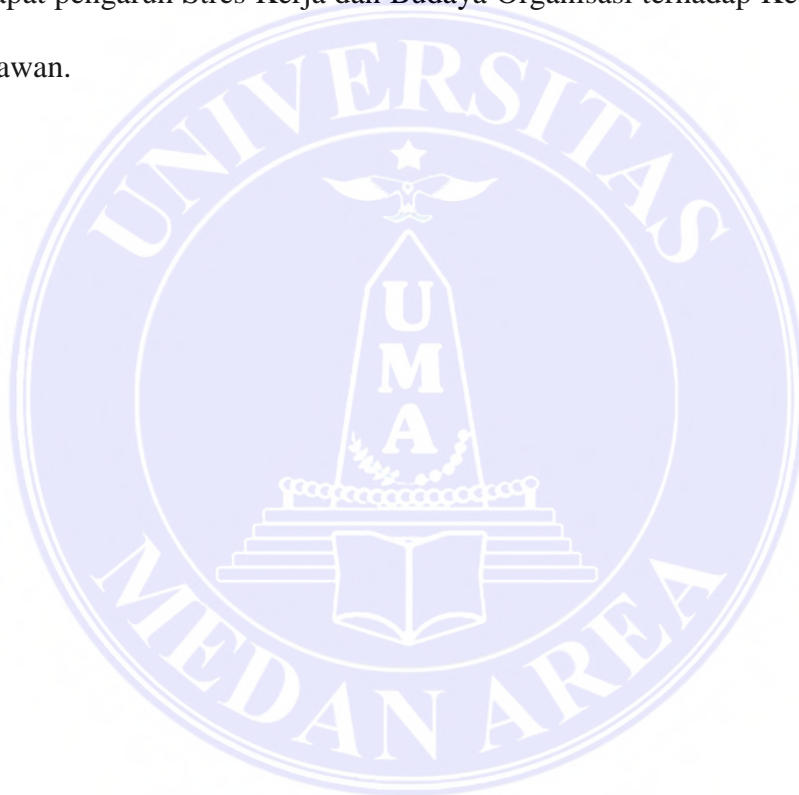
Bila

kemudian dengan data yang telah terkumpul dan diolah dapat dibuktikan

kebenarannya maka hipotesis tersebut akan berubah menjadi suatu kesimpulan atau tesis yang teruji kebenarannya (Arikunto, 2010).

Hipotesis penelitian ini terdiri dari tiga, yaitu:

1. Terdapat pengaruh Stres Kerja terhadap Kesiapan Berubah Karyawan
2. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Karyawan
3. Terdapat pengaruh Stres Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Karyawan.



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Metode penelitian adalah salah satu hal terpenting dalam suatu penelitian, sebab metode penelitian menyangkut cara yang benar dalam pengumpulan data, analisis data dan pengambilan keputusan hasil penelitian. Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik sebagai paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala.

Menurut Sugiyono (2005), penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan maksud memperoleh data yang berbentuk angka atau data yang di angkakan. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel Bebas (X) :
 - (X1) Stres Kerja
 - (X2) Budaya Organisasi
2. Variabel Tergantung (Y) :
 - (Y) Kesiapan Berubah

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor PT Budi Perkasa Alam (BPA) Jl. M.G Manurung I No. 18 Kec. Timbang Deli, Amplas Medan 20148 North Sumatera –

Indonesia. Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan November 2018 sampai dengan April 2019.

Matriks Pelaksanaan Penelitian

No.	Kegiatan	November				Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■																							
2.	Penyusunan Proposal		■	■																					
3.	Pengajuan Proposal			■	■																				
4.	Seminar Proposal									■															
5.	Revisi Proposal										■														
5.	Penyiapan Instrument										■	■													
6.	Pengumpulan Data											■	■												
7.	Penyusunan Bab IV dan Bab V											■	■	■											
8.	Revisi Bab IV dan Bab V											■	■	■	■										
9.	Seminar Hasil																■								
10.	Penyusunan Laporan																■	■							
11.	Revisi setelah seminar hasil																■	■							
12.	Sidang																					■			

3.3 Identifikasi Variabel

Masalah yang harus dipecahkan harus diidentifikasi, dipilih dan dirumuskan dengan tepat untuk menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini terdapat dua variable yaitu :

Variable Bebas : - Stres Kerja dan Budaya Organisasi

Variable Tergantung : Kesiapan Berubah

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi dari operasional menjadikan konsep yang masih bersifat abstrak menjadi operasional yang memudahkan pengukuran variabel tersebut. Sebuah definisi operasional juga bisa dijadikan sebagai batasan pengertian yang dijadikan pedoman untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan penelitian. Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

3.5 Kesiapan Berubah

Kesiapan berubah adalah keyakinan karyawan yang menerima, merangkul dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan oleh organisasi serta bersedia untuk terlibat dalam aktivitas perubahan tersebut. Kesiapan berubah diukur dengan menggunakan skala kesiapan berubah yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Armenakis dan Harris (2002) dalam lima dimensi, yaitu: Perbedaan (*discrepancy*), ketepatan, self-efficacy, dukungan utama, valensi pribadi.

Skor kesiapan berubah diperoleh dari total skor seluruh dimensi dari skala kesiapan berubah. Skor tinggi pada skala kesiapan berubah menggambarkan bahwa subjek memiliki kesiapan berubah yang tinggi dan sebaliknya apabila skor rendah yang didapatkan menggambarkan bahwa subjek memiliki kesiapan yang rendah pula.

3.6 Stres Kerja

Stres kerja adalah stres yang terjadi di tempat kerja sebagai respon individu terhadap *stressor* baik yang berasal dari pekerjaan maupun diluar pekerjaan yang dapat dilihat oleh adanya gejala fisiologis, psikologis, dan perilaku yang dapat mengganggu aktifitas kerjanya. Stres kerja dapat diungkap menggunakan skala berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Behr dan Newman (dalam Rice, 1999), yaitu dimensi fisiologis, psikologis, dan perilaku.

Stres kerja dapat dilihat dari skor skala stres kerja. Semakin tinggi skor skala stres kerja yang diperoleh karyawan, berarti menunjukkan adanya stres kerja yang tinggi dan sebaliknya semakin rendah skor yang diperoleh karyawan dalam skala stres kerja, menunjukkan adanya stres kerja yang rendah pada karyawan.

3.7 Budaya Organisasi

Skala yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah berdasarkan pada adaptasi skala budaya organisasi yang dikemukakan oleh Denison & Misra (1995). Adapun dimensi budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian, yaitu:

1. *Involvement* (Keterlibatan), diukur berdasarkan indikator pemberdayaan, orientasi tim, dan pengembangan kemampuan
2. *Consistency* (Konsistensi), diukur berdasarkan indikator nilai-nilai inti, kesepakatan, dan koordinasi & integrasi
3. *Adaptability* (Adaptabilitas), dapat diukur berdasarkan indikator menciptakan perubahan, focus pelanggan, dan pembelajaran organisasi

4. *Mission*.(Misi), dapat diukur berdasarkan indikator arah strategis dan tujuan, tujuan & sasaran, visi

3.8 Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono,2012). Berdasarkan pernyataan di atas, maka jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Budi Perkasa Alam (BPA) yang berjumlah 150 orang berstatus karyawan bulanan tetap.

2. Sampel.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi terlalu besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi maka sampel harus diambil dari populasi yang harus bersifat mewakili (*representatif*) (Sugiyono, 2012). Hal ini sesuai dengan pendapat Arikunto (2006) yang mengatakan bahwa sampel penelitian diambil dari sebagian populasi dan sampel penelitian ini merupakan subjek yang akan diteliti dalam penelitian.

3.9 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki keterbatasan untuk menjangkau keseluruhan populasi. Oleh karena itu peneliti akan menggunakan sampel dalam penelitian. Sampel adalah sub dari seperangkat elemen yang dipilih untuk dipelajari (Sarwono, 2006). Metode yang digunakan dalam pengambilan sampel ini menggunakan metode *total sampling* dimana karyawan yang memenuhi karakteristik sebagai subjek penelitian sebanyak 150 karyawan. Kriteria subjek yang dimaksud adalah karyawan BPA dengan status karyawan bulanan tetap.

3.10 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel penelitian dan sebagai suatu cara untuk menjawab rumusan masalah penelitian (Azwar, 2009). Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2008). Dengan cara memberikan kuesioner yang mengukur variable-variabel yang akan diteliti. Kuesioner tersebut berisikan daftar pernyataan yang telah disiapkan dan disusun sedemikian rupa sehingga subjek penelitian dapat mengisinya dengan mudah. Penskalaan yang digunakan dalam skala ini adalah model skala likert. Skala likert merupakan metode pertanyaan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skalanya (Azwar, 2009). Didalam penelitian ini peneliti menyusun tiga jenis skala, yaitu :

1. Skala Kesiapan Berubah

Kesiapan berubah diukur dengan menggunakan skala kesiapan berubah yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Armenakis dan Harris (2002) mengkategorikan variabel kesiapan pegawai untuk berubah ke dalam lima dimensi, yaitu:

- a. Perbedaan (*discrepancy*) adalah kesenjangan antara saat ini dan keadaan ideal, yang menggambarkan kebutuhan untuk perubahan. Persepsi ini tidak selalu berarti bahwa keadaan ideal adalah solusi terbaik, tapi di Setidaknya lebih baik dari saat ini. Hal ini dianggap menjadi masalah konteks
- b. Ketepatan mengapa perubahan ini secara khusus akan dapat menutup kesenjangan diidentifikasi. Ini adalah persepsi bahwa perubahan akan dapat mencapai apa yang dimaksudkan untuk melakukan dan dianggap sebagai masalah konten.
- c. Self-efficacy adalah kepercayaan pada kemampuan untuk membuat perubahan berhasil. persepsi ini termasuk gagasan bahwa individu, kelompok dan organisasi yang benar-benar mampu membuat mengubah di semua level. Hal ini dianggap sebagai atribut individu.
- d. Dukungan utama adalah apakah para pemimpin utama organisasi mendukung perubahan, tidak hanya melalui pengakuan tetapi juga melalui tindakan. Ketika manajemen puncak dalam perjanjian untuk mendukung perubahan, setidaknya dalam pandangan orang lain, kesiapan untuk berubah harus didukung. Ini dianggap menjadi masalah proses.

- e. Valensi pribadi menggambarkan manfaat intrinsik dan ekstrinsik perubahan bagi mereka terlibat. Perlu ada semacam manfaat nyata untuk mereka yang terlibat dalam perubahan dalam rangka bagi mereka untuk mendukungnya dan ini dianggap sebagai atribut individu .

Tabel 3.2 : Distribusi Item Kesiapan Berubah

No	Dimensi	Indikator	Favo rable	Unfavo rable	Jumlah
	Perbedaan (<i>discrepancy</i>)	- kesenjangan antara saat ini dan keadaan ideal - kebutuhan untuk perubahan	1,17,2 1,25	3,15,23, 24	8
2.	Ketepatan	- dapat menutup kesenjangan diidentifikasi - perubahan akan dapat mencapai apa yang dimaksudkan	5,29,3 3,8	16, 28,4,18	8
3.	Self-efficacy	- kepercayaan pada kemampuan untuk membuat perubahan berhasil - mampu membuat perubahan di semua level	9, 11, 30, 35	6, 31, 32,10	8
4.	Dukungan utama	- para pemimpin utama organisasi mendukung perubahan	13, 14, 22, 27	7, 12, 34, 36	8
5.	Valensi pribadi	- manfaat intrinsik dan ekstrinsik perubahan	2, 19, 26, 39	20, 38, 40, 37	8
	Total		20	20	40

2. Skala Stres Kerja

Stres kerja dapat diungkap menggunakan skala berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Behr dan Newman (dalam Rice, 1999), yaitu dimensi fisiologis, psikologis dan perilaku. Aspek fisiologis merupakan suatu penurunan kesehatan fisik secara bertahap yang muncul dalam diri seseorang yang bisa muncul pada pegawai dalam kondisi stres kerja. Psikologis merupakan suatu masalah emosi dan kognitif yang muncul dalam diri seseorang yang bisa muncul pada pegawai dalam kondisi stres kerja. Aspek perilaku merupakan perilaku yang timbul akibat adanya stres kerja. Aspek stres yang dikaitkan dengan perubahan perilaku pegawai

Tabel 3.3 : Distribusi Item Stres Kerja

No	Dimensi	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1.	Fisiologis	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatnya detak jantung - Mudah lelah - Terdapat gangguan pernapasan - Lebih sering berkeringat - Lebih sering sakit kepala - Memiliki gangguan tidur 	9, 14, 19, 23, 26, 28, 30	3, 7, 12, 16, 22, 33	13
2.	Psikologis	<ul style="list-style-type: none"> - Lebih mudah mengalami kecemasan - Lebih mudah marah dan bersifat sensitive - Sulit berkomunikasi - Mudah mengalami frustrasi - Sulit untuk berkonsentrasi - Kehilangan kreativitas - Menurunnya rasa percaya diri 	5, 15, 18, 25, 35	1, 10, 13, 17, 20, 24, 27, 31, 34	14
3.	Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> - Menunda atau menghindari pekerjaan - Penurunan prestasi dan produktivitas - Perilaku makan yang tidak normal - Penurunan kualitas interpersonal 	6, 21, 29	2, 4, 8, 11, 32, 36	9
			15	36	36

Skala yang digunakan menggunakan skala Likert, yaitu; pernyataan mendukung (*favourable*) yang terdiri dari 4 kategori yaitu: sangat setuju (SS) dengan nilai 4, setuju (S) dengan nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 dan menggunakan pernyataan tidak mendukung (*unfavourable*) terdiri dari 4 kategori sangat setuju (SS) dengan nilai 1, setuju (S) dengan nilai 2, tidak setuju (TS) dengan nilai 3 dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 4.

3. Skala Budaya Organisasi

Skala yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah berdasarkan pada adaptasi skala budaya organisasi yang dikemukakan oleh Denison & Misra (1995).

Table 3.4 Distribusi Item Budaya Organisasi

No.	Dimensi	Indikator Perilaku	Nomor Item		Jumlah
			Fav	Unfav	
1.	<i>Involvement</i> (Keterlibatan)	1. Pemberdayaan	1, 2, 3,		9
		2. Orientasi Tim	4, 5, 6,		
		3. Pengembangan kemampuan	7, 8	31	
2.	<i>Consistency</i> (Konsistensi)	1. Nilai-Nilai Inti	9, 10, 11		9
		2. Kesepakatan	12, 13,	32	
		3. Koordinasi & integrasi	14 ,15	33	
3.	<i>Adaptability</i> (Adaptabilitas)	1. Menciptakan Perubahan	16, 17,		8
		2. Fokus Pelanggan	18, 19,	20	
		3. Pembelajaran organisasi	21, 23	22	
4	<i>Mission</i> (Misi)	1. Arah Strategis & tujuan	24, 25,	26	10
		2. Tujuan & Sasaran	27, 28,		
		3. Visi	29, 30,	34	
Total		12	27	7	34

Skala yang digunakan menggunakan skala Likert, yaitu; pernyataan mendukung (*favourable*) yang terdiri dari 4 kategori yaitu: sangat setuju (SS) dengan nilai 4, setuju (S) dengan nilai 3, tidak setuju (TS) dengan nilai 2, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 dan menggunakan pernyataan tidak mendukung (*unfavourable*) terdiri dari 4 kategori sangat setuju (SS) dengan nilai 1, setuju (S) dengan nilai 2, tidak setuju (TS) dengan nilai 3 dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 4.

3.11 Prosedur Penelitian

Penelitian ini dalam pelaksanaannya dilakukan berdasarkan prosedur yang telah direncanakan sebelumnya. Prosedur penelitian kuantitatif yang operasionalisasi metode ilmiah dengan memperhatikan unsur-unsur keilmuan. Penelitian kuantitatif sebagai kegiatan ilmiah berawal dari masalah, merujuk teori, mengemukakan hipotesis, mengumpulkan data, menganalisis data, dan membuat kesimpulan.

3.12 Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Subyabrata (2005) mendefenisikan validitas alat ukur adalah sejauh mana alat ukur itu mengukur apa yang dimaksudkannya untuk diukur. Untuk mengkaji validitas alat ukur dalam penelitian ini, peneliti melihat alat ukur berdasarkan arah isi yang diukur yang disebut dengan validitas isi (*content validity*). Validitas isi menunjukkan sejauh mana item-item yang dilihat dari isinya dapat mengukur apa yang dimaksud untuk diukur. Validitas isi alat ukur ditentukan melalui pendapat

professional (professional judgement) dalam proses telaah pernyataan sehingga item-item yang telah dikembangkan memang mengukur (*representatif*) bagi apa yang dimaksudkan untuk diukur (Azwar, 2012). Selain itu analisis validitas yang digunakan adalah dengan melihat nilai *Corrected Item-Total Correlation* atau yang disebut dengan r-hitung. Kemudian nilai r-hitung dibandingkan dengan nilai r-tabel. Dengan asumsi jika nilai r-hitung $>$ r table, maka item valid tetapi jika nilai r-hitung $<$ r-tabel maka item tidak valid atau gugur. Nilai *Corrected Item-Total Correlation* diperoleh dengan menggunakan program SPSS Versi 21.0 for windows.

2. Reliabilitas

Menurut Anastasi (2007), reliabilitas adalah konsistensi skor-skor yang didapatkan oleh orang-orang yang sama ketika di tes ulang dengan tes yang sama atau tes yang ekuivalen dengan tes sebelumnya. Sebelum tes psikologis tertentu dikeluarkan untuk digunakan secara umum, pemeriksaan yang mendalam dan objektif tentang reliabilitasnya harus di jalankan. Reliabilitas dapat diperiksa dengan membandingkan skor-skor yang diperoleh peserta tes yang sama pada waktu-waktu yang berbeda dengan perangkat butir soal yang berbeda dengan penguji dan skor-skor yang berbeda atau berdasarkan tes relevan lainnya.

3.10 Metode Analisis Data

Analisis data adalah pengelompokkan data berdasarkan variable dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variable dari seluruh responden, menyajikan

data tiap variable yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2008). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda alasan digunakannya teknik korelasi ini disebabkan karena pada penelitian ini memiliki tujuan untuk melihat pengaruh stres kerja dan budaya organisasi terhadap perubahan organisasi. Analisis regresi berganda dengan menggunakan rumus sebagai berikut, yaitu :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2$$

Keterangan :

Y = Komitmen Organisasi

X₁ = Stres Kerja

X₂ = Budaya Organisasi

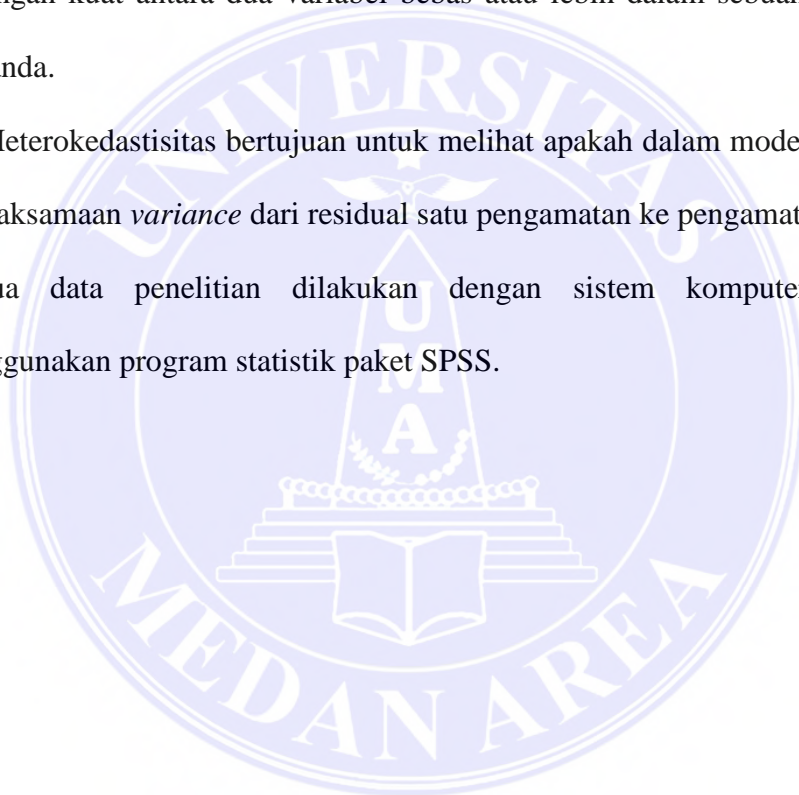
a = Bilangan konstanta

b₁, b₂,... = Koefisien regresi

Setelah pengujian analisis linier berganda maka dilakukan pengujian uji t (parsial) dan uji F (Simultan). Sebelum dilakukan analisis data dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yaitu:

1. Uji normalitas merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui sebaran distribusi data penelitian, hal ini dilakukan dengan melihat *One Sample Kolmogorov-Smirnov* yang dianalisis menggunakan program SPSS. Data dikatakan terdistribusi normal jika harga $p > 0.05$.

2. Uji linieritas Regresi merupakan suatu prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linear tidaknya suatu distribusi data penelitian (Sugiyono, 2009). Bila skor F empiric lebih kecil daripada F teoritik berarti data yang diteliti berbentuk linier. Uji normalitas dan linieritas akan dilakukan dengan menggunakan program SPSS.
3. Uji Multikolonieritas sebuah situasi yang menunjukkan adanya korelasi atau hubungan kuat antara dua variabel bebas atau lebih dalam sebuah model regresi berganda.
4. Uji Heterokedastisitas bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.
5. Semua data penelitian dilakukan dengan sistem komputerisasi, dengan menggunakan program statistik paket SPSS.



BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

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

1. Stres kerja memberi pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Artinya stres kerja yang rendah atau yang terkontrol dengan baik berperan penting terhadap peningkatan kesiapan karyawan untuk berubah.
2. Budaya organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Artinya semakin kuat budaya organisasi maka akan semakin meningkat pula kesiapan untuk berubah pada karyawan.
3. Stres kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Besarnya sumbangsi stres kerja dan budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan PT Budi Perkasa Alam adalah sebesar 52,235.

5.2 Saran - saran

Berdasarkan dengan kesimpulan diatas, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya :

1. Bagi pihak Pimpinan Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan berubah pada karyawan termasuk dalam kategori sedang. Maka diharapkan bagi manajemen perusahaan dapat melakukan sosialisasi mengenai perubahan sistem dari manual/*offline* menjadi *online* yang direncanakan bahkan yang akan dilaksanakan organisasi secara bertahap dan terus menerus kepada seluruh karyawan sebelum perubahan dilakukan serta mengadakan pelatihan sesuai dengan perubahan tersebut agar karyawan memiliki kesiapan yang baik dalam menghadapi perubahan yang dilakukan perusahaan.

2. Bagi Karyawan

Bagi karyawan PT Budi Perkasa Alam, diketahui bahwa stres kerja dalam penelitian ini tergolong sedang dan budaya organisasi tergolong sedang, maka diharapkan karyawan dapat mengendalikan stres kerja dalam perubahan sistem yang terjadi di perusahaan serta selalu memiliki budaya organisasi yang baik sehingga siap menghadapi perubahan sistem yang terjadi di dalam perusahaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Kepada peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai kesiapan berubah pada karyawan sebaiknya menambah jumlah variabel yang berhubungan dengan kesiapan berubah pada karyawan sehingga hasil penelitian yang dicapai lebih akurat dan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Azwar, S. (2012) *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Anastasi, A & Urbina. (2007) *Tes Psikologi : Terjemahan*. Jakarta : PT Indeks.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for changes. *Journal of Human Relations*, 46(6), pp.681.
- Beehr, T. A. dan Newman, J.E. (1978). Job Stress, Employee Health and Organization Effectiveness: A facet Analisis Model, and Literature Review. *Psychology Journal*. 31.665-669
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *HR Development Review*, 3(1), 36-52.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Son.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1997). *Human behavior at work* (8th Edition ed). Singapore: McGraw Hill.
- Denison dan Mishra. (1995). Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Journal Of Organization Science*. 6, 2, p.619-654.
- Hariandja, Marihot, Tua, Efendi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Holt, Daniel., Armenakis, Field, S., & Harris, G.(2007). Readiness for organizational change the sistematic development of a scale. *The journal of applied behavioural science*, Vol. 43 No. 2, 232-255.
- Hadi, S. (2000). *Metodologi research*. (Edisi 1). Yogyakarta : Andi Offset.
- Hussey, D.E (2000). *How to manage organization change*. London: Kagan Page.
- Hanpachern, C., Morgan, G., & Griego, O. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quoaarterly*, 9(4), 339 – 350.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Kreitner dan Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*, Buku 1 dan 2, Salemba Empat, Jakarta

- Kahar A. I. (2008). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi USU, Vol 4 (1).
- Kreitner, K., & Kinicki, A. (2005). *Perilaku organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Klandermans, B., & van Vuuren, T. (1999). Job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 145-314.
- Luthans, Fred. 1992. *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: The McGraww-Hill Companies.
- Luthans. (1998). *Organization Behavior*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Madsen, Miller, & John. 2005. Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationship in the Workpalce Make a Difference. *Journal Western Academy of Management*: Las Vegas.
- Munandar, Ashar Sunyoto. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Melinda, T. & Zulkarnain. (2004). Budaya Perusahaan dan Persepsi Pengembangan Karir pada Karyawan yang Bekerja Di PT. Telekomunikasi Indonesia. *Jurnal Psikologi*, No. 1: 55-62.
- Petterson, S. (2009). *Organizational change management: Getting from here to there*. USA: Knowledge Peak.
- Robbins, Stephen. P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Ha
- _____. (2006), "Perilaku Organisasi", Prentice Hall, edisi kesepuluh
- _____. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P. (2010), *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*, Terj: Diana Angelica Buku 1 dan 2, Jakarta, Salemba Empat, Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary. 2012. *Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior (9th Ed)*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

- Rice, L. Phillip. 1999. *Stress and Health Third edition*. Brooks/Cole Publishing.
- Rice, Philip. L. (1992). *Stress and Health 2nd ed*. California: Brook/ Cole Publishing Co.
- Rivai Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2008, *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta.
- Ross, Randall. R; Altmeir, Elizabeth. (1994). *Intervention in Occupational Stress A Handbook of Counselling for Stress at Work*. London: Sage Publisher.
- Susanto, A. (2008). Organizational Readiness For Change: A Case Study on Change Readiness I Manufacturing Company in Indonesia. 2008,2 (1)
- Sarwono. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Saragih, Harlen. 2008. *Pengaruh Karakteristik Organisational dan Individual Terhadap Stres Kerja Perawat di Ruang Inap Rumah Sakit Umum Daerah Porsea*. Medan: Tesis tidak diterbitkan.
- Sobirin, Achmad, 2005, *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*,
- Sunyoto, Danang dan Burhanuddin, 2011, *Perilaku Organisasional*, Cet. I, Jakarta : PT. Buku Seru
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja, Cetakan Pertama*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, Pub.
- Sobirin, Ahmad. (2007). *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Suryabrata (2005). *Metodelogi penelitian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Sarafino, Edward. (1998). *Health Psychology: Biopsychosocial Interactions*. New York : Wiley.
- Veithzal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Wijono, Sutarto. 2012. *Psikologi Industri & Organisasi (dalam suatu bidang gerak psikologi sumber daya manusia)*. Jakarta: Kencana
- Wibowo, 2007, *Manajemen Perubahan*, PT. Raja Grafindo Persada, Cet. III, Jakarta.
- Winardi J. 2010. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 12, 29-36.
- Zulkarnain, H. S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*. Vol 41 No. 1. Universitas Sumatra Utara

