

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KESEDIAAN BERUBAH
PADA KARYAWAN PT BUDI PERKASA ALAM**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar M.Psi pada
Magister Psikologi Program Pascasarjana
Universitas Medan Area

Oleh

SYUKRI KURNIAWAN SIDABUTAR
NPM. 171804014



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 18/9/23

Access From (repository.uma.ac.id)18/9/23

**PENGARUH KETERLIBATAN KERJA DAN KEPUASAN
KERJA TERHADAP KESEDIAAN BERUBAH
PADA KARYAWAN PT BUDI PERKASA ALAM**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi
dalam Program Studi Magister Psikologi pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



OLEH
SYUKRI KURNIAWAN SIDABUTAR
171804014

PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2019

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 18/9/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)18/9/23

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan Pt Budi Perkasa Alam

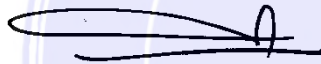
Nama : Syukri Kurniawan Sidabutar

Nim : 171804014

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II


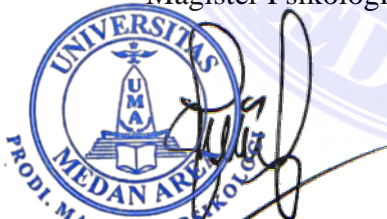


Dr. M. Rajab Lubis, MS

Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, MA,
M.Psi, MH

Ketua Program Studi
Magister Psikologi

Direktur



Prof. Dr. Sri Milfayetti, MS, Kons

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

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 dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka



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

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Syukri Kurniawan Sidabutar

NPM : 171804014

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

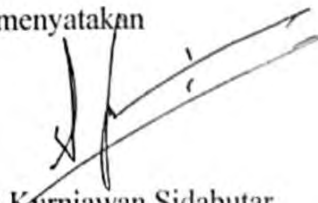
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneklusif (*Non exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul: Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan Pt Budi Perkasa Alam. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan

Pada tanggal : 2019

Yang menyatakan


Syukri Kurniawan Sidabutar
NPM. 171804014

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, atas hidayah, inayah serta ridha Allah SWT peneliti akhirnya dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiediaan Berubah Pada Karyawan PT. Budi Perkasa Alam”**

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister Psikologi (M.Psi.) Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Ibu Prof. Dr. H. Retna Astuti K, M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty., MS.Kons sebagai Ketua Prodi Magister Psikologi Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr..M Rajab Lubis,MS atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing I pada penulisan tesis ini
5. Bapak Dr. Sjahril Effendy Pasaribu, M.Si,M.A,M.Psi,MH selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan dan memberikan saran dan kritik yang sangat berarti, serta memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.

6. Pimpinan dan HRD PT. Budi Perkasa Alam yang telah memberi izin penelitian
7. Kepada para Karyawan PT. Budi Perkasa Alam yang telah membantu dan bersedia menjadi sampel penelitian ini
8. Seluruh Dosen program Pascasarja Psikologi khususnya dosen Psikologi Industri & Organisasi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Psikologi.
9. Kepada Almarhum Ayahanda Drs. H. Syarifuddin Sidabutar, M.AP yang dengan semangat dan kerja keras nya selalu menginspirasi bagi anak-anaknya. Ibunda Hj. Netty Murni Sitompul dengan perhatian dan selalu mencurahkan do'a dalam setiap shalatnya, terima kasih Mama sudah membesarkan kami semua.
10. Istriku tercinta Pratiwi Mulya Ningrum,S.Psi.,M.Psi, yang mendukung dan memotivasi baik dalam pekerjaan maupun dalam melanjutkan jenjang Magister. Untuk anak-anak ku Habib El Syarif Sidabutar dan Hafiy Al Arsyad Sidabutar, keceriaan kalian selalu menjadi penyemangat. Terima kasih atas pengertiannya atas waktu yang tersita untuk keluarga.
11. Saudara Kandung Penulis yang selalu mendukung Abangda tertua Zainuddin Iqbal Sidabutar, ST.,MM, Ogek Ferrial Dunan Sidabutar,ST.,MT, serta kakak perempuan Milda Lestari Sidabutar.STP
12. Pimpinan dan atasan yang telah memberikan dukungan kepada Penulis: Kuala Tanjung Multipurpose Terminal - PT Prima Multi Terminal - Subsidiary Company of PT Pelindo I (Persero).

13. Teman-teman seperjuangan satu angkatan di minat Psikologi Organisasi & Industri yang banyak memberi masukan dan motivasi, terima kasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan semoga Allah SWT melimpahkan pahala atas segala amal baik yang telah peneliti terima.

Medan, Maret 2019

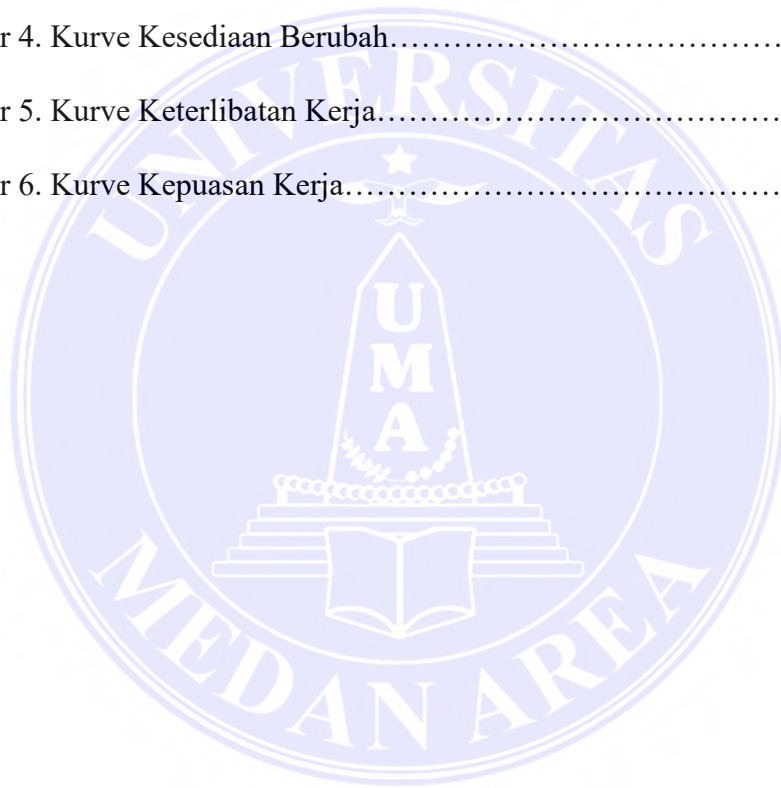
Penulis

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 . Daftar Pengalaman Pekerjaan PT Budi Perkasa Alam	11
Tabel 2. Matriks Pelaksanaan Penelitian.....	63
Tabel 3. Distribusi Butir-butir Pernyataan	
Skala Kesiediaan Berubah Setelah Uji Coba.....	76
Tabel 4. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan	
Skala Keterlibatan Kerja Setelah Uji Coba.....	77
Tabel 5. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan	
Skala Kepuasan Kerja Setelah Uji Coba.....	78
Tabel 6. Frekuensi dan Persentase Kesiediaan Berubah.....	82
Tabel 7. Frekuensi dan Persentase Keterlibatan Kerja.....	84
Tabel 8. Frekuensi dan Persentase Kepuasan Kerja	85
Tabel 9. Perbandingan Antara Mean/ Nilai Rata-rata Hipotetik dengan Mean/Nilai Rata-rata Empirik.....	86
Tabel 10. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	87
Tabel 11. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan.....	88
Tabel 12. Rangkuman Hasil Perhitungan Analisis Regresi.....	89
Tabel 13. Hasil Perhitungan Uji T.....	89

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Model Keterlibatan Kerja	38
Gambar 2. Diagram Faktor- faktor dalam teori yang berpengaruh pada kepuasan kerja.....	48
Gambar 3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	60
Gambar 4. Kurve Kesiediaan Berubah.....	81
Gambar 5. Kurve Keterlibatan Kerja.....	83
Gambar 6. Kurve Kepuasan Kerja.....	85



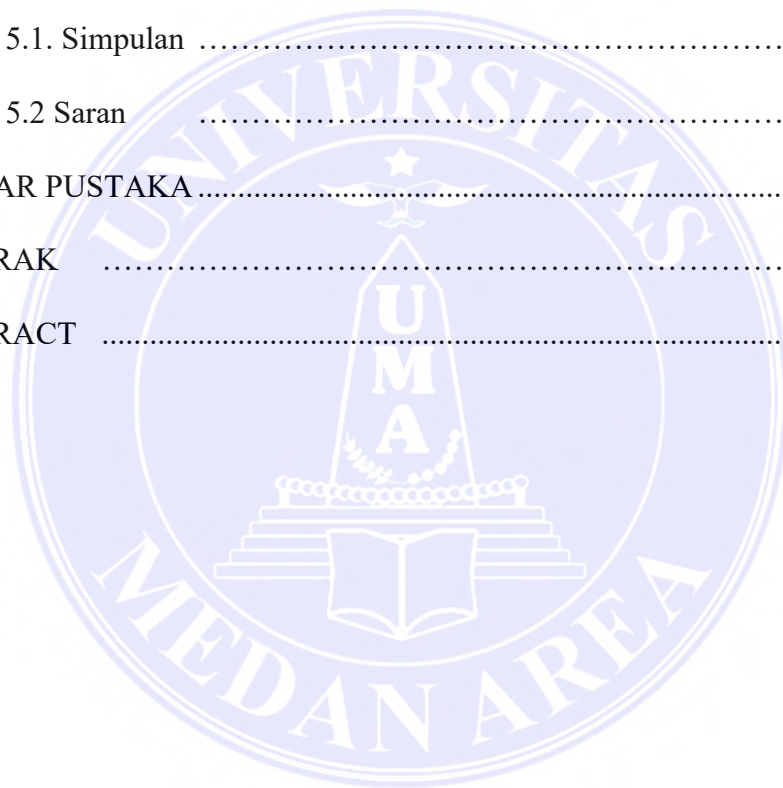
DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	16
1.3. Rumusan Masalah.....	17
1.4. Tujuan Penelitian.....	17
1.5. Manfaat Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1. Pengertian Perubahan Organisasi.....	19
2.2. Kesiapan Berubah.....	21
2.2.1. Pengertian Kesiapan Berubah.....	21
2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah	23
2.2.3. Tahapan Proses Perubahan Pada Individu.....	26
2.2.4. Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	
Kesiapan Berubah.....	27
2.2.5. Reaksi Manusia Terhadap Perubahan.....	28
2.2.6. Macam-Macam Perubahan Organisasi.....	29

2.3. Keterlibatan Kerja.....	31
2.3.1. Pengertian Keterlibatan Kerja	31
2.3.2. Aspek-Aspek yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja	34
2.3.3. Karakteristik Keterlibatan Kerja.....	35
2.3.4. Dimensi Keterlibatan Kerja.....	36
2.3.5. Model Keterlibatan Kerja.....	38
2.3.6. Tingkatan Keterlibatan Kerja.....	39
2.3.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja....	40
2.4. Kepuasan Kerja.....	41
2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja.....	41
2.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	43
2.3.3. Aspek/ Dimensi Kepuasan Kerja.....	48
2.3.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	49
2.5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kesiapan Berub	51
2.6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan Berubah	54
2.7. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan Berubah.....	57
2.8. Kerangka Konseptual.....	60
2.9. Hipotesis.....	61
BAB III METODELOGI PENELITIAN.....	62
3.1. Desain Penelitian.....	62
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	62
3.3. Identifikasi Variabel.....	63

3.4. Defenisi Operasional Variabel Penelitian.....	64
3.4.1. Kesiediaan Berubah.....	64
3.4.2. Keterlibatan Kerja.....	64
3.4.3. Kepuasan Kerja.....	65
3.5. Populasi dan Sampel Penelitian	66
3.5.1. Populasi.....	66
3.5.2. Sampel Penelitian.....	66
3.6. Teknik Pengambilan Sampel	67
3.7. Metode Pengumpulan Data	67
3.7.1. Skala Kesiediaan Berubah.....	67
3.7.2. Skala Keterlibatan Kerja.....	68
3.7.3. Skala Kepuasan Kerja.....	69
3.8. Prosedur Penelitian	70
3.9. Metode Analisis Data	70
 BAB IV PELAKSANAAN, ANALISIS DATA, HASIL PENELITIAN	
DAN PEMBAHASAN	71
4.1. Persiapan Penelitian	71
4.1.1. Persiapan Administrasi.....	71
4.1.2 Orientasi Kanchah.....	71
4.1.3. Uji Coba Alat Ukur Penelitian.....	74.
4.2. Pelaksanaan Penelitian	78

4.3. Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	79
4.3.1. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	80
4.3.2. Uji Asumsi	86
4.3.3. Pengujian Hipotesis.....	88
4.4. Pembahasan	90
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	95
5.1. Simpulan	95
5.2. Saran	97
DAFTAR PUSTAKA.....	99
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi



ABSTRAK

Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiediaan Berubah Pada Karyawan PT. Budi Perkasa Alam

Oleh
Syukri Kurniawan Sidabutar
NPM. 171804014

Perubahan adalah sesuatu yang mutlak adanya. Perubahan dalam organisasi atau perusahaan dapat terjadi dengan adanya sumber-sumber yang menjadi pendorong perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kesiediaan berubah. Hipotesis yang diajukan adalah ada pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kesiediaan berubah pada. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang sangat signifikan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dengan Kesiediaan Berubah. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien Freg = 19,333 ; sig < 0,010. Selain itu dengan menggunakan uji t diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap Kesiediaan Berubah, ditunjukkan dengan nilai $t = 2,357$ dengan sig = 0.020. Kemudian diketahui terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan Kesiediaan Berubah, ditunjukkan dengan nilai $t = 5,439$ dengan sig = 0.000. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Kedua variabel dalam penelitian ini, yakni keterlibatan kerja dan kepuasan kerja memberikan kontribusi terhadap Kesiediaan Berubah adalah sebesar 26,5. Artinya kedua variabel (keterlibatan kerja dan kepuasan kerja) memberikan kontribusi sebesar 26,5% terhadap besar kecilnya Kesiediaan Berubah. Secara rinci, keterlibatan kerja memberikan kontribusi sebesar 7,182% terhadap besar kecilnya Kesiediaan Berubah, sementara kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 22,7% terhadap besar kecilnya Kesiediaan Berubah. Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa total sumbangan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 26,5%. Berarti masih terdapat 73,5% pengaruh dari variabel lain terhadap Kesiediaan Berubah, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat.

Kata kunci : Kesiediaan berubah, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja

ABSTRACT

Influence of Job Involvement and Job Satisfaction on Willingness to Change
Employees at PT. Budi Perkasa Alam

By

Syukri Kurniawan Sidabutar
NPM. 171804014

Change is something that is absolute. Changes in organizations or companies can occur with the presence of sources that drive change. This study aims to see the effect of work involvement and job satisfaction on willingness to change. The hypothesis proposed is that there is the influence of work involvement and job satisfaction on willingness to change at. The results showed that there was a very significant effect between work involvement and job satisfaction with Willingness to Change. This result is indicated by the Freg coefficient = 19,333; sig <0.010. In addition, by using the t test it is known that there is a significant effect between work involvement on Willingness Change, indicated by the value $t = 2.357$ with sig = 0.020. Then it is known that there is a very significant effect between job satisfaction and Willingness Change, indicated by the value $t = 5.439$ with sig = 0.000. Based on the results of this study, it can be stated that the hypothesis proposed in this study was declared acceptable. The two variables in this study, namely work involvement and job satisfaction contributed to the Willingness to Change by 26.5. This means that both variables (work involvement and job satisfaction) contributed 26.5% to the size of Willingness to Change. In detail, work involvement contributes 7.182% to the size of Willingness Change, while job satisfaction contributes 22.7% to the size of Willingness to Change. Based on these results, it is known that the total contribution of the two independent variables to the dependent variable is 26.5%. Means there are still 73.5% of the influence of other variables on Willingness Change, where other factors in this study are not seen.

Keywords: the willingness to change, work involvement and job satisfaction

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Globalisasi menuntut dunia untuk berubah dan berkembang secara terus menerus. Perkembangan dan perubahan ini tidak dapat dihindari bagi kehidupan organisasi di masa kini dan mendatang. Jika terjadi perubahan dalam suatu negara, terutama negara maju, maka perubahan tersebut akan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap negara lainnya. Kekuatan lingkungan global tersebut dapat menjadi faktor pendorong bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Perubahan yang dilakukan secara konstan dan terus menerus menyebabkan kinerja organisasi maju dengan pesat, sehingga mampu mencapai sebuah kesuksesan dalam organisasi.

Setiap organisasi tentunya mempunyai visi dan misi untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Produktivitas yang optimal selalu menjadi tujuan setiap organisasi perusahaan (Ravianto, 2001). Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi selalu ada saja tantangan-tantangan yang menyebabkan organisasi harus berubah, agar suatu organisasi tetap bertahan dan mampu menghadapi tantangan baik yang bersifat dari dalam dan dari luar, seluruh komponen dalam organisasi harus mampu menyesuaikan diri.

Proses penyesuaian diri terhadap Kesiapan Berubah akan menciptakan dinamika lingkungan internal dengan konsekuensi terjadinya pergeseran komponen-komponen organisasional seperti struktur, manusia, teknologi, misi dan sasaran yang hendak dicapai. Keempat komponen tersebut saling terkait satu

dengan lainnya, jika terjadi perubahan pada salah satu komponen akan mempengaruhi komponen lainnya (El Hami, dkk, 2015).

Salah satu manifestasi dari reaksi terhadap perubahan yaitu kesediaan untuk berubah terutama dari karyawan sebagai sumber daya manusia, karena menurut Pradiansyah, 1998 (dalam Zulkarnain, 2014) pada akhirnya sumber daya manusia yang akan menjalankan organisasi.

Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Organisasi ada untuk mencapai sesuatu. “Sesuatu” itu adalah tujuan, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu – individu yang bekerja sendiri namun dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok (Robbins, 2012).

Perubahan mempengaruhi orang-orang yang berbeda dengan cara yang berbeda-beda. Bagaimana orang bereaksi terhadap perubahan tertentu amat dipengaruhi oleh sikap pribadinya. Kossen, 1986 (dalam El Hami, 2015)

Dampak utama dari perubahan adalah munculnya resistensi dari para manajer atau para karyawan yang terkait terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Kreitner dan Kinicki (dalam Lasmahadi, 2002) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai suatu reaksi emosional/tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin.

Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi selalu ada saja tantangan-tantangan yang menyebabkan organisasi harus berubah. Menurut Soedjadi (2004) sebagai proses, organisasi itu bersifat dinamis. Dengan kata lain organisasi itu

bersifat hidup, berkembang, bergerak dan berubah-ubah. Jadi, organisasi tidaklah mati, mandeg, tidak hanya bersifat statis saja, dan tidak bersifat kaku.

Lebih lanjut Soedjadi (2004) mengatakan bahwa organisasi bersifat dinamis karena pengaruh faktor-faktor di dalam (*intern*) dan faktor-faktor lingkungan (*ekstern*). Faktor dari dalam (*intern*) yang menyebabkan dinamika organisasi itu adalah: (a) tujuan organisasi (b) manusia-manusia sebagai anggota organisasi; serta (c) tata hubungan yang sangat ditentukan oleh jumlah manusia; sedangkan faktor dari Lingkungan (*ekstern*) terbagi atas (a) Konstitusional politis, misalnya undang-undang, peraturan pemerintah (b) Sosial politis, misalnya partisipasi masyarakat (c) Sosial ekonomis, misalnya kondisi-kondisi hidup penduduk (d) Sosial religius, misalnya bagaimana pengaruh kehidupan beragama dalam organisasi (e) Sosial kultural seperti tingkat kecerdasan berfikir masyarakat; serta (f) Teknis teknologis, misalnya penemuan-penemuan baru di bidang teknologi maupun ilmu pengetahuan seperti penggunaan komputer di berbagai bidang kegiatan pemerintahan dan di dunia usaha.

Agar suatu organisasi tetap bertahan dan mampu menghadapi tantangan baik yang bersifat dari dalam dan dari luar, seluruh komponen dalam organisasi harus mampu menyesuaikan diri. Proses penyesuaian diri terhadap Kesiapan Berubah akan menciptakan dinamika lingkungan internal dengan konsekuensi terjadinya pergeseran komponen-komponen organisasional seperti struktur, manusia, teknologi, misi dan sasaran yang hendak dicapai. Keempat komponen tersebut saling terkait satu dengan lainnya, jika terjadi perubahan pada salah satu komponen akan mempengaruhi komponen lainnya. Kismono, 1999 (dalam Safuan, 2017). Salah satu manifestasi dari reaksi terhadap perubahan yaitu

kesediaan untuk berubah terutama dari karyawan sebagai sumber daya manusia, karena menurut Pradiansyah, 1998 (dalam Zulkarnain, 2014) pada akhirnya sumber daya manusia yang akan menjalankan organisasi.

Tuntutan perubahan menimbulkan reaksi beragam dari individu yang ada dalam organisasi. Mc Murry, dkk, 1992 (dalam Galpin, 2016) mengatakan perubahan bisa juga menimbulkan ketidakseimbangan dan penolakan dalam organisasi. Beberapa jenis perubahan yang menimbulkan ketidakseimbangan dan penolakan dalam organisasi yaitu; (a) Perubahan alat, mesin, dan perlengkapan; (b) Perubahan dalam metode dan prosedur; (c) Perubahan personalia; (d) Perubahan dalam struktur organisasi formal; serta (e) Perubahan dalam organisasi informal.

Pitarto (2002) mengungkapkan Perubahan lingkungan kerja bisa membawa perusahaan kedalam situasi yang berbahaya jika perusahaan tidak bereaksi secara cepat. Pada saat sekarang, merger dan akuisisi perusahaan telah menjadi kelaziman di Indonesia untuk mengatasi perubahan tersebut. Biasanya, setelah merger dan akuisisi akan diikuti restrukturisasi pada dua area perubahan, dengan sasaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pertama, perubahan visi, strategi bisnis, struktur dan sistem organisasi. Kedua, perubahan perilaku karyawan, yang terdiri dari kepemimpinan, ketrampilan dan gaya.

Berhasil tidaknya seorang individu untuk berubah menurut Greenberg, 1995 (dalam Jex, 2002) akan sangat bergantung kepada usaha individu untuk mengatasi hambatan yang muncul dari 2 (dua) faktor; yaitu faktor dari individu dan faktor dari organisasi. Hambatan yang muncul dari faktor individu terjadi karena perubahan dalam hal ekonomi (keuangan) karyawan, yang menyebabkan

munculnya ketakutan terhadap hal yang tidak diketahui, adanya ancaman terhadap hubungan sosial dan kebiasaan dalam melakukan suatu pekerjaan serta ketakutan akan kegagalan. Sedangkan hambatan yang muncul dari faktor organisasi terdiri dari; struktur organisasi yang kaku (*structural inertia*), kelompok kerja yang kaku (*work group inertia*), perubahan menimbulkan ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan yang ada, serta ketidaksesuaian usaha yang ada kearah perubahan.

Greenberg, 1995 (dalam Jex, 2002) menyebutkan bahwa kesediaan berubah akan terjadi ketika individu yang ada di perusahaan menyadari dan memiliki keyakinan bahwa mereka akan memperoleh dampak positif (keuntungan) dari perubahan yang dilakukan perusahaan.

Kossen, 1986 (dalam El Hami, 2015) mengatakan bahwa kesediaan berubah merupakan suatu proses mental yang berhubungan dengan pembentukan sikap seseorang terhadap perubahan. Proses ini sangat dipengaruhi oleh sikap pribadi terhadap suatu perubahan dan bagaimana proses pembelajaran dari lingkungan dalam menghadapi berbagai perubahan di kehidupannya.

Kesediaan berubah merupakan suatu predisposisi untuk melakukan perubahan yang mana hal ini selalu dipengaruhi oleh adanya perasaan-perasaan, tekanan-tekanan lingkungan (organisasi) yang pada akhirnya akan membentuk sikap dan tingkah laku dengan perubahan, Leaman, 1999 (dalam Jex, 2002).

Munculnya tingkah laku (yang menolak/menerima) selalu diawali oleh perasaan-perasaan dan sikap-sikap tertentu. Sikap dan perasaan ini juga dimunculkan sebagai akibat dan pengaruh kekuatiran itu sendiri akan perubahan yang terjadi. Cara perubahan, ancaman yang bakal dimunculkan oleh perubahan, dan sebagainya. Kemudian juga dapat dilihat adanya tekanan kelompok yang

cukup kuat untuk memmanifestasikan tingkah laku yang sebenarnya. Artinya, ada kalanya perasaan dan sikap individu yang bersangkutan tidak menolak perubahan tersebut, tetapi karena adanya tekanan kelompok untuk menolak akhirnya ia bertingkah laku menolak perubahan tersebut, Leaman,1999 (dalam Kahar, 2018).

Selanjutnya Pradiansyah, 1998, (dalam Zulkarnain, 2014) mengatakan bahwa Kesiapan Berubah yang berhasil adalah mempertimbangkan faktor-faktor manusia. Sumber daya manusia harus mendapat perhatian, apakah mereka akan mendapat manfaat dari perubahan tersebut, sebab pada gilirannya manusia yang akan menghadapi perubahan dalam organisasi dan manusialah yang akan menjalankan organisasi.

Sesuai dengan hal diatas Ravianto (2001) mengatakan bahwa dalam usaha mencapai tujuannya, sebuah organisasi tentunya mempunyai komponen-komponen, secara garis besar komponen itu terdiri atas komponen manusia, bahan mentah, dan mesin yang berinteraksi membentuk suatu sistem yang sangat menentukan produktivitas.

Salah satu aspek perilaku manusia dalam bekerja yang diketahui ikut menentukan produktivitas adalah aspek keterlibatannya dalam pekerjaan. Sherman & Bohlander, 1992 (dalam Robbins, 2015) mengatakan Keterlibatan Kerja diartikan sebagai derajat identifikasi seberapa besar pegawai merasa memiliki pekerjaan mereka dan seberapa penting mereka menempatkan pekerjaan pada diri mereka.

Robbins (2015) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang

dipersiapkan sebagai penting untuk harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Sesuai dengan hal diatas Ravianto (2001) mengatakan bahwa dalam usaha mencapai tujuannya, sebuah organisasi tentunya mempunyai komponen-komponen, secara garis besar komponen itu terdiri atas komponen manusia, bahan mentah, dan mesin yang berinteraksi membentuk suatu sistem yang sangat menentukan produktivitas. Dari beberapa komponen tersebut, sumber daya manusia merupakan komponen yang memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas karena peralatan, teknologi dan sistem manajemen pada hakekatnya merupakan hasil kerja manusia. Melihat kenyataan demikian masalah sumber daya manusia selalu menjadi masalah yang patut diperhatikan.

Salah satu aspek perilaku manusia dalam bekerja yang diketahui ikut menentukan produktivitas adalah aspek keterlibatannya dalam pekerjaan. Menurut Steers (dalam Kuntjoro, 2002) keterlibatan kerja adalah kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan keterlibatan kerja tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Soedjadi (2004) mengatakan organisasi itu bersifat dinamis. Dengan kata lain organisasi itu bersifat hidup, berkembang, bergerak dan berubah-ubah. Supaya organisasi tersebut maju maka organisasi harus berubah.

Keterlibatan mengarah pada adanya kesiapan dan kesediaan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan perusahaan. Karyawan bersedia melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan

mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan perusahaan (Magrietha, 2002).

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan tingkat permohonan berhenti yang lebih rendah (Robbins, 2015), sedangkan dalam hal perubahan Mc Murry, dkk, 1992 (dalam Galpin, 2016) mengatakan perubahan akan berdampak pada penampilan karyawan. Tergantung pada sifat penolakan, apabila penolakan terhadap perubahan tinggi akan membuat penurunan kuantitas dan kualitas produksi, menimbulkan absensi, banyaknya keluhan, pemogokan, dan sebagainya. Dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi maka tingkat kemangkirannya rendah, dan individu yang memiliki kesediaan berubah tinggi kemangkirannya juga rendah.

Kesediaan berubah merupakan suatu proses mental yang berhubungan dengan pembentukan sikap seseorang terhadap perubahan. Proses ini sangat dipengaruhi oleh sikap pribadi terhadap suatu perubahan dan bagaimana proses pembelajaran dari lingkungan dalam menghadapi berbagai perubahan di kehidupannya, Kossen, 1986 (dalam El Hami, 2015).

Saal (2005) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berhubungan dengan Hasil kerja, misalnya kepuasan kerja. Setiawan dan Ghozali (2006) menyebutkan Kepuasan kerja adalah Kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya

Kepuasan Kerja dapat diartikan juga Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2012). Sejalan dengan pengertian tersebut Kepuasan Kerja

menurut Handoko (2001) adalah Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja dapat dikatakan adalah suatu respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdiri sendiri. Perasaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari Karyawan tentang pengalaman pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan harapan tentang masa yang akan datang

Setiawan dan Ghozali (2006) menyebutkan Kepuasan kerja adalah Kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan Kerja dapat diartikan juga Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2012).

Sejalan dengan pengertian di atas Kepuasan Kerja menurut Handoko (2001) adalah Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Ditambahkan oleh Luthans (2006) dalam bukunya Perilaku Organisasi edisi 10, bahwa Kepuasan kerja adalah Hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi selalu ada saja tantangan-tantangan yang menyebabkan organisasi harus berubah. Sebagai proses, organisasi itu bersifat dinamis. Dengan kata lain organisasi itu bersifat hidup,

berkembang, bergerak dan berubah-ubah. Jadi, organisasi tidaklah mati, mandeg, tidak hanya bersifat statis saja, dan tidak bersifat kaku. Sehingga Kesiapan Berubah tidak hanya bicara tentang sekarang, namun masa lampau dan masa yang akan datang. Dilihat dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan Kesiapan Berubah.

Fenomena yang terjadi saat ini adalah pada PT. Budi Perkasa Alam (BPA), dimana selama kegiatan operasional di perusahaan dioperasikan secara manual/offline dan tidak terintegrasi. Sementara aktivitas pekerjaan saling berjauhan yaitu dari pulau Sumatera hingga pulau Papua. Karena itu manajemen melakukan Kesiapan Berubah 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.

Sejak awal didirikan, BPA telah mengkonsentrasikan diri pada bidang Konstruksi Kelautan. "Marine Construction Specialist" adalah Visi yang dicanangkan seiring dengan arah pengembangan BPA ke depan. Pada tahun 2009 BPA telah mendapatkan sertifikat ISO 9001, ISO 14001 dan OHSAS 18001 sebagai bukti komitmen manajemen untuk selalu berusaha memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan. Terima kasih kami sampaikan kepada para pelanggan yang telah ikut membesarkan BPA dengan mempercayakan penanganan paket-paket pekerjaannya

Dari beberapa inventarisasi estimasi "*kebocoran*" yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan sejumlah Rp.2.194.042.259,- jika dihitung perbulan dapat diambil kesimpulan terjadi kebocoran keuangan Perusahaan

Rp. 182.836.855,-. Dari data tersebut dapat dikategorikan tiga hal, yakni
 (1) Pemakaian alat berat dengan estimasi tingkat kebocoran Rp.1.142.674.634,-
 (2) Pengadaan material proyek sejumlah Rp. 982.867.625,- (3) Inventaris yang hilang sejumlah Rp.68.500.000,-

Adapun Pengalaman kerja Perusahaan PT. Budi Perkasa Alam dalam lima project diatas 5 Milyar dalam kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1 .

Daftar Pengalaman Pekerjaan PT Budi Perkasa Alam

NO.	NAMA PAKET PEKERJAAN	LOKASI	BIDANG/SUB BIDANG PEKERJAAN	NAMA PEMBERI TUGAS	NILAI PEKERJAAN (Rp.)
					Exclude PPN 10%
1	PEKERJAAN PEMBANGUNAN DERMAGA SEI SEMBILANG Nomor Kontrak : 01/SP-SHPLA/II/2017 Tanggal Kontrak : 01 Februari 2017	Jambi	Dermaga	PT. SUMBER HIJAU PERMAI	34.600.000.000.00
2	PEMBANGUNAN PETROSEA OFFSHORE SUPPLY BASE (POSB) Nomor Kontrak : 432000367 Tanggal Kontrak : 09 Februari 2017	Sorong	Piling Works	PT. PETROSEA, Tbk	9.151.314.000.00
3	PEKERJAAN PEMBANGUNAN DERMAGA PETI KEMAS DAN REKLAMASI PELABUHAN BITUNG Nomor Kontrak : 002/SPK/ADHI-ISTKA/XII/2016 Tanggal Kontrak : 16 Desember 2016	Bitung	Pemancangan, Dermaga	PT. ADHI - ISTAKA KSO	7.154.380.000.00
4	PEKERJAAN PEMBANGUNAN DERMAGA PENUMPANG 1.500 M2 DAN REPLACEMENT DERMAGA 150 X 30 M2 DI PELABUHAN JAYAPURA, Nomor Kontrak : 469/SPMK/SUB-KONT/WIL VPRODUKSI/10/2016 Tanggal Kontrak : 27 Oktober 2016	Jayapura, Papua	Pemancangan, Dermaga	PT. NINDYA KARYA	20.104.512.600.00
5	PEKERJAAN PENINGKATAN KAPASITAS JETTY UNTUK TONGKANG 10.000 DWT DAN TONGKANG 3.600 DWT DERMAGA PADA PROYEK PT. SUKAJADI SAWIT MEKAR YANG BERLOKASI DI BAGENDANG, KALTENG-SAMPIT Nomor Kontrak : 011/SSM-SMPT/PRJ/X/2016 Tanggal Kontrak : 22 Oktober 2016	Bagendang, Kalimantan Tengah	Pemancangan, Dermaga	PT. SUKAJADI SAWIT MEKAR	18.500.000.000.00

Management 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.

Salah satu yang dilakukan oleh management PT Budi Perkasa Alam, adalah dengan melakukan perubahan dalam system. Dalam sebuah perusahaan, diperlukan sebuah sistem informasi yang baik untuk mendukung proses bisnis yang ada. Sistem informasi dapat membuat aliran informasi dalam perusahaan menjadi lancar dan dapat juga berfungsi sebagai media pencatatan yang lebih tertata. Dengan manajemen data, perusahaan dapat menganalisis performa dan menghindari kegagalan yang tidak diinginkan.

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 didalam perusahaan kedalam satu sistem komputer.

Pada perusahaan Konstruksi seperti PT. Budi Perkasa Alam, manajemen informasi sangat diperlukan sebagai komponen pendukung untuk operasional dan pengembangan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, PT. Budi

Perkasa Alam menginisiasi proyek sistem informasi yang fully-integrated atau yang biasa disebut ERP System.

PT. Budi Perkasa Alam telah berencana dan memulai sebuah proyek implementasi Enterprise Resource Planning dengan menggunakan Odoo. Odoo merupakan sebuah ERP Opensource yang menggunakan teknologi Web. Odoo sampai saat ini sudah digunakan lebih dari dua juta pengguna di seluruh dunia.

Adapun sesuai tujuan perusahaan Pengembangan aplikasi perangkat lunak ERP berbasis odoo ditujukan untuk membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas proses bisnis dan operasional pada PT. Budi Perkasa Alam sebagai perusahaan yang bergerak dibidang Konstruksi.

Dengan memanfaatkan teknologi informasi yang berupa implementasi aplikasi ERP, akan menjadikan kegiatan bisnis menjadi efisien dalam biaya, waktu dan tenaga. Hal ini akan dibuktikan dengan :

1. Single Entry, maksudnya dalam ERP, hanya cukup satu kali memasukkan data untuk mendapatkan beberapa laporan;
2. Melalui ERP status seluruh dokumen/proses dapat dipantau setiap saat;
3. Meminimalisir penggunaan paperwork/form, cukup menyimpan softcopynya dan data/laporan dapat di-print/cetak kapan saja diperlukan.
4. Pencarian data dapat lebih mudah dan cepat, karena semuanya telah didokumentasi dan dikoordinasi dengan baik oleh pusat data yang telah terbentuk dalam sistem ERP.
5. Mengurangi Lead Time, dimana penyebaran informasi dapat dilakukan secara sekaligus dan bersamaan kepada setiap departemen, sehingga proses pada departemen terkait dapat dilaksanakan segera dan

secepatnya dapat ditindak lanjuti tanpa harus saling menunggu sampainya informasi.

Dengan adanya System Odoo diharapkan PT. Budi Perkasa Alam dapat mengeliminasi pekerjaan yang memakan waktu banyak, dapat melakukan otomatisasi bisnis proses serta akan mendapatkan bisnis proses yang lebih efektif dan efisien. Pada proyek ini, modul yang akan diimplementasikan adalah Accounting, Purchase, Warehouse/Inventory, Contracting, Fleet Management, Rental Management dan Project.

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;
2. Single entry, hanya perlu sekali memasukkan data karena semua akan saling terintegrasi ke semua bagian;
3. Realtime, proses penyebaran informasi dapat dilakukan saat itu juga ke setiap departemen tanpa harus menunggu;
4. Meningkatkan daya saing perusahaan.

Apabila BPA ingin tetap bertahan dan berkembang harus segera meninggalkan sistem konvensional serta 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.

Dalam ruang lingkup implementasi ERP akan memperkenalkan terjadinya perubahan dalam organisasi, dan PT. BPA menggunakan kesempatan ini untuk meninjau kembali proses yang ada, dan mengadopsi best practices di mana dapat memberikan manfaat dan dapat diimplementasikan dengan upaya yang wajar. Jenis-jenis perubahan bisa berdampak baik kepada individu dan departemen dan dapat juga akan mempengaruhi interaksi antar departemen, kebiasaan kerja, Keterlibatan kerja, kepuasan kerja serta hal psikologi lainnya.

Dengan dilakukan Perubahan menggunakan sistem online tersebut akan memungkinkan ancaman kepada karyawan seperti dapat berakibat perubahan struktur organisasi, adanya jabatan yang hilang khususnya dibagian administratif, 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 Kesiapan Berubah diantaranya keterlibatan kerja, serta kepuasan kerja karyawan.

Bertitik tolak dari uraian diatas, penulis menganggap penting untuk mengangkat tema tersebut ke dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan kerja terhadap Kesiapan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam”

1.2. Identifikasi Masalah

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

1. Proses Kesiapan Berubah akan menciptakan dinamika lingkungan internal dengan konsekuensi terjadinya pergeseran komponen-komponen organisasional seperti struktur, manusia, teknologi, misi dan sasaran yang hendak dicapai.
2. Keterlibatan mengarah pada adanya kesiapan dan kesiediaan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan perusahaan. Karyawan bersedia melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan perusahaan.
3. Kepuasan kerja adalah suatu respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdiri sendiri. Perasaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari Karyawan tentang pengalaman pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan harapan tentang masa yang akan datang
4. Baik Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja menjadi suatu hal yang mempengaruhi Kesiediaan Berubah, dimana Perubahan mempengaruhi orang-orang yang berbeda dengan cara yang berbeda-beda. Bagaimana orang bereaksi terhadap perubahan tertentu amat dipengaruhi oleh sikap pribadinya, diantaranya Keterlibatan kerja dan kepuasan kerja.

1.3. Rumusan Masalah

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

1. Apakah ada Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam?
2. Apakah ada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam?
3. Apakah ada Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal berikut:

1. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam;
2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam;
3. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam.

1.5. Manfaat Penelitian

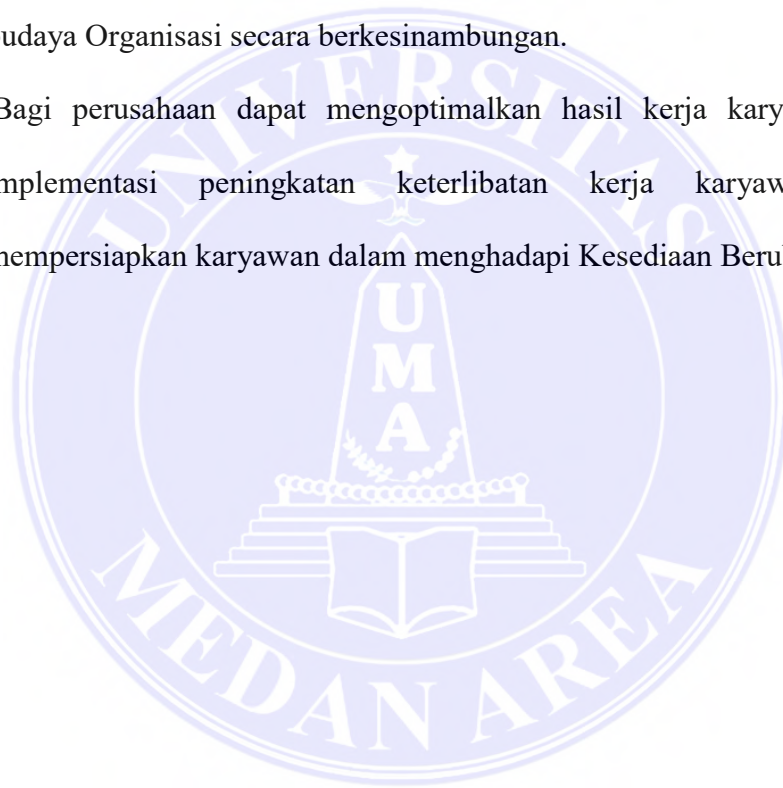
1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan dalam ilmu psikologi khususnya Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah Pada PT Budi Perkasa Alam.

Selain hal tersebut juga sebagai referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap Kesiapan Berubah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi karyawan, memberi pengetahuan bahwa Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kesiapan Berubah, sehingga para karyawan mengetahui pentingnya variable tersebut serta beradaptasi dengan budaya Organisasi secara berkesinambungan.
- b. Bagi perusahaan dapat mengoptimalkan hasil kerja karyawan melalui implementasi peningkatan keterlibatan kerja karyawannya serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi Kesiapan Berubah.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkannya efektifitas organisasinya. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan *resources* dan *capabilities* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

Michel Beer (dalam Kahar 2008) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Winardi (dalam Kahar 2008) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson’s (2002) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun

beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Literatur tentang organisasi mengatakan bahwa perubahan meliputi perbedaan fungsi organisasi, para anggota dan para pimpinan dalam organisasi, bentuk yang digunakan, dan cara mengalokasikan sumber daya. Perubahan yang telah direncanakan mempunyai tujuan dapat meningkatkan perkembangan individu dan memperbaiki kinerja organisasi (Weick, 2009).

Wilson (dalam Nurtjahjanti, 2004) mengatakan terjadi reaksi yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan. Baik perubahan yang tidak direncanakan maupun yang direncanakan. Lagi pula dengan kondisi organisasi yang memiliki karakteristik yang berbeda dan unik akan membuat proses perubahan menjadi berbeda-beda pula dalam setiap organisasi. Untuk itu proses perubahan serta reaksinya perlu dipahami untuk dapat memiliki kesiapan menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan organisasi, tetapi juga oleh sumber daya manusia karena sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektifitas perubahan tersebut.

Dari penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa Perubahan Organisasi adalah perubahan terencana yang mencakup struktur, strategi, sumber daya manusia dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan mengupayakan perubahan perilaku pegawai.

2.2 Kesiediaan Berubah

2.2.1. Pengertian Kesiediaan Berubah

Kesiediaan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan pegawai untuk mendukung inisiatif perubahan. Dimaksud dengan kesiediaan berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah bersedia dan mampu untuk berubah.

Kesiediaan individu menghadapi perubahan organisasi menurut Lehman (2015) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para pegawai, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks organisasional, kesiediaan individu untuk berubah diartikan sebagai kesiediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, 1999).

Menurut Desplaces (2005), kesiediaan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif, beberapa kajian terbaru tentang konstruk variabel kesiediaan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiediaan individu untuk berubah dan diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan.

Greenberg, 1995 (dalam Jex, 2002) menyebutkan bahwa Sikap terhadap Kesiediaan Berubah akan terjadi ketika individu yang ada di perusahaan

menyadari dan memiliki keyakinan bahwa mereka akan memperoleh dampak positif (keuntungan) dari perubahan yang dilakukan perusahaan.

Kossen, 1986 (dalam El Hami, 2015) mengatakan bahwa Sikap terhadap Kesiediaan Berubah merupakan suatu proses mental yang berhubungan dengan pembentukan sikap seseorang terhadap perubahan. Proses ini sangat dipengaruhi oleh sikap pribadi terhadap suatu perubahan dan bagaimana proses pembelajaran dari lingkungan dalam menghadapi berbagai perubahan di kehidupannya.

Sikap terhadap Kesiediaan Berubah merupakan suatu predisposisi untuk melakukan perubahan yang mana hal ini selalu dipengaruhi oleh adanya perasaan-perasaan, tekanan-tekanan lingkungan (organisasi) yang pada akhirnya akan membentuk sikap dan tingkah laku dengan perubahan Leaman, 1999 (dalam Jex, 2002).

Munculnya tingkah laku (yang menolak/menerima) selalu diawali oleh perasaan-perasaan dan sikap-sikap tertentu. Sikap dan perasaan ini juga dimunculkan sebagai akibat dan pengaruh kekuatiran itu sendiri akan perubahan yang terjadi. Cara perubahan, ancaman yang bakal dimunculkan oleh perubahan, dan sebagainya. Kemudian juga dapat dilihat adanya tekanan kelompok yang cukup kuat untuk memanasifasikan tingkah laku yang sebenarnya. Artinya, ada kalanya perasaan dan sikap individu yang bersangkutan tidak menolak perubahan tersebut, tetapi karena adanya tekanan kelompok untuk menolak akhirnya ia bertingkah laku menolak perubahan tersebut Leaman, 1999 (dalam Jex, 2002).

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa Sikap terhadap Kesiediaan Berubah adalah proses mental yang berhubungan dengan pembentukan sikap seseorang terhadap perubahan.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah

Menurut, Kohler and Mathieu, 1993 (dalam Jex, 2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi adalah;

1. Faktor internal

Faktor internal terdiri dari ;

a. Faktor fisiologis (kesehatan fisik, kesiapan fisik)

Penelitian yang dilakukan Hogan & Hogan, 1989 (dalam Jex, 2002) menemukan hasil bahwa individu yang memiliki karakteristik fisik yang sehat akan lebih siap dan lebih mudah menghadapi perubahan organisasi, baik perubahan bentuk company maupun restrukturisasi.

b. Faktor psikologis (kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, keterlibatan kerja motivasi, rasa aman dalam bekerja, nilai kerja, komitmen, kepuasan kerja).

Faktor psikologis berperan sangat penting dalam kesiapan menghadapi perubahan organisasi, Worchel, Cooper, Goethals, & Olson, 2000. (dalam Jex, 2002) mengemukakan, sesuatu yang pasti adalah perubahan, perubahan dalam organisasi sifatnya pasti, karena menandakan perusahaan tersebut dinamis, bukan statis.

2. Faktor eksternal.

Faktor dari luar yang terdiri dari faktor non sosial dan faktor sosial. Faktor sosial meliputi hubungan manusia dengan sesama manusia dan faktor non sosial meliputi suhu, cuaca, tempat, alat-alat serta waktu.

Menurut McEvoy & Cascio, 1987, (dalam Jex, 2002) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kesiapan berubah antara lain:

1) Faktor-faktor yang bersumber pada diri individu, yang meliputi:

a) Kemampuan intelegensi. Setiap orang memiliki kemampuan intelegensi berbeda-beda, dimana orang yang memiliki taraf intelegensi yang lebih tinggi akan lebih cepat memecahkan permasalahan yang sama bila dibandingkan dengan orang yang memiliki taraf intelegensi yang lebih rendah. Kemampuan intelegensi yang dimiliki oleh individu memegang peranan penting sebagai pertimbangan apakah individu tersebut memiliki kesiapan dalam memasuki suatu pekerjaan.

b) Motivasi

Motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Motivasi sangat besar pengaruhnya untuk mendorong individu untuk menghadapi perubahan organisasi, sehingga menciptakan kesiapan dari dalam bekerja pada situasi apapun.

c) Sikap

Sikap adalah suatu kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-hal tertentu. Sikap positif berupa keterlibatan kerja dari dalam diri individu tentang suatu pekerjaan atau karir akan berpengaruh terhadap kesiapan individu tersebut untuk melakukan suatu pekerjaan.

d) Kepribadian

Kepribadian seseorang memiliki peranan penting yang berpengaruh terhadap kesiapan pilihan jabatan dan kesiapan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan pada situasi apapun.

e) Nilai

Nilai-nilai yang dianut oleh individu berpengaruh terhadap pekerjaan yang dipilihnya dan prestasi dalam pekerjaan sehingga menimbulkan kesiapan dalam dirinya untuk bekerja pada situasi perubahan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah adalah faktor fisiologis berupa kesehatan fisik, kesiapan fisik, faktor psikologis seperti kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, keterlibatan kerja, motivasi, rasa aman dalam bekerja, nilai kerja, komitmen, kepuasan kerja, dan faktor eksternal yang terdiri dari faktor non sosial dan faktor sosial.

2.2.3. Tahapan proses perubahan pada individu

Menurut Greenberg, 1995 (dalam Jex 2002) ada beberapa tahapan dasar proses perubahan pada individu sendiri sebagai bentuk dari Sikap terhadap Kesiapan Berubah seseorang, yaitu:

- (1) *Unfreezing*, tahapan ini merupakan proses menyadari dan mengidentifikasi suatu perubahan yang terjadi. Pembentukan sikap seseorang terhadap perubahan dimulai pada tahapan ini, dimana jika perubahan dianggap sebagai ancaman dan menyebabkan krisis bagi organisasi (mis: masalah keuangan, pemogokan, persengketaan) maka perubahan tidak akan diterima. Tetapi jika suatu perubahan akan membawa hasil yang positif, individu cenderung menerimanya.
- (2) *Changing*, pada tahapan ini direncanakan langkah-langkah penyesuaian terhadap organisasi maupun individu yang ada dalam rangka perubahan. Langkah-langkah ini bisa menjadi sangat besar (seperti restrukturisasi organisasi) ataupun hanya langkah kecil seperti perubahan dalam program pelatihan karyawan untuk menyiapkan diri menghadapi perubahan.
- (3) *Refreezing*, pada tahapan terakhir ini perubahan sudah dapat menyatukan pikiran-pikiran pekerja dalam menjalankan organisasi, dimana disini sudah terbentuk sikap dan perilaku baru terhadap perubahan.

Berdasarkan uraian teori diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Tahapan proses perubahan pada individu terdiri atas (1) *unfreezing* (2) *changing* (3) *refreezing*.

2.2.4. Aspek-Aspek Menghadapi Kesiadaan Berubah

Menurut Daft (2007) Keberhasilan individu dalam menghadapi Kesiadaan Berubah terlihat ketika pegawai bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta bertahan terhadap kemungkinan akan stres dan kesulitan. Pemimpinan/ atasan juga membangun komitmen organisasi dengan merangkul pegawai.

Ada 3 aspek kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menurut Daft (2007):

1. Persiapan, pegawai mendengar mengenai perubahan melalui memo, rapat, atau pidato dan menjadi sadar akan perubahan tersebut dan hasil yang positif dari perubahan.
2. Penerimaan, pemimpin harus membantu pegawai mengembangkan pemahaman terhadap dampak menyeluruh dari perubahan dan hasil yang positif dari perubahan. Ketika pegawai menerima perubahan secara positif, maka keputusan untuk melakukan implementasi dibuat.
3. Institusionalisasi, pegawai tidak memandang perubahan sebagai sesuatu yang baru melainkan sebagai hal yang normal dan bagian integral dari organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa aspek kesiapan menghadapi Kesiadaan Berubah adalah aspek persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi.

2.2.5. Reaksi manusia terhadap perubahan

Perubahan mempengaruhi orang-orang yang berbeda dengan cara yang berbeda-beda. Bagaimana orang bereaksi terhadap perubahan tertentu amat dipengaruhi oleh sikap pribadinya, Kossen, 1986 (dalam El Hami, 2015)

Dampak utama dari perubahan adalah munculnya resistensi dari para manajer atau para karyawan yang terkait terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Kreitner dan Kinicki (dalam Lasmahadi, 2002) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai suatu reaksi emosional/tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin.

Resistensi terhadap perubahan ini dapat muncul dalam berbagai macam bentuk reaksi. Judson (dalam Lasmahadi, 2002) menggolongkan bentuk-bentuk resistensi terhadap perubahan kedalam 4 kelompok yang semuanya berada dalam sebuah kontinum, yaitu : resistensi aktif (mis : sabotase, memperlambat kerja), resistensi pasif (mis: bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru), reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja hanya berdasarkan perintah, kehilangan minat terhadap pekerjaan), dan penerimaan (mis : mau bekerja sama, antusias).

Berdasarkan uraian teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa reaksi manusia terhadap perubahan terdiri dari (1) resistensi aktif (2) resistensi pasif (3) reaksi yang tidak dapat dibedakan, dan (4) penerimaan.

2.2.6 Macam-macam Perubahan Organisasi

Porras dan Silver (Weick, 1999) membedakan perubahan organisasi menjadi episodik dan kontinu. Perubahan episodik merupakan perubahan yang tidak sering terjadi atau berbeda dari keadaan seimbang. Cenderung terjadi secara dramatis dan terjadi karena faktor luar. Dipandang sebagai kegagalan organisasi dalam menyesuaikan strukturnya dengan lingkungan yang berubah.

Perubahan kontinu adalah perubahan yang merupakan bentuk modifikasi dalam proses pekerjaan. Perubahan itu terjadi karena ketidakstabilan organisasi dan reaksi terhadap segala kemungkinan. Selain itu pula, Galphin (1996) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan sebagai berikut :

a. Rutin

Pada umumnya perubahan yang terjadi telah direncanakan dan menjadi prosedur organisasi. Perubahan ini reguler dan sistematis, yang ada pada umumnya terkait dengan pekerjaan dan produksi. Karena perubahan ini terjadi secara periodik, pekerja mengantisipasinya dan biasanya merasa tertinggal jika tidak mengikutinya. Perubahan jenis ini disebut juga sebagai perubahan terkontrol.

b. Pengembangan

Perubahan jenis ini bertujuan untuk memberikan keuntungan atau nilai lebih dari apa yang biasanya dilakukan oleh organisasi. Pada dasarnya, perubahan-perubahan ini dibuat di atas prosedur dan aktivitas yang telah ada. Perubahan ini pada umumnya membuat koreksi terhadap kebijakan dan prosedur yang telah dibuat sebelumnya. Pekerja biasanya merasa terancam dengan perubahan ini akan tetapi biasanya dapat memahami alasan perubahan ketika dijelaskan.

c. Inovasi

Jenis perubahan ini menuntut pekerja untuk berpikir kembali tentang bagaimana mereka berperilaku dan mengubah pola kerja jangka panjang. Perubahan-perubahan jenis ini biasanya didesain untuk menuju kebutuhan masa depan organisasi dan mengantisipasi potensi masalah. Adanya kondisi tersebut pegawai mungkin tidak memahami tujuan manajemen dan biasanya menolak untuk menerima perubahan itu. Hal tersebut disebut dengan perubahan khaos.

Jerald (1996) membagi macam perubahan organisasi menjadi perubahan yang direncanakan dan perubahan yang tidak direncanakan. Perubahan yang direncanakan berasal dari keputusan organisasi untuk merubah cara menjalankan bisnisnya. Perubahan tersebut meliputi perubahan pada produk atau jasa yang dipasarkan, perubahan struktur organisasi, perubahan pada sistem administrasi, pengenalan teknologi baru, serta pengembangan proses informasi dan komunikasi.

Perubahan organisasi menurut Bartunek dan Moch (Wanberg & Banas, 2000) terbagi menjadi perubahan *first-order* atau perubahan alfa dan perubahan *second-order* atau perubahan gamma. Perubahan *first-order* merupakan perubahan tambahan yang terjadi pada kerangka kerja dan system operasional yang sudah pasti. Perubahan tersebut meliputi penyesuaian perilaku yang berdasarkan pada keyakinan organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi tentang tindakan yang harus diambil organisasi tersebut. Peningkatan ketrampilan dalam mengambil keputusan merupakan hasil dari perubahan *first-order*. Perubahan *second-order* mengarah pada perubahan radikal atau modifikasi besar-besaran dalam kerangka kerja atau struktur organisasi yang sudah terbentuk.

Berdasarkan uraian bermacam-macam perubahan organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi dapat dibedakan menjadi dua kategori. Pertama, perubahan yang dilakukan untuk merespon situasi di dalam organisasi, seperti perubahan kontinu, perubahan rutin, perubahan pengembangan, perubahan yang direncanakan, dan perubahan *first-order*.

Kedua, perubahan yang dilakukan organisasi untuk mengatasi situasi di luar organisasi, seperti perubahan episodik, perubahan inovasi, perubahan yang tidak direncanakan, dan perubahan *second-order*.

2.3. Keterlibatan Kerja

2.3.1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan Kerja mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya penting untuk harga diri (Robbins, 2015).

Sejalan dengan itu Sherman & Bohlander, 1992 (dalam Robbins, 2015) mengatakan Keterlibatan Kerja diartikan sebagai derajat identifikasi seberapa besar pegawai merasa memiliki pekerjaan mereka dan seberapa penting mereka menempatkan pekerjaan pada diri mereka.

Kahn, 1981 (dalam Alfine, 2015) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berkaitan erat dengan perasaan bahwa dirinya sudah melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya, bekerja sekuat tenaga, tidak memperdulikan waktu, bahkan tanpa alasan finansialpun ia tetap akan berkerja.

Cohen, (2003) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi

keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasi dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Sementara itu Gurin, dkk (dalam Reeve & Smith, 2001) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah derajat dimana pekerja mempersepsikan kinerja mereka bermakna bagi *self-esteem* mereka. Rabinowitz dan Hall (dalam Kanungo, 2000) mendefinisikan keterlibatan kerja ke dalam dua kategori. Pertama, keterlibatan kerja dipandang sebagai suatu “performance self-esteem contingency,” dimana menurut definisi ini, keterlibatan kerja adalah tingkat sampai sejauh mana harga diri (*self-esteem*) individu dipengaruhi oleh tingkat performansinya ketika bekerja. Sehingga, keterlibatan kerja yang lebih rendah atau yang lebih tinggi menunjukkan harga diri yang lebih rendah atau yang lebih tinggi yang diperoleh ketika bekerja. Kedua, keterlibatan kerja sebagai suatu identifikasi psikologis dengan pekerjaan seseorang. Menurut Lawler dan Hall (dalam Kanungo, 2000), keterlibatan kerja merujuk pada identifikasi psikologis dengan pekerjaan seseorang atau tingkat dimana situasi kerja merupakan pusat dari identitasnya.

Brown (dalam Muchinsky, 2003) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan

bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.

Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2001) mengartikan keterlibatan kerja sebagai satu tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau sampai seberapa penting kerja bagi total *self-image* dirinya.

Hiriyappa (2009) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Saleh dan Hosek (dalam Kanungo, 2000) mengatakan bahwa orang-orang akan terlibat dengan pekerjaannya; 1) ketika baginya pekerjaan adalah pusat hidupnya, 2) ketika ia secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, 3) ketika ia mempersepsikan performansi yang ia tunjukkan sebagai pusat dari harga dirinya, dan 4) ketika ia mempersepsikan bahwa performansinya konsisten dengan konsep dirinya.

Patchen (dalam Srivastava, 2005) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja internal yang tinggi. Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki

motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan pekerjaannya. Artinya, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa keterlibatan kerja adalah suatu tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, atau sampai seberapa penting pekerjaan bagi dirinya, atau juga internalisasi tentang manfaat kerja bagi kehidupan seseorang.

2.3.2. Aspek-aspek yang mempengaruhi keterlibatan kerja

Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2001) mengungkapkan aspek-aspek dalam keterlibatan kerja; yaitu:

1. Seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau pentingnya kerja sebagai keseluruhan *self-image* nya.

Keterlibatan kerja berkaitan dengan perasaan bahwa pekerjaan adalah sesuatu yang sangat berarti bagi dirinya dan pekerjaan merupakan bagian dari diri orang tersebut.

2. Nilai yang terinternalisasi tentang kebaikan dari pekerjaannya.

Keterlibatan kerja disini dapat berarti mengukur rasa senang terhadap pekerjaan, hal tersebut membuat pekerja semakin bersosialisasi terhadap organisasinya. Melalui pekerjaannya pekerja yakin akan dapat memenuhi

kebutuhan dan memberikan keuntungan bagi dirinya. Di dalam keterlibatan kerja terkandung kepercayaan bahwa pekerjaan itu mempunyai potensi untuk memenuhi kebutuhannya, atau pekerjaan itu sesuai dengan kebutuhannya, atau dengan kata lain sejauh mana pekerjaan itu memenuhi harapan dan kebutuhannya.

3. Sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

Orang yang terlibat dengan pekerjaannya akan melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya, bekerja sekuat tenaga, bahkan mereka tetap bekerja meskipun tanpa alasan finansial. Bagi pekerja, keterlibatan kerja dapat berarti kesediaan pekerja untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan perusahaan.

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa aspek-aspek dalam keterlibatan kerja; yaitu (1) seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau pentingnya kerja sebagai keseluruhan *self-image* nya (2) nilai yang terinternalisasi tentang kebaikan dari pekerjaannya, dan (3) sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

2.3.3 Karakteristik Keterlibatan Kerja

Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan yang rendah, antara lain:

a. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:

- 1) Menghabiskan waktu untuk bekerja
- 2) Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan

- 3) Puas dengan pekerjaannya
 - 4) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
 - 5) Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
 - 6) Tingkat absen dan intensi turnover rendah
 - 7) Memiliki motivasi yang tinggi
- b. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:
- 1) Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
 - 2) Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
 - 3) Tidak puas dengan pekerjaan
 - 4) Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan
 - 5) Tingkat absen dan intensi turnover tinggi
 - 6) Memiliki motivasi kerja yang rendah
 - 7) Tingkat pengunduran diri yang tinggi
 - 8) Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan

2.3.4. Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003), keterlibatan kerja memiliki dua dimensi, yaitu:

a. Performance self-esteem contingency

Keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. Aspek ini mencakup tentang seberapa jauh hasil kerja seorang karyawan (*performance*) dapat mempengaruhi harga dirinya (*self-esteem*). Vroom (dalam Kanungo, 1982) mengatakan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika performansi yang baik meningkatkan harga

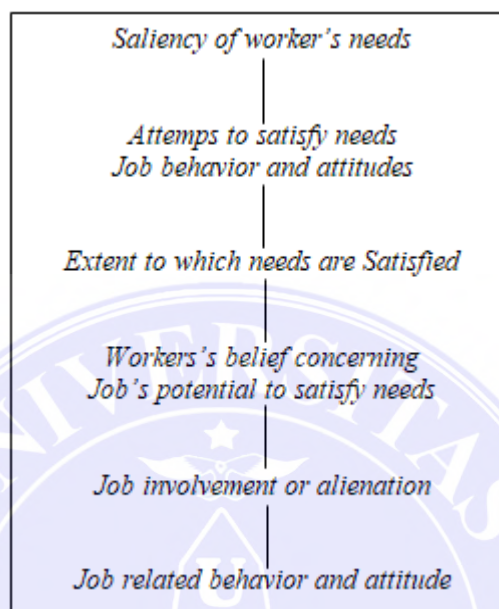
diri seseorang. Harga diri didefinisikan sebagai suatu indikasi dari tingkat dimana individu mempercayai dirinya mampu, cukup, dan berharga (Harris & Hartman, 2002).

b. Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis pada pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri totalnya (Lodahl & Kejner dalam Kanungo, 2000). Dubin (dalam Kanungo, 2000) mengatakan bahwa orang yang memiliki keterlibatan kerja adalah orang yang menganggap pekerjaan sebagai bagian yang paling penting dalam hidupnya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, ia dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2009).

2.3.5. Model Keterlibatan Kerja

Kanungo (dalam Alfine, 2015) menggambarkan satu model keterlibatan kerja sebagai berikut:



Gambar 1. Model Keterlibatan Kerja

Sebagai respon dari munculnya kebutuhan, individu mencoba memuaskannya melalui tingkah laku dan sikap kerja. Untuk lebih memungkinkan kebutuhannya itu terpenuhi, individu pekerja mengembangkan kepercayaan pribadi yang berkenaan dengan potensi kerja yang ia lakukan untuk memuaskan kebutuhannya di masa yang akan datang. Dari kepercayaan ini akan berkembang suatu perasaan untuk mengidentifikasi kerja sebagai sesuatu atau tempat dimana dia harus terlibat didalamnya. Akhirnya, keterlibatan kerja akan mempengaruhi tingkah laku dan sikap kerja yang lain.

Dari model tersebut dapat dijelaskan bahwa kecenderungan individu untuk memuaskan kebutuhan pribadi yang muncul dalam situasi kerja, merupakan konsekuensi dari dua hal yang mempengaruhi, yaitu:

1. Sosialisasi pada masa lalu (pengalaman belajar)
2. Kepercayaan individu pada saat ini terhadap sampai seberapa besar potensi kerja untuk memuaskan kebutuhannya.

2.3.6. Tingkatan Keterlibatan Kerja

Vroom (dalam Saal 2005) membedakan tiga tingkatan keterlibatan kerja, yaitu:

1. Tingkat tinggi

Pada keterlibatan kerja yang tinggi ditandai dengan selalu memikirkan pekerjaannya

2. Tingkat menengah

Pada keterlibatan kerja yang menengah ditandai dengan keyakinan adanya kesempatan yang cukup untuk memikirkan pekerjaannya

3. Tingkat rendah

Pada keterlibatan kerja yang rendah ditandai dengan merasa tidak yakin bisa memikirkan pekerjaannya.

Rambo, 1982 (Miftha, 2015) menyatakan bahwa tingkatan keterlibatan kerja sangatlah ditentukan oleh isi pekerjaan dan karakteristik organisasi.

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa tingkatan keterlibatan kerja terdiri dari (1) tingkat tinggi (2) tingkat menengah, dan (3) tingkat rendah.

2.3.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja

Saal (2005) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berhubungan dengan:

1. Karakteristik personal, meliputi konstruksi psikologis seperti: personal psikologis dan personal demografis, misalnya: umur, pendidikan, jenis kelamin dan lama kerja.
2. Karakteristik situasional, yakni karakteristik pekerjaan dan organisasionalnya.
3. Hasil kerja, misalnya kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang ada dalam pekerjaan juga diketahui sangat berpengaruh terhadap tinggi-rendahnya keterlibatan kerja (Rambo, 1982). Bila individu melihat pekerjaannya sekarang mampu mewujudkan ketrampilan, bakat yang dimilikinya, dia akan terlibat dengan pekerjaannya.

Mengenai peran faktor usia terhadap keterlibatan kerja, Rambo, 1982 (dalam Miftha, 2015) mengatakan bahwa usia muda memungkinkan untuk mencari dan mendapatkan pekerjaan lebih banyak daripada usia lebih tua. Berkurangnya kesempatan kerja seiring dengan bertambahnya usia menimbulkan kecenderungan memusatkan perhatian pada pekerjaan yang dilakukannya.

Faktor lain yang juga berperan terhadap keterlibatan kerja adalah lama kerja. Semakin lama seseorang melakukan suatu pekerjaan semakin baik penyesuaiannya terhadap unsur-unsur yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini merupakan dorongan bagi seseorang untuk meningkatkan keterlibatan kerjanya Rambo, 1982 (dalam Miftha, 2015).

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja terdiri dari (1) karakteristik personal (2) karakteristik situasional, dan (3) hasil kerja.

2.4. Kepuasan Kerja

2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiawan dan Ghozali (2006) menyebutkan Kepuasan kerja adalah Kondisi menyenangkan atau secara emosional positif yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya. Kepuasan Kerja dapat diartikan juga Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2015).

Cascio (2003) mendefenisikan kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan, yang timbul sebagai akibat dari persepsi karyawan, bahwa dengan menyelesaikan tugas atau dengan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai yang penting dalam pekerjaan tersebut. Cranny dkk (1992) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif (emosional) terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari perbandingan yang dilakukan karyawan antara hasil atau imbalan aktual yang diterima dengan apa yang diinginkan atau diharapkan karyawan. Senada dengan itu Wexley dan Yukl (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan pekerjaannya atau perasaan pekerja terhadap kondisi perasaan tentang dirinya.

Sejalan dengan pengertian diatas Kepuasan Kerja menurut Handoko (2001) adalah Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Siegel dan Lane (1987) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah cara seseorang merasakan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap pekerja terhadap pekerjaannya yang memiliki berbagai aspek. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapan-harapan dimasa depan.

Sementara itu Gibson, dkk (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan senang atau tidak senang yang relative berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku.

Ditambahkan oleh Luthans (2006) dalam bukunya Perilaku Organisasi edisi 10, bahwa Kepuasan kerja adalah Hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja menyangkut sikap dan penilaian positif atau negatif seseorang atas hasil pekerjaannya dan merupakan selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan kenyataan.

2.3.2 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Silverthorne (2015) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari segi Teori 2 faktor Herzberg. Teori 2 faktor Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja melibatkan dua jenis kebutuhan, yaitu hygiene need dan motivator need.

Hygiene need berkaitan dengan faktor lingkungan, yang dikenal dengan istilah kondisi fisik dan psikologis ditempat kerja, meliputi gaji, kondisi kerja, rekan kerja dan struktur manajemen. Ketidakpuasan muncul jika kondisi-kondisi tersebut tidak terpenuhi atau tidak didapatkan. Misalnya saja, karyawan tidak merasa senang jika tempat kerjanya kotor, gaji rendah. Perusahaan tersebut berusaha menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang menyenangkan dan aman serta memberikan gaji yang baik untuk mengurangi ketidakpuasan karyawan, sehingga karyawan akan bekerja dengan senang serta giat bekerja.

Motivator need melekat pada pekerjaan itu sendiri, yaitu berupa tanggung jawab, kesempatan untuk mengembangkan diri, memperoleh penghargaan terhadap keberhasilan mereka menyelesaikan tugas, serta adanya potensi promosi. Pemenuhan atas kebutuhan tersebut akan menimbulkan kepuasan, dan Herzberg menganggap bahwa karyawan akan bekerja lebih giat untuk mendapatkan kepuasan yang lebih besar. Kepuasan kerja yang tinggi akan muncul ketika semua kebutuhan tersebut terpenuhi. Kemungkinan akan terjadi tumpang tindih ketika harus memisahkan antara hygiene need dan motivasi ekstrinsik dengan motivator need dan motivasi intrinsik. Gaji yang tinggi dapat menimbulkan kepuasan, menggantikan kebosanan terhadap pekerjaan yang cenderung menyebabkan rendahnya harga diri seseorang dimata orang lain.

Secara ringkas teori kepuasan kerja yang berkaitan dengan teori motivasi antara lain:

a. Teori dua faktor (*motivator-hygiene*).

Herzberg (dalam Kreitner dan Kinicki, 1995) memandang bahwa kepuasan kerja berasal dari dua kelompok yaitu *satisfiers* dan *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* adalah kelompok yang akan membuat orang puas terhadap pekerjaannya. Kelompok *satisfiers* disebut juga *motivator intrinsik*, meliputi pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang. Kelompok *dissatisfiers* adalah kelompok yang tidak akan membuat orang puas dengan pekerjaannya. Kelompok tersebut disebut *hygiene faktor* atau *faktor ekstrinsik*. Ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakberadaan faktor-faktor ekstrinsik, meliputi upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu hubungan interpersonal antara sesama rekan kerja, atasan dan bawahan. Faktor yang termasuk dalam kelompok *motivator* cenderung merupakan faktor yang menimbulkan motivasi kerja yang lebih bercorak proaktif, sedangkan faktor yang termasuk dalam kelompok *faktor hygiene* cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih reaktif.

b. Teori nilai (*value theory*).

Nilai merupakan sesuatu yang diinginkan atau didambakan yang muncul dari proses belajar dan bukan secara alami. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional akibat anggapan bahwa individu mendapatkan apa yang dinilai tinggi. Locke, 1976 (dalam Silverthorne, 2015) membuat pemilahan antara nilai dan kebutuhan. Orang sering memberi nilai pada hal-hal yang sebetulnya

tidak ia butuhkan namun bisa juga terjadi sebaliknya dimana ia membutuhkan hal-hal yang sebenarnya tidak ia hargai. Kebutuhan adalah kondisi kodrati yang diperlukan individu demi kesejahteraan fisiologik maupun psikologiknya.

c. Teori proses-lawan (*opponent-process theory*).

Landy (dalam Silverthorne, 2015) menekankan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan lebih pada usaha untuk mempertahankan keseimbangan emosional. Seseorang merasa puas sangat ditentukan oleh sejauh mana penghayatan emosionalnya terhadap situasi yang dihadapi. Apabila situasi tersebut memberikan keseimbangan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa puas, sebaliknya jika situasi tersebut memberikan ketidaksetabilan emosional bagi dirinya maka orang tersebut merasa tidak puas.

d. Teori Kesenjangan (*Discrepancy Theory*)

Teori kesenjangan oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan adalah selisih dari sesuatu yang seharusnya ada (harapan) dengan sesuatu yang sesungguhnya ada. Locke (dalam Robbins, 2011) juga berpendapat bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada kesenjangan antara apa yang seharusnya dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang diperoleh ternyata lebih besar daripada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas walaupun terjadi kesenjangan karena yang terjadi adalah kesenjangan positif. Sebaliknya, semakin jauh kenyataan yang dirasakan itu dan dibawah standar minimum sehingga menjadi kesenjangan negatif maka makin besar pula ketidakpuasan

seseorang terhadap pekerjaannya. Individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil yang diperoleh.

e. Teori Instrumentalia (*Instrumentality Theory*)

Dikemukakan oleh Porter & Lawler (dalam Berry, 1998) yang menyatakan bahwa kepuasan tergantung pada kecocokan antara penghargaan yang diharapkan dengan penghargaan yang diterima. Porter membuat seperangkat pernyataan yang mencakup lima kategori kebutuhan yaitu kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan, kebutuhan sosial, kebutuhan otonomi, dan kebutuhan aktualisasi diri. Pada setiap butir pernyataan diajukan mengenai tiga hal, yaitu (1) kepuasan yang dinyatakan ada atau kenyataan, (2) kepuasan yang diinginkan, (3) derajat pentingnya keadaan puas tersebut.

f. Teori model aspek kepuasan (*facet satisfaction*).

Dikemukakan oleh Lawler, 1973 (dalam Berry, 1998) dimana individu dipuaskan dengan suatu aspek khusus dari pekerjaan mereka, misalnya rekan kerja, atasan, upah, dan sebagainya, jika jumlah aspek yang mereka alami adalah yang seharusnya mereka peroleh karena telah melaksanakan pekerjaannya sama dengan jumlah yang benar-benar mereka peroleh. Jumlah dari bidang yang dipersepsikan individu tergantung dari bagaimana individu tersebut mempersepsikan pekerjaannya. Teori Lawler memperluas teori sebelumnya ke dalam perspektif yang lebih kompleks mengenai kepuasan kerja. Model aspek kepuasan kerja meramalkan kepuasan kerja dengan aspek-aspek pekerjaan yang berbeda. Lawler dalam analisisnya menggunakan

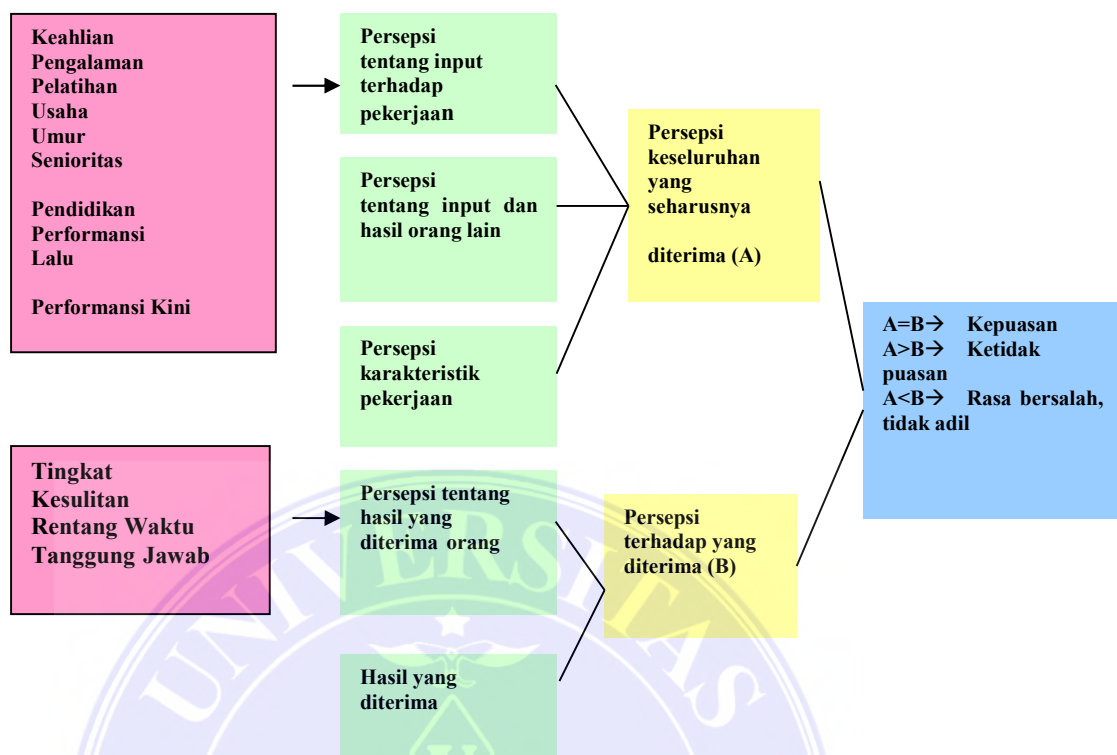
hipotesis kesenjangan dan teori keadilan. Menurut Lawler tingkatan kepuasan terhadap aspek kerja ditentukan oleh perbandingan antara pengharapan dari yang seharusnya diterima dari aspek-aspek pekerjaan dan persepsi dari apa yang telah diterima.

Pengharapan dari yang seharusnya diterima ditentukan oleh persepsi individu terhadap input pada pekerjaannya, input dan hasil dari orang lain, serta tuntutan pekerjaan. Persepsi terhadap hasil yang diterima dari pekerjaan ditentukan dari pertimbangan keadilan, secara spesifik melalui jumlah aktual yang diterima individu dibandingkan jumlah yang diterima orang lain yang relevan.

Kepuasan dihasilkan ketika jumlah yang diterima sama dengan yang diharapkan. Ketidakpuasan dihasilkan ketika individu mendapatkan kurang dari apa yang diharapkan. Lawler menjelaskan bahwa ukuran kesenjangan ini akan menentukan jumlah ketidakpuasan. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika individu menerima :

- 1). Input (kemampuan, pendidikan, pelatihan dan lainnya) individu terlalu tinggi terhadap pekerjaannya
- 2). Tuntutan pekerjaan
- 3). Tingkatan hasil yang diterima rendah
- 4). Rekan-rekan sekerja memiliki input dan output yang lebih seimbang
- 5). Rekan sekerja memiliki hasil aktual yang lebih baik.

Pada kesenjangan yang positif, yaitu ketika yang diterima lebih dari yang seharusnya atau kompensasi yang berlebihan (*overcompensation*), menurut Lawler individu akan merasa bersalah dan tidak nyaman, pada akhirnya menghasilkan ketidakpuasan



Gambar 2. Faktor- faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja.
Sumber: Berry (1998).

Teori model aspek kepuasan digunakan dalam penelitian ini untuk memahami aspek-aspek kepuasan kerja karyawan. Teori tersebut menjelaskan bahwa seseorang akan dipuaskan dengan aspek dari pekerjaan mereka. Implikasi teori ini adalah seseorang akan menyesuaikan kontribusinya sesuai dengan tingkat keadilan atau kepuasan yang diperolehnya.

2.3.3. Aspek/ Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011), ada lima dimensi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu tugas yang menarik, adanya kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggungjawab, kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan.

2. Gaji, tidak hanya membantu orang memperoleh kepuasan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi.
3. Kesempatan untuk maju (promosi), pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.
4. Pengawasan, kemampuan pengawasan untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan.
5. Rekan kerja, kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung pegawai. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan

2.3.4. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, menurut Mangkunegara (2009) Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya

1. Faktor pegawai,

Faktor Pegawai disini yakni : kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.

2. Faktor pekerjaan,

Faktor Pekerjaan yaitu : jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Sedangkan menurut Sutrisni (2009) menjelaskan Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. **Kesempatan untuk maju.**

Dalam hal ini, ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2. **Keamanan kerja.**

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan.

Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

3. **Gaji.**

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. **Perusahaan dan manajemen.**

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

5. **Pengawasan.**

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

6. **Faktor Intrinsik dari pekerjaan.**

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.

Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. **Kondisi kerja.**

Termasuk di sini kondisi kerja tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. **Aspek sosial dalam pekerjaan.**

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. **Komunikasi.**

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. **Fasilitas.**

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah

Setiap organisasi tentunya mempunyai visi dan misi untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Produktivitas yang optimal selalu menjadi tujuan setiap organisasi perusahaan (Ravianto,2001).

Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi selalu ada saja tantangan-tantangan yang menyebabkan organisasi harus berubah, agar suatu organisasi tetap bertahan dan mampu menghadapi tantangan baik yang bersifat dari dalam

dan dari luar, seluruh komponen dalam organisasi harus mampu menyesuaikan diri. Proses penyesuaian diri terhadap Kesiapan Berubah akan menciptakan dinamika lingkungan internal dengan konsekuensi terjadinya pergeseran komponen-komponen organisasional seperti struktur, manusia, teknologi, misi dan sasaran yang hendak dicapai. Keempat komponen tersebut saling terkait satu dengan lainnya, jika terjadi perubahan pada salah satu komponen akan mempengaruhi komponen lainnya, Kismono, 1999 (dalam Safuan, 2017). Salah satu manifestasi dari reaksi terhadap perubahan yaitu kesiapan untuk berubah terutama dari karyawan sebagai sumber daya manusia, karena menurut Pradiansyah, 1998 (dalam Zulkarnain, 2015) pada akhirnya sumber daya manusia yang akan menjalankan organisasi.

Sesuai dengan hal di atas Ravianto (2001) mengatakan bahwa dalam usaha mencapai tujuannya, sebuah organisasi tentunya mempunyai komponen-komponen, secara garis besar komponen itu terdiri atas komponen manusia, bahan mentah, dan mesin yang berinteraksi membentuk suatu sistem yang sangat menentukan produktivitas. Dari beberapa komponen tersebut, sumber daya manusia merupakan komponen yang memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas karena peralatan, teknologi dan sistem manajemen pada hakekatnya merupakan hasil kerja manusia. Melihat kenyataan demikian masalah sumber daya manusia selalu menjadi masalah yang patut diperhatikan.

Salah satu aspek perilaku manusia dalam bekerja yang diketahui ikut menentukan produktivitas adalah aspek keterlibatannya dalam pekerjaan. Menurut Steers (dalam Kuntjoro, 2002) keterlibatan kerja adalah kesiapan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi. kesiapan bekerja melebihi apa

yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Pegawai dengan keterlibatan kerja tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Soedjadi (2004) mengatakan organisasi itu bersifat dinamis. Dengan kata lain organisasi itu bersifat hidup, berkembang, bergerak dan berubah-ubah. Supaya organisasi tersebut maju maka organisasi harus berubah.

Keterlibatan mengarah pada adanya kesiapan dan kesediaan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan perusahaan. Karyawan bersedia melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan perusahaan (Magrietha,2002). Maka dapat disimpulkan bahwa individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi akan bersedia mengikuti Kesediaan Berubah demi kepentingan dan kemajuan organisasinya.

Hal ini semakin diperjelas dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya, misalnya penelitian yang dilakukan oleh Kartiningasih (2007), McNeeseSmith (1996), Dwi Putra (2012), Karim (2010), Uygur & Kilic (2009), Blau dan Boal (1987) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen Kesediaan Berubah artinya bahwa dengan peningkatan keterlibatan kerja akan meningkatkan komitmen Perubahan organisasi

Dilihat dari hal diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara keterlibatan kerja dengan Sikap terhadap Kesediaan Berubah pegawai.

2.6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah

Kesiapan individu untuk berubah merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan (Berneth, 2004 dalam Madsen, 2005). Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Apabila karyawan tidak siap, maka mereka tidak mampu mengikuti dan merasa kewalahan dengan perubahan organisasi yang terjadi (Hanpachem, 1998). Ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perubahan organisasi.

Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan pegawai untuk mendukung inisiatif perubahan. Dimaksud dengan siap untuk berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah disiapkan dan mampu untuk berubah. Kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif, beberapa kajian terbaru tentang konstruk variabel kesiapan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiapan individu untuk berubah dan diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan.

Setiap perubahan akan dihadapkan dengan kemungkinan adanya perbedaan dan konflik antara pimpinan dan anggota organisasi. Untuk terjadinya perubahan yang terarah seperti yang diinginkan, maka konflik harus diselesaikan seperti kepercayaan anggota organisasi dan pengetahuan mengenai perubahan.

Fernandez dan Renay (2006) menyebutkan bahwa sebagai langkah awal proses perubahan, organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan menghadapi perubahan organisasi adalah faktor psikologis yaitu kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, motivasi, rasa aman, nilai kerja, komitmen, kepuasan kerja (dalam Wahyono, 2004).

Faktor psikologis berperan sangat penting dalam kesiapan menghadapi perubahan organisasi, Worchel, Cooper, Goethals, & Olson, 2000. (dalam Jex, 2002) mengemukakan, sesuatu yang pasti adalah perubahan, karena menandakan perusahaan tersebut dinamis, bukan statis. Selanjutnya Lehman, Farabee, Holcom, and Simpson, 1995 (dalam Jex, 2002); individu dengan komitmen tinggi dan perasaan puas, akan siap mendukung perubahan organisasi.

Kepuasan kerja Dapat dikatakan adalah suatu respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang. sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep yang berdiri sendiri. Perasaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari Karyawan tentang pengalaman pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan harapan tentang masa yang akan datang

Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi selalu ada saja tantangan-tantangan yang menyebabkan organisasi harus berubah. Sebagai proses, organisasi itu bersifat dinamis. Dengan kata lain organisasi itu bersifat hidup, berkembang, bergerak dan berubah-ubah. Jadi, organisasi tidaklah mati, mandeg, tidak hanya bersifat statis saja, dan tidak bersifat kaku. Sehingga Kesediaan

Berubah tidak hanya bicara tentang sekarang, namun masa lampau dan masa yang akan datang.

Brown dan Charles (dalam Aamodt, 2012) menyatakan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan sebagai hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaannya, apakah pekerjaan tersebut dapat memenuhi atau memfasilitasi tercapainya pemenuhan nilai pekerjaan yang penting bagi orang tersebut.

Kepuasan kerja akan bermuara pada produktivitas, kualitas yang tinggi, dan komitmen yang tinggi dalam organisasi, termasuk terhadap Kesiapan Berubah . Artinya semakin individu merasa puas akan pekerjaannya sebagai refleksi dari tempat kerjanya, maka individu tersebut akan semakin berkomitmen Kesiapan Berubah, lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi, dan berusaha bekerja sebaik mungkin, loyal, lebih stabil, dan produktif sehingga lebih menguntungkan organisasi (Mowday dkk, 1982, dalam Robbins, 2015).

Pendapat di atas, di dukung oleh hasil-hasil penelitian sebelumnya di antaranya adalah penelitian Aktami (2008), Muhadi (2007), Indriyani (2012), dan Witasari (2009) menunjukkan hasil bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja semakin tinggi komitmen terhadap Kesiapan Berubah.

Dilihat dari hal diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan Sikap terhadap Kesiapan Berubah pegawai.

2.7. Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan Berubah

Perubahan adalah sesuatu yang mutlak adanya. Setiap organisasi besar atau kecil pasti pernah mengalami perubahan. Jika pegawai merasa sudah yakin dan menyatu dengan organisasi, maka perubahan organisasi tidak menjadi masalah. Perusahaan akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu mengelola perubahan tersebut dengan baik, untuk itu perusahaan perlu memiliki pegawai yang mau bekerja keras demi tujuan yang akan dicapai bersama. Hal ini mampu berjalan karena adanya komitmen dari pegawai kepada perusahaan sehingga mampu menghadapi perubahan dalam organisasi.

Kenyataan yang tidak dapat diabaikan dewasa ini adalah terdapat banyak perusahaan yang ingin tumbuh, berkembang dan ingin bertahan. Dalam kondisi yang demikian, maka berbagai perusahaan tidak cukup memiliki pegawai yang potensial saja melainkan juga membutuhkan pegawai yang bersedia untuk berusaha demi kepentingan perusahaan dan terlibat secara penuh dalam upaya mencapai tujuan dan kelangsungan organisasi (Prabowo, 2001). Kemauan dan kesiapan pegawai untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi, adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan kesiapan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Sesuai penelitian yang dilakukan Andriani, dkk (2017) hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara persepsi keterlibatan dalam proses perubahan dengan kesiapan menghadapi perubahan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi Spearman sebesar 0.625 dengan $p < 0.01$. Hasil tersebut

menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran dalam mendorong kesiapan mereka untuk berubah. Salah satu cara yang dapat digunakan organisasi dalam melakukan implementasi perubahan adalah keterlibatan dan manajemen perubahan inklusi (Pardo-del-Val et. al. dalam Lamprinakis, 2015). Hal ini telah dibuktikan dalam penelitian studi kasus pada sebuah perusahaan susu Finlandia yang menghadapi lingkungan baru. Unsur penting pendekatan inklusif ini adalah keterlibatan awal kelompok pemangku kepentingan internal dan partisipasi aktif mereka. Inklusivitas dapat diterapkan saat mengkomunikasikan kebutuhan untuk berubah, memperdebatkan strategi perubahan, dan menerapkan perubahan strategis. Dengan cara tersebut, inklusivitas memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih mudah beradaptasi dan lebih responsif terhadap lingkungannya sambil tetap memperhatikan pemangku kepentingan, investor, dan pelanggannya

Sejalan dengan penelitian tersebut, Holloway (2012) juga menyebutkan bahwa keberhasilan perubahan dimulai dengan mengajak diskusi karyawan yang akan terkena dampak perubahan tersebut. Melalui cara ini, organisasi dapat mengurangi keterkejutan yang mungkin terjadi pada karyawan ketika perubahan diumumkan dan dapat mengidentifikasi karyawan yang mendukung perubahan ini.

Namun, pada realitasnya tidak banyak organisasi yang melakukan perubahan dengan melibatkan karyawan. Banyak contoh perubahan organisasi justru dimulai dari departemen tertentu dengan menarik perhatian para eksekutif baru kemudian diterapkan pada karyawan yang jumlahnya lebih banyak (Holloway, 2012). Dengan kata lain, perusahaan telah menetapkan perubahan yang akan dilakukan dan karyawan dituntut untuk menjalankan perubahan

tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan tersebut lebih penting dibandingkan para karyawan sehingga muncul kurang nyaman pada diri mereka yang dapat menyebabkan resistensi, *turnover*, dan perilaku-perilaku yang menghambat keberhasilan perubahan (Holloway, 2012).

Di dalam organisasi setiap individu dapat memberikan respon yang berbeda terhadap perubahan yang terjadi. Respon positif karyawan atau partisipasi karyawan dalam perubahan dapat membantu untuk perubahan perusahaan serta keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya (Vales, 2007). Sebaliknya, respon negatif atau resistensi karyawan dapat menjadi hambatan untuk melakukan perubahan. Beberapa penelitian yang dirangkum Erwin dan Garman (2010) juga menyebutkan bahwa resistensi karyawan menjadi salah satu hambatan dalam mengimplementasikan perubahan yang terjadi

Jenis-jenis perubahan bisa berdampak baik kepada individu dan departemen dan dapat juga akan mempengaruhi interaksi antar departemen, kebiasaan kerja, Keterlibatan kerja, kepuasan kerja serta hal psikologi lainnya.

Dengan dilakukan Kesiediaan Berubah akan memungkinkan ancaman kepada karyawan seperti dapat berakibat perubahan struktur organisasi, adanya jabatan yang hilang khususnya dibagian administratif, penggabungan beberapa departemen/unit kerja, serta adanya kemungkinan rekayasa ulang terhadap proses bisnis. Terdapat beberapa hal kondisi psikologis terhadap Kesiediaan Berubah diantaranya keterlibatan kerja, serta kepuasan kerja karyawan.

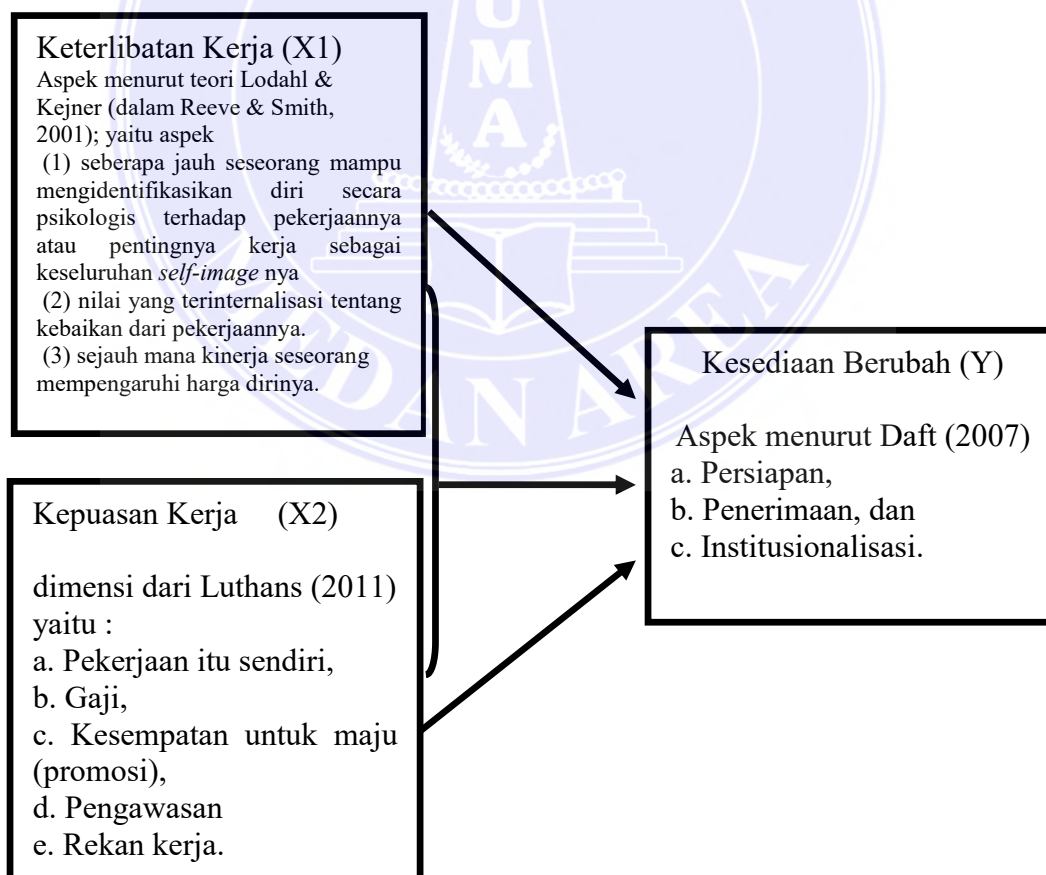
Peneliti berasumsi bahwa apabila individu terlibat secara sungguh-sungguh terhadap pekerjaannya dan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka individu tersebut memiliki komitmen terhadap Kesiediaan Berubah yang tinggi. Begitupun

sebaliknya bila individu tidak terlibat dengan organisasi secara sungguh-sungguh dan tidak puas dengan pekerjaannya maka individu tersebut memiliki komitmen organisasi rendah yang ditunjukkan dengan perilaku-perilaku negatif.

Dengan demikian penelitian ini akan berusaha untuk mengungkap seberapa besar pengaruh keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap Perubahan Organisasi.

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 3 Kerangka Konseptual Penelitian

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 Keterlibatan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah.
2. Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah.
3. Terdapat pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiediaan Berubah.

BAB III

METODE PENELITIAN

Pembahasan pada bagian metode penelitian ini akan diuraikan mengenai desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, tipe penelitian, identifikasi variabel penelitian, definisi operasional, populasi dan teknik pengambilan sampel, metode pengumpulan data, validitas dan reliabilitas alat ukur, serta metode analisa data.

3.1. Desain 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.

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.

Tabel 2. Matriks Pelaksanaan Penelitian

No	Kegiatan	November				Desember				Januari				Februari				Maret			
		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	Bimbingan Proposal			■	■	■	■	■	■												
4	Seminar Proposal									■	■	■	■								
5	Pembuatan Alat Ukur										■	■	■	■							
6	Bimbingan Alat Ukur dan Bimbingan Proposal										■	■	■	■							
7	Perizinan Pelaksanaan														■	■	■	■			
8	Pelaksanaan Penelitian															■	■	■	■		
9	Bimbingan Hasil Penelitian																■	■	■	■	
10	Seminar Hasil																	■	■	■	■
11	Bimbingan setelah seminar hasil																		■	■	■
12	Bimbingan setelah seminar hasil																			■	■
13	Sidang																				■

3.3. Identifikasi Variabel

Menurut Sugiono (2008), variabel merupakan segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan atau disebut juga sebagai gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati. Pada penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu variabel terikat atau *dependent* (variabel Y) yang diukur untuk mengetahui besarnya efek atau pengaruh dari variasi variabel X atau variabel *independent* (Azwar, 2012). Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel independen (X) :

Keterlibatan Kerja (X1)

Kepuasan Kerja (X2)

2. Variabel dependen (Y) :

Kesediaan Berubah (Y)

3.4. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional variabel penelitian dimaksudkan agar pengukuran variabel penelitian lebih terarah sesuai dengan metode pengukuran yang disiapkan. Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

3.4.1. Kesiediaan Berubah

Kesiediaan Berubah adalah perubahan yang termasuk perubahan struktur, strategi dan sumber daya manusia dan teknologi untuk mengupayakan perbaikan dalam organisasi guna meningkatkan efektivitas. Di dalam Kesiediaan Berubah dibutuhkan kesiapan dalam menghadapi Kesiediaan Berubah tersebut, meliputi penyesuaian terhadap struktur perusahaan, terhadap reaksi psikologis dan terhadap perilaku karyawan lain.

Kesiediaan Berubah diukur berdasarkan aspek menurut Daft (2007) persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi. Tinggi rendahnya skor yang diperoleh pada skala Kesiediaan Berubah menunjukkan bahwa Semakin tinggi skor yang diperoleh akan menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesiapan Kesiediaan Berubah yang tinggi dan sebaliknya semakin rendah skor yang didapat maka menunjukkan karyawan memiliki kesiapan Kesiediaan Berubah yang rendah.

3.4.2 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah suatu tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya, atau sampai seberapa penting pekerjaan bagi dirinya, atau

juga internalisasi tentang manfaat kerja bagi kehidupan seseorang. Keterlibatan kerja ini diukur dengan menggunakan skala keterlibatan kerja yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek menurut teori Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2001); yaitu aspek (1) seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau pentingnya kerja sebagai keseluruhan *self-image* nya (2) nilai yang terinternalisasi tentang kebaikan dari pekerjaannya. (3) sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

Skor pada skala keterlibatan kerja menunjukkan seberapa besar keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya. Keterlibatan kerja yang tinggi ditandai dengan skor yang tinggi pada skala keterlibatan kerja.

3.4.3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan emosional pegawai yang diwujudkan dengan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan di organisasi. Kepuasan kerja diungkap menggunakan dimensi dari Luthans (2011) yaitu : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk maju (promosi), pengawasan dan rekan kerja.

Skor pada skala kepuasan Kerja menunjukkan seberapa besar Kepuasan kerja Pegawai. Kepuasan Kerja yang tinggi ditandai dengan skor yang tinggi pada skala kepuasan kerja.

3.5. Populasi Dan Sampel Penelitian

3.5.1. 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), berjumlah 252 karyawan.

3.5.2. Sampel Penelitian

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. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah teknik acak sederhana. Dilakukan uji coba alat ukur dengan menggunakan 40 karyawan sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 110 karyawan.

3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Adapun kriteria dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT Budi Perkasa Alam.

3.7. Metode Pengumpulan Data

Data diperoleh dengan menggunakan skala. Metode skala merupakan suatu daftar dari sejumlah pernyataan yang ditujukan kepada subyek penelitian, digunakan untuk mengungkap suatu kondisi subyek yang hendak diteliti. Kondisi tersebut bersifat pribadi, individual, unik, subyektif yang dapat berupa harapan, tekanan. Skala digunakan dengan anggapan bahwa (Azwar, 2012):

1. Subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
2. Apa yang dikatakan subyek adalah benar dan dapat dipercaya
3. Interpretasi subyek tentang pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan yang dimaksud oleh peneliti.

3.7.1. Skala Kesiediaan Berubah

Untuk mengukur Sikap terhadap Kesiediaan Berubah menggunakan skala yang Kesiediaan Berubah diukur berdasarkan aspek menurut Daft (2007) persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi. 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. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-4 yang tersedia. Skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 4 dan nilai yang terendah adalah nilai 1.

3.7.2. Skala Keterlibatan Kerja

Untuk mengukur Keterlibatan Kerja menggunakan Skala Keterlibatan yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek menurut teori Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2001); yaitu aspek (1) seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau pentingnya kerja sebagai keseluruhan *self-image* nya (2) nilai yang terinternalisasi tentang kebaikan dari pekerjaannya. (3) sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

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. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-4 yang tersedia. Skoring

dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 4 dan nilai yang terendah adalah nilai 1

3.7.3. Skala Kepuasan Kerja

Untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan skala yang dibuat berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Luthans (2011), yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan untuk maju, pengawasan dan rekan kerja. 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. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-4 yang tersedia. Skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 4 dan nilai yang terendah adalah nilai 1.

3.8. Prosedur Penelitian

Tiga tahap penelitian ini mencakup :

1. Tahap Persiapan Penelitian

Pada tahap ini peneliti mencari dan mendapatkan persetujuan dari perusahaan untuk mengadakan penelitian, melakukan interview awal untuk mendapatkan masukan dari beberapa pimpinan dan karyawan tentang masalah yang dihadapi perusahaan, Selanjutnya peneliti melakukan persiapan alat ukur:

- a. Menentukan definisi operasional variabel yang diteliti
- b. Menyiapkan skala pengukuran variabel
- c. Mencetak/memperbanyak alat ukur
- d. Melakukan uji coba skala.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pada tahap ini peneliti melakukan tahapan

- a. Penyebaran skala kepada para subyek penelitian
- b. Mengumpulkan data, melakukan scoring dan tabulasi
- c. Mengolah data dengan melakukan analisis statistik
- d. Mengambil kesimpulan

3. Tahap Penyajian Data dalam Laporan

3.9. Metode Analisis Data

Analisis data adalah pengelompokan 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 Keterlibatan Kerja dan kepuasan kerja terhadap Kesiediaan Berubah. Analisis regresi berganda dengan menggunakan rumus sebagai berikut, yaitu:

$$Y = b_0 + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + e_i$$

Keterangan:

Y = Variabel Kesiediaan Berubah (variabel terikat/ dependent)

X1 = Keterlibatan Kerja (variabel bebas/ independent pertama)

X2 = Kepuasan Kerja (Variabel bebas/ independent kedua)

b_0 = konstanta

b_1, b_2 = 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 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.

Semua data penelitian dilakukan dengan sistem komputerisasi, dengan menggunakan program statistik SPSS



BAB V
SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil-hasil yang telah diperoleh dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil analisis yang menggunakan Analisis Korelasi Product Moment, diketahui bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara keterlibatan kerja dengan kesediaan berubah. Hasil ini dapat dilihat dari koefisien korelasi $r_{x1y} = 0,250$; $sig < 0,050$. Dengan demikian maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima, dimana terdapat pengaruh antara keterlibatan kerja dengan kesediaan berubah.
2. Demikian pula halnya dengan kepuasan kerja terhadap kesediaan berubah, dimana diperoleh koefisien korelasi $r_{x2y} = 0,477$; $sig < 0,010$. Dengan demikian maka hipotesa yang diajukan diterima, dimana terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan kesediaan berubah.
3. Berdasarkan hasil analisis yang menggunakan Analisis Regresi 2 Prediktor, diketahui bahwa terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dengan Kesediaan Berubah. Hasil ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 19,333$; $sig < 0,010$. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

4. Dengan menggunakan uji t diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara keterlibatan kerja terhadap kesediaan berubah, ditunjukkan dengan nilai $t = 2,357$ dengan $\text{sig} = 0.020$. Kemudian diketahui terdapat pengaruh yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kesediaan berubah, ditunjukkan dengan nilai $t = 5,439$ dengan $\text{sig} = 0.000$.
5. Kemudian dari perhitungan Analisis Regresi, dapat diketahui bobot sumbangan dari variabel keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap Kesediaan Berubah adalah sebesar 26,5. Artinya kedua variabel (keterlibatan kerja dan kepuasan kerja) memberikan kontribusi sebesar 26,5% terhadap besar kecilnya Kesediaan Berubah. Secara rinci, keterlibatan kerja memberikan kontribusi sebesar 7,182% terhadap besar kecilnya Kesediaan Berubah, sementara kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 22,7% terhadap besar kecilnya Kesediaan Berubah. Berdasarkan hasil ini, diketahui bahwa total sumbangan kedua variabel bebas terhadap variabel terikat adalah sebesar 26,5%. Berarti masih terdapat 73,5% pengaruh dari variabel lain terhadap Kesediaan Berubah, dimana faktor-faktor lain tersebut dalam penelitian ini tidak dilihat, diantaranya adalah persiapan individu, penerimaannya dan institusi.
6. Kesediaan Berubah yang cenderung besar, sebab nilai rata-rata empirik (89,990) selisihnya dengan nilai rata-rata hipotetik (82,5), tidak melebihi bilangan SD (10,084). Kemudian dalam hal keterlibatan kerja, para karyawan dinyatakan memiliki keterlibatan kerja yang cenderung tinggi, sebab nilai rata-rata empirik (69,036) selisihnya dengan nilai rata-rata hipotetik (67,5), tidak melebihi SD (9,290). Selanjutnya kepuasan kerja tergolong tinggi, sebab nilai rata-rata empirik (76,209) lebih besar daripada nilai rata-rata hipotetik

(65), dimana selisih kedua nilai rata-rata tersebut melebihi bilangan SD (9,604).

5.2. Saran

Sejalan dengan kesimpulan yang telah dibuat, maka berikut ini dapat diberikan beberapa saran, antara lain :

1. Kepada Subjek Penelitian

Melihat kondisi Kesiediaan Berubah yang cenderung tinggi dan kepuasan kerja yang tinggi serta keterlibatan kerja yang cenderung tinggi, maka disarankan kepada para karyawan untuk dapat meningkatkan ketiga hal tersebut. Contoh meningkatkannya antara lain bersedia lebih membuka diri terhadap perubahan, lebih bertanggung jawab, lebih menunjukkan loyalitas yang tinggi.

2. Kepada Pihak PT. Budi Perkasa Alam

Melihat Kesiediaan Berubah yang cenderung besar dan keterlibatan kerja yang cenderung tinggi, maka disarankan kepada pihak PT. Budi Perkasa Alam untuk dapat terus memotivasi para karyawan agar karyawan mampu bekerja dengan lebih optimal. Misalnya dengan mengusir kejenuhan karyawan dengan melakukan out bond.

3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Menyadari hasil penelitian yang menyatakan bahwa masing-masing variabel bebas, yakni keterlibatan kerja dan kepuasan kerja yang belum optimal dirasakan oleh individu, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini mencari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan Kesiapan Berubah, diantaranya adalah persiapan individu, penerimaan individu dan institusi. Diharapkan dengan dilakukannya penelitian lanjutan ini dapat diperoleh hasil yang lebih lengkap.



DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson E. 2000, Change Without Pain, Harvard Business Review Juli-August
- Aktami, B. (2008). Kontribusi kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan. *Jurnal Psikologi*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian*. Yogyakarta. Rineka Cipta
- (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta. Rineka Cipta
- Anastasi, Anne. (2007). *Tes Psikologi*. Edisi Ketujuh. Jakarta. Index
- Andriani dan Rayini Dahesihsari. 2017. Hubungan Antara Keterlibatan Karyawan Dalam Proses Perubahan Dengan Kesiapan Mereka Menghadapi Perubahan: Studi Pada Divisi Sales PT. ABC. *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA* 2017, Vol. 6, No. 1, 1-14
- Azwar, Saifuddin. (2012). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Blau, B.A., & Boal, B.K. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, 12, 288-302
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). Principles of Human Resource Management, 15th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Cohen, S and Syme, S.I. 2005. Social Support And Health. London: Academic Press Inc.
- Daft, Richard.L, 2007. Manajemen Edisi 6. Salemba Empat, Jakarta
- Desplaces, David. 2005. A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. Vol.7 No.1 pp.25-39
- Dwi Putra, R. (2012). Analisis pengaruh keterlibatan manajer dan kewajaran prosedur evaluasi kinerja terhadap kinerja manajer dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Middle Manager di PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat). *Artikel*. Program studi Akuntansi. Pascasarjana. Universitas Andalas.

- El Hami & Zahrotur Rusyda Hinduan, 2015. Organizational Change Readiness pada Universitas X. *Psymphathic, Jurnal Ilmiah Psikologi* Juni 2015, Vol. 2, No. 1, Hal: 1 - 16
- Erwin, D.G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39-56.
- Galpin, T. 2016. *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. San Francisco: Jossey-Bass
- Handoko, Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Jogja.
- Hiriyyappa, B. 2009. *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International Publisher.
- Holloway, J. (2012). Recipe for successful organizational change. *Canadian HR Reporter*, 25 (5), 15.
- Indriyani, E. (2012). *Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta*. Tesis. Stie Aub, Surakarta
- Jerald dan Robert Baron (2003). *Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work)*. Eight edition, Prentice Hall.
- Jex. S. M., 2002. *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, New York. All Rights Reserved. Published Simultaneously In Canada
- Kahar A. I. (2018). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi USU*, Vol 4 (1).
- Kahn, R.L (1981) *Work and Health*. Toronto: John Wisley and Sons
- Karim A.H.N. (2010). The impact of work related variables on librarians' organizational commitment and job satisfaction. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 15(3), 149-163
- Kartiningasih. (2007). *Analisis pengaruh budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Semarang)*. Tesis. Program Magister Manajemen. Universitas Diponegoro, Semarang.

- Kuntjoro, Z.S. 2002. Komitmen Organisasi. [On-line] <http://www.epsikologi.com/masalah/250702.htm> (diakses tanggal 20 November 2018)
- Lamprinakis, L. (2015). Participative organizational change and adaptation: Insights from a qualitative case study of successful change. *Development and Learning in Organizations*, 29 (2), 10-13.
- Lasmahadi, A (2002). Perubahan Dalam Perusahaan, Tantangan atau Ancaman. [On-line]. <http://www.e-psikologi.com.manajemn/index.htm> (diakses tanggal 20 November 2018)
- Leaman, (1999). *Aspek manusia dalam perubahan*, Tidak diterbitkan. Lotus authorized Training Centre.
- Luthans, Fred. (2006). *Prilaku Organisasi edisi 10*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- _____(2011). *Organizational Behavior*. New York. McGraw-Will Companies. Inc.
- Magrietha, M (2002). *Studi kasus: Pengenalan Sistem Pengembangan Karir Pada PT X Untuk Meningkatkan Komitmen Karyawan Pada Perusahaan*. Tesis. (tidak diterbitkan) . Universitas Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Ros Dakarya.
- McNabb, D.E., and Sepic, F.T. (2005). Culture, climate, and total quality management: measuring readiness for change. *Public Productivity & Management*, 18 (4), 369-385.
- McNeese-Smith, D. (1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal Hospital & Health Services Administration*, 41 (2), 160-175.
- Miftha Safitri, 2015. Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Organisasi di Universitas Negeri Jakarta. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi*. Volume 4 Nomor 2 Tahun 2015
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Muchinsky, Paul M, 2003. *Psychology Applied to Work*, (Fourth Edition), Brooks Cole Publishing Company, New York.
- Muhadi. (2007). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan (*Studi pada Karyawan Administrasi Univeristas Diponegoro*). Tesis. Universitas Diponegoro, Semarang.

- Nurtjahjanti. (2011). Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Resiliensi Dengan Organizational Citizenship Behavioral (OCB) Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali, dalam Jurnal Psikologi Undip Vol.9, No.1.
- Porras, J.I. and Robertson, P.J. (2002), "Organizational development: theory, practice, and research", in Dunnette, M. and Hough, L. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2nd ed., Vol. 3, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA, pp. 720-822.
- Pitarto, (2002) *Dampak Restrukturisasi Pasca Merger dan Akuisisi Terhadap Persepsi Kesiapan Berubah dan Komitmen Organisasi*; Thesis, Magister Sains Program Studi Psikologi Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta.
- Ravianto, J. (2001); *Produktivitas dan manajemen*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi dan Usaha dan Produktivitas.
- Reeve, C.L., & Smith C.S. (2001). *Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples*. Organizational Research Methods, Vol.4 No.2, April 2001 91-111: Sage publications, Inc.
- Robbins, S.P, 2015. Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi Edisi 16, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins Stephen P dan Timothy A. Judge. 2012. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.
- Robins, Stephent P. dan Timoty A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta:Salemba Empat.
- Saal, F.E dan Knight, P.A (2005). *Industrial/organizational Psychology: Science and Practice* . 2nd Edition. Pacific Grove, California: Books/Cole Publishing Company.
- Safuan, 2017. Studi Literatur Kepemimpinan Wirausaha Dalam Menghadapi Tantangan Global. Jurnal Manajemen Industri dan Logistik – Vol. 1 No. 2, November 2017
- Setiawan, Ivan Aris dan imam Ghozali. 2006. *Akuntansi Keperilakuan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Soedjadi, F.X. (2004). *Organization and Methods, penunjang berhasilnya proses manajemen* .Jakarta: CV Haji Masagung
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung. Alfabeta
- Suryabrata (2005). *Metode Penelitian PT*. Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Sutrisno, Edy. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Gro
- Uygun, A., & Kilic, G. (2009). A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for ministry of Health in Turkey. *Journal of Applied Sciences*, 2 (1), 113-125.
- Vales, E. (2007). Employees can make a difference! Involving employees in change at Allstate Insurance. *Organization Development Journal*, 25 (4), 27-31.
- Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 132-142.
- Witasari, L. (2009). Analisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap turnover intentions (studi empiris pada novotel Semarang). *Tesis*. Program Studi Magister Manajemen. Semarang: UNDIP.
- Zulkarnain dan Sherry Hadiyani, 2014. Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*. Volume 41, No. 1, Juni 2014: 19 – 35

