

**HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN  
KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT TELKOM MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Psikologi Universitas Medan Area  
Guna Memenuhi Sebagian Dari Syarat-syarat  
Untuk Meraih Gelar Sarjana Psikologi

**OLEH:**

Nurhadi Syafi'i

09.860.0140



**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN**

**2013**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

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)26/1/24

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT TELKOM MEDAN

NAMA MAHASISWA : NURHADI SYAFI'I

NIM : 09.860.0140

JURUSAN : PSIKOLOGI

Menyetujui

Komisi Pembimbing

(Dr. Nefi Darmayanti M.Si)

Pembimbing I

(Azhar Aziz S.Psi.M.A)

Pembimbing II

Mengetahui

Kepala Bagian

(Syafrizaldi S.Psi. M.Psi)

Dekan

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

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pertama sekali peneliti ingin mengucapkan puji dan syukur kepada ALLAH SWT berkat rahmat dan hidayah-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : Hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan PT TELKOM MEDAN. Skripsi yang peneliti tulis ini merupakan sebagian salah satu syarat untuk menyelesaikan jenjang pendidikan S-I Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Selama dalam menyelesaikan skripsi ini peneliti banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Dengan segala hormat dan kerendahan hati peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua orang tuaku tersayang, Ibu dan Bapak terima kasih atas dukungan moril dan materil yang selalu kalian berikan, juga doa yang selalu dipanjatkan untuk kelancaran dan kesuksesan peneliti.
2. Seluruh keluarga yang selalu mendoakan dan mendukung peneliti hingga sampai saat ini.
3. Sahabatku Joko Prastyo dan Aidil Arfand yang sangat banyak berkontribusi dalam memberikan ide dan motivasi agar tetap semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Kepada Yayasan Agus Salim Siregar tempat peneliti bernaung untuk mencari ilmu dan menyelesaikan Sarjana peneliti.
5. Kepada Bapak Prof.Dr.H.Abdul Munir,M.Pd selaku Dekan Fakultas Psikologi UMA.
6. Kepada ibu Dr. Nefi Darmayanti M.Si sebagai dosen pembimbing I yang begitu sabar, mengingatkan serta fokus mengkoreksi skripsi dan memberikan masukan positif dalam membimbing peneliti mengerjakan skripsi.

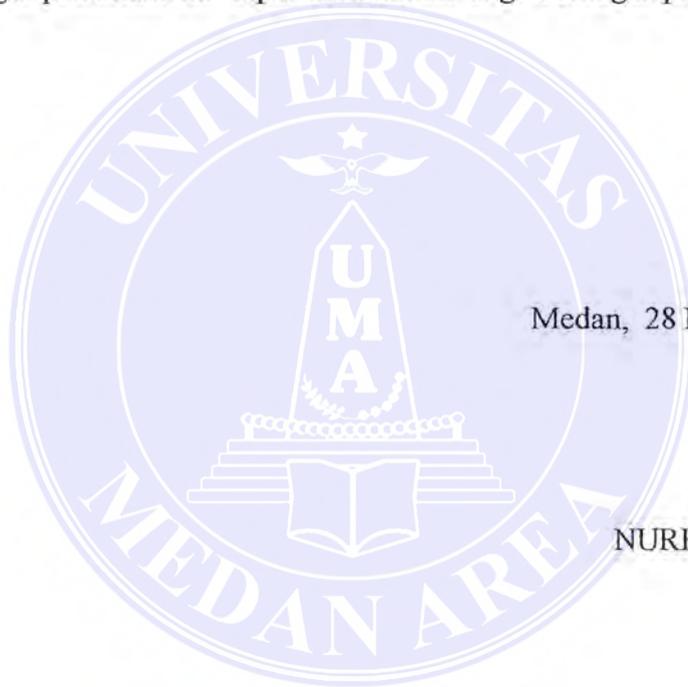
7. Bapak Azhar Aziz S.Psi M.Psi sebagai dosen pembimbing II yang selalu memberikan masukan kepada peneliti dalam pengerjaan skripsi. Makasih yah pak.
8. Kepada Ibu Cut Meutia S.Psi M.Si selaku ketua sidang peneliti. Terima kasih atas masukan dan kehadiran ibu.
9. Kepada Ibu Laili Alfita S.Psi M.M selaku dosen tamu sidang peneliti. Terima kasih atas masukan ibu dan kehadiran ibu.
10. Kepada Bapak Maryono S.Psi M.Psi selaku sekretaris sidang peneliti. Terima kasih atas masukan ibu dan kehadirannya pak.
11. Buat teman-teman seperjuangan Saiful Anwar, Rizky Feby, Fatma Hidayani, Silvie Novia, Nurbaiti, dan juliana sari dewi yang secara langsung sangat memberikan inspirasi dan juga suport serta arahan yang positif kepada peneliti.
12. Kepada kakak Dewi Kurniati serta suaminya Wahyudi dan juga Sri Hidayati dan juga suaminya Akmal Al kausar yang sangat berjasa memberikan arahan dan juga suport besar secara langsung dan juga memberikan teladan yang terbaik dalam meniti karir dalam hidup.
13. Buat kekasihku yang jauh dimata dekat dihati Ardila Apriani yang sudah memberikan dukungan disaat sedih maupun senang, memotivasi agar peneliti tetap tegar untuk mengerjakan skripsi ini.
14. Kepada seluruh Bapak/Ibu dosen di fakultas Psikologi UMA, terima kasih telah memberikan ilmunya kepada kami semuanya (mahasiswa).
15. Kepada seluruh pegawai tata usaha di Fakultas Psikologi UMA, terima kasih telah membantu dalam kelancaran administrasi.
16. Kepada Bapak Pimpinan PT TELKOM MEDAN yang telah memberikan izin kepada saya untuk mengambil data di perusahaan.
17. Kepada Bapak Syafri Murat selaku Manager HR WITEL SUMUT BARAT
18. Kepada bapak Sarmidi yang merupakan staff HR WITEL SUMUT BARAT yang telah membantu peneliti hingga terlaksananya penelitian.

19. Seluruh karyawan PT TELKOM MEDAN divisi *Consumer Servis* yang sudah membantu peneliti dalam pengisian angket. Terima kasih yah Pak,Buk.

20. Seluruh mahasiswa psikologi stambuk 2009

Dengan penuh kerendahan hati, peneliti menyadari bahwa ALLAH SWT yang memiliki kesempurnaan. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini belumlah sempurna, oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran dari pembaca demi kesempurnaan skripsi ini.

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak dan semua pembaca.



Medan, 28 November 2013

NURHADI SYAFI'I

## HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT TELKOM MEDAN

### ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan komitmen organisasi dengan kesiapan berubah. Dengan Diasumsikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan terhadap perusahaan maka semakin tinggi kesiapan berubah organisasi pada karyawan tersebut. Sebaliknya, semakin baik komitmen organisasi seorang karyawan terhadap perusahaan maka semakin siap berubah pada organisasinya. Subjek penelitian ini adalah karyawan PT TELKOM MEDAN unit *Consumer Servis*. Penelitian ini disusun berdasarkan metode skala Likert dengan menggunakan skala komitmen organisasi menurut Kuntjoro (dalam Syarief, 2001) yang terdiri dari 2 aspek yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Penelitian ini juga menggunakan skala kesiapan berubah menurut (Holt et al., 2007) yang terdiri dari 4 aspek yaitu *Appropiateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change Efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *Management Support* (Dukungan manajemen), *Personal Benifit* (Manfaat bagi individu). Berdasarkan analisis data, maka diperoleh hasil sebagai berikut: 1) Bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,038$  dengan  $p = 0,758$ , berarti  $p > 0,05$ . Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan ditolak. 2) Bahwa karyawan PT Telkom divisi DCS Medan memiliki komitmen organisasi yang tergolong Tinggi. Hal ini dilihat dari nilai rata-rata empirik komitmen organisasi sebesar (165,500) lebih besar dari pada nilai rata-rata hipotetiknya 115, dan kesiapan berubah karyawan PT Telkom divisi DCS Medan tergolong tinggi. Hal ini dilihat dari nilai rata-rata empirik kesiapan berubah sebesar (152,814) lebih besar dari pada nilai rata-rata hipotetiknya melebihi 125.

**Kata kunci : Komitmen organisasi, Kesiapan berubah**

## RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH CHANGES IN PERSONNEL READINESS PT TELKOM MEDAN

### ABSTRACT

This study aims to examine the relationship of organizational commitment with readiness to change. With assumed that the higher the organizational commitment of an employee of the company, the higher the change readiness of the organization to the employee. Conversely, the better an employee's organizational commitment to the company, the more ready to change the organization. The subjects were employees of PT TELKOM FIELD of Consumer Services. This study was prepared by a method using a Likert scale according Kuntjoro organizational commitment scale ( in Syarif, 2001) which consists of two aspects, namely the attitude and the will to act. This study also uses a scale of readiness to change according to (Holt et al.,2007) which consists of four aspects, namely Appropriateness (Appropriateness to make changes), Change efficacy (self-confidence in the ability to change), Management Support (Management Support), Personal Benifit (Benefits for individuals). Based on data analysis, the obtained results as follows: 1) That there is no significant relationship between organizational commitment and readiness to change . This result is evidenced by the correlation coefficient  $r_{xy} = 0.038$  and  $p = 0.758$ , mean  $p > 0.05$ . Based on these results, the hypothesis be rejected. 2) That the employees of PT Telkom DCS division field organization committed classified as High. It is seen from the empirical average value of organizational commitment (165.500) greater than the average value hypothetic 115, and readiness to change employees of PT Telkom division of DCS field is high. It is seen from the average value of empirical readiness for change (152.814) greater than the hypothetical average value exceeds 125.

**Keywords: Organizational commitment, Readiness to change**



x

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN MOTTO.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAKSI.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah.....	10
E. Tujuan Penelitian.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
UNIVERSITAS MEDAN AREA.....	12

x

Document Accepted 26/1/24

B. Kesiapan Organisasi Untuk Berubah.....	13
1. Pengertian Kesiapan Organisasi untuk Berubah.....	13
2. Faktor-faktor Kesiapan Perubahan Organisasi.....	15
3. Aspek-aspek Kesiapan Perubahan Organisasi.....	16
4. Tujuan dan sasaran Perubahan Organisasi.....	17
C. Komitmen Organisasi.....	19
1. Defenisi Komitmen Organisasi.....	19
2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Dalam Organisasi..	21
3. Aspek-aspek komitmen Organisasi.....	22
D. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Berubah.....	23
E. Kerangka Konseptual.....	25
F. Hipotesis.....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Tipe Penelitian.....	27
B. Identifikasi Variabel.....	27
C. Defenisi Operasional Variabel Penelitian.....	27
1. Kesiapan Berubah.....	28
2. Komitmen Organisasi.....	28
D. Populasi dan Sampel Penelitian.....	29
1. Populasi Penelitian.....	29
2. Sampel Penelitian.....	29
E. Metode Pengumpulan Data.....	30

1. Skala Kesiapan Berubah.....	31
2. Skala Komitmen Organisasi.....	32
F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	33
1. Validitas Alat Ukur.....	33
2. Reabilitas Alat Ukur.....	35
G. Analisis Data.....	36

#### BAB IV. PELAKSANAAN, HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Orientasi Kancan Penelitian dan persiapan penelitian.....	38
1. Orientasi Kancan Penelitian.....	38
2. Persiapan Penelitian.....	41
a. Persiapan Administrasi.....	41
b. Persiapan Alat Ukur penelitian.....	41
B. Uji Coba Alat Ukur.....	44
C. Pelaksanaan Penelitian.....	47
D. Analisis Data dan Hasil Penelitian.....	48
1. Uji asumsi.....	48
a. Uji Normalitas Sebaran.....	48
b. Uji Linieritas Hubungan.....	49
2. Hasil Perhitungan Analisis Korelasi <i>Product Moment</i> ..	50
3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	52
a. Mean Hipotetik.....	52
b. Mean Empirik.....	52

c. Kriteria.....	53
E. Pembahasan.....	54
BAB V. PENUTUP	
A. KESIMPULAN.....	57
B. SARAN.....	58
a. Saran Kepada Pihak Perusahaan.....	58
b. Saran Kepada Subjek Penelitian.....	58
c. Saran Kepada Peneliti Berikutnya.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....	60



## DAFTAR TABEL

### TABEL:

	<b>Halaman</b>
1. Distribusi Penyebaran Butir – butir Pernyataan Skala	
Komitmen Organisasi Sebelum Uji Coba.....	42
2. Distribusi Penyebaran Butir – butir Pernyataan Skala Kesiapan Berubah	
Sebelum Uji Coba .....	43
3. Distribusi Penyebaran Butir – butir Pernyataan Skala	
Komitmen Organisasi Setelah Uji Coba.....	45
4. Distribusi Penyebaran Butir – butir Pernyataan Skala Kesiapan Berubah	
Setelah Uji Coba.....	46
5. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	49
6. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan.....	50
7. Rangkuman Analisis Korelasi Product Moment.....	51
8. Statistik Induk.....	52
9. Perhitungan Nilai Rata – rata Hipotetik dan Nilai Rata – rata Empirik.....	54

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran :

A. Hasil Data Mentah

A. 1. Komitmen Organisasi

A. 2. Kesiapan Berubah

B. Hasil uji validitas dan reliabilitas

B. 1. Hasil Uji validitas dan reliabelitas butir skala Komitmen Organisasi

B. 2. Hasil Uji validitas dan reliabelitas butir skala Kesiapan berubah

C. Uji Asumsi

B. 1. Hasil uji normalitas sebaran

B. 2. Hasil uji linieritas sebaran

D. Analisis korelasi *product moment*

E. Skala

E. 1. Skala Komitmen Organisasi

E. 2. Skala Kesiapan Berubah

F. Surat Keterangan Riset

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

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

Disamping itu 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. Kompetisi global menuntut kemampuan dan kesiapan organisasi dalam merespon tantangan lingkungan yang senantiasa cepat berubah dan penuh ketidakpastian (Madsen, Miller, & John, 2005).

Dalam merespon lingkungan yang cepat berubah isu mengenai perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang terus menerus, dinamis dan kompetitif. Organisasi akan selalu dihadapkan pada persoalan dan tantangan baru yang harus diatasi. Masalah yang banyak terjadi di organisasi diantaranya mencakup kompetensi, kemajuan teknologi, merger, ekspansi, pemeliharaan kualitas produk, atau peningkatan efisiensi karyawan, pertumbuhan yang pesat, jenis bisnis baru,

inovasi, dan kepemimpinan baru, masalah-masalah tersebut harus diselesaikan

Document Accepted 26/1/24

guna mempertahankan eksistensi organisasi dan salah satu cara untuk menyelesaikan ialah melalui perubahan organisasi, Astelia (dalam Medsen,2005).

Perubahan organisasi menurut Jones (2007) ialah sebuah proses dimana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Jika organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif maka ia akan lebih mampu dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungannya. Chonko (dalam Medsen 2005) melihat bahwa perubahan organisasi adalah adanya pergeseran dari satu tingkatan ketingkatan lainnya atau dapat juga berupa pembentukan struktur baru. Maka dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah pergeseran dari keadaan saat ini ke keadaan yang ideal. Armenakis *et al* (2009) juga menyebutkan bahwa dengan meningkatnya lingkungan yang dinamis maka organisasi secara terus-menerus dikonfrontasikan oleh adanya kebutuhan untuk mengimplementasikan perubahan pada strategi, struktur, proses, dan budaya.

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

Ada sejumlah faktor dari lingkungan luar perusahaan yang menuntut perusahaan tersebut untuk berubah, seperti perkembangan teknologi, perubahan keadaan ekonomi, keadaan sosial politik, dan persaingan dengan kompetitor (Robbins, 1994;Robbins & Judge, 2007). Faktor tersebut bergerak sangat dinamis

dan sulit untuk diprediksi oleh organisasi atau perusahaan dan tidak satupun dari faktor-faktor lingkungan tersebut dapat dikendalikan oleh perusahaan manapun.

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

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

Oleh karena itu untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah, diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Dalam hal ini, organisasi perlu

UNIVERSITAS MEDAN AREA pertama membentuk kesiapan karyawan untuk berubah

dan yang kedua menyelesaikan masalah resistensi untuk berubah (Cummings & Worley, 2005). Agar kedua cara tersebut berhasil dilakukan maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah harus diketahui dan dianalisis terlebih dahulu, sehingga dapat memilih strategi yang tepat yang akan diterapkan.

Bagi perusahaan PT. Telkom Indonesia, Tbk. yang memiliki Visi **“TO BECOME A LEADING INFOCOM PLAYER IN THE REGION,** dan Misi **“TO PROVIDE ONE STOP INFOCOME SERVICES WITH EXCELLENT QUALITY AND COMPETITIVI PRIC”** telah berulang kali melakukan perubahan Transformasi Perusahaan khususnya Organisasi, Dimungkinkan sudah terbiasa untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Namun perubahan Transformasi yang dilakukan PT. Telkom Indonesia, Tbk, kali ini Transformasi yang mendasar yakni Transformasi Bisnis, semula PT Telkom hanya **Bisnis Jasa Telekomunikasi** menjadi Bisnis **TIMES (Telecommunication, Information, Media, dan Edutainment and Sercice)** perubahan yang mendasar tersebut menghendaki adanya Tranformasi Teknologi dan Infrastuktur, dan perubahan Organisasi serta kemampuan sumber daya manusia yang mumpuni, memiliki kompetensi (*Skill dan Knowledge*) sesuai dengan perubahan Bisnis dan Teknologi yang dikembangkan. Hal tersebut tidaklah mudah seperti yang direncanakan, pada kenyataannya karyawan PT. Telkom Indonesia, Tbk mesih memiliki beberapa permasalahan.

Berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti pada Unit *Divisi Consumer*

*Service Medan* mengindikasikan adanya kendala yang dihadapi karyawan

PT.Telkom Medan dalam koordinasi antar karyawan di unit *Divisi Consumer Service* dalam membangun sinergi untuk mencapai sasaran yang diharapkan dalam melakukan transformasi, diantaranya belum sepenuhnya karyawan memahami pentingnya komitmen terhadap kesiapan perubahan (transformasi) yang sedang dilakukan hal itu terlihat dari sikap dan perilaku sumber daya manusia yang tidak konsisten terhadap perubahan Bisnis, Teknologi, dan Organisasi mengakibatkan kurangnya loyalitas dalam menjalankan fungsinya untuk memberikan pelayanan terhadap pelanggan. Disisi lain belum berjalannya secara maksimal sinergi antar sumber daya manusia dimasing-masing unit Bisnis terkait pencapaian target *performance* kinerja yang ditentukan oleh perusahaan

Menurut hasil wawancara awal dengan karyawan pada unit bisnis terkait dan petugas HRD serta Manajer HR Area Telkom Sumatera di Medan, PT. Telkom Indonesia, Tbk.

*“....Saat ini terjadi beberapa permasalahan khususnya di bidang SDM khususnya di unit DCS (Unit divisi consumer servis) yakni masih adanya sikap penolakan terhadap perubahan organisasi baru, mereka masih belum mengerti sepenuhnya tentang perubahan yang akan di implementasikan. Sehingga masih ditemukannya sikap kurang peduli terhadap sistem kerja yang baru dalam organisasi yang mereka tempati dan juga menggunakan sistem lama dalam menyelesaikan pekerjaan mereka yang pada akhirnya akan berdampak menurunnya produktifitas karyawan dalam bekerja sesuai fungsi tugasnya, selain itu masih ada karyawan yang terlambat masuk atau keluar kantor pada jam-jam bekerja yang telah ditentukan”(wawancara personal: Senin, 09 September 2013).*

Disisi lain dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada salah satu karyawan Unit DCS (Divisi Consumer Servis) yang menjelaskan bahwa

*“.....perubahan yang dilakukan oleh perusahaan ini akan membuat para karyawan menyesuaikan diri dengan bentuk kerja yang baru  
UNIVERSITAS MEDAN AREA akan waktu dalam sosialisasi sistem kerja baru,*

*disisi lain pentingnya dukungan dari pihak manajemen dalam menginternalisasi perubahan tersebut belum sepenuhnya dirasakan sehingga banyak dari kami yang tetap bekerja pada budaya yang lama yang berdampak pada penurunan performansi pada unit kami (Unit DCS)” (wawancara personal : Sabtu, 10 September 2013).*

Sehubungan dengan fenomena perubahan organisasi dan juga kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan juga dilakukan oleh PT.Telkom Indonesia, Tbk, sebagai perusahaan yang Go Public sangat peka terhadap pentingnya perubahan, PT. Telkom menuntut karyawannya untuk selalu siap menghadapi perubahan yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Berkaitan dengan fenomena perubahan organisasi yang terjadi diatas, beberapa peneliti seperti Bernerth (dalam Backer 1995) menemukan kesiapan karyawan menjadi faktor penting dalam upaya perubahan yang berhasil, selanjutnya Berneth (dalam Becker 2002) menambahkan bahwa kesiapan individu dalam melakukan perubahan akan memberikan pengaruh positif pada individu dalam menghadapi perubahan yang seperti yang diharapkan. Selanjutnya Lehman, *et.al.* (2002) telah menyimpulkan bahwa individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah ternyata lebih memiliki kemampuan untuk tetap eksis dan selalu berkembang dalam kancan persaingan global.

Hal senada juga dikatakan oleh Friedman dalam bukunya *“The Lexus and The Olive Tree”* (2000) yang menyatakan bahwa dalam menghadapi era sekarang dan era masa datang, individu dan organisasi hanya akan memiliki dua pilihan, yaitu menjadi bagian dari organisasi yang cepat atau menjadi organisasi yang lambat. Individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mampu mengantarkan dirinya sebagai bagian dari organisasi yang mampu untuk

UNIVERSITAS MEDAN AREA

bersaing. Sebaliknya individu dan organisasi yang lambat bisa dipastikan tidak akan mampu bersaing dalam alam persaingan yang kian ketat.

Maka dari itu beberapa peneliti sebelumnya juga menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010) dan Visagle & Steyn (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen terhadap perubahan organisasi. Berhubung pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998). Berdasarkan uraian di atas, seorang individu dikatakan siap untuk melaksanakan perubahan ketika dia memahami, meyakini, dan berniat untuk berubah karena kebutuhan yang dirasakan. Hal itu yang menjadikan peneliti tertarik apakah komitmen karyawan PT Telkom Medan unit DCS (*Divisi consumer service*) akan berubah setelah diterapkannya perubahan dalam organisasinya

## B. Identifikasi Masalah

Dari uraian yang telah di jelaskan diatas disimpulkan bahwa perubahan yang dilakukan oleh PT. Telkom Indonesia, Tbk. Sebagai perusahaan yang Go Public sangat peka terhadap pentingnya perubahan, PT. Telkom menuntut karyawannya untuk selalu siap menghadapi perubahan yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Transformasi organisasi yang dilakukan PT. Telkom Indonesia, Tbk. Kali ini melibatkan seluruh bagian, Transformasi Bisnis, Transformasi Teknologi & Infrastruktur, Dan Tranformasi Organisasi, seperti struktur organisasi, Strategi bisnis, Budaya perusahaan serta nilai-nilai lainnya dalam organisasi.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Julita & Wan Rafaei (2010) menyatakan kesiapan adalah dukungan untuk melakukan perubahan dan dapat memunculkan konsekuensi positif terhadap perubahan. Lanjutnya penelitian Visagle & Steyn (2011) juga mengungkapkan faktor komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah,

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

Untuk dapat bertahan setiap perusahaan harus merespon faktor-faktor di atas dan kemudian mempersiapkan organisasi sebaik mungkin untuk sebuah proses perubahan yang konstruktif. Kegiatan perubahan yang konstruktif adalah perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang dikenal sebagai perubahan organisasi yang terencana (*organizational change*), dimana perubahan tersebut bersifat pro-aktif dan bertujuan. Berdasarkan hal tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan organisasi untuk berubah pada karyawan PT. Telkom Medan khususnya Divisi Consumer Service.

### C. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya memfokuskan sample penelitiannya pada Karyawan PT TELKOM MEDAN *Divisi Consumer Servis*. Sample penelitian selain mereka yang bekerja sebagai Karyawan PT TELKOM MEDAN *Divisi Consumer Servis*, mereka juga termasuk ke dalam karyawan kontrak dan karyawan tetap. Peneliti membatasi sample sebagai karyawan tetap karena sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari penelitian ini yaitu untuk melihat komitmen di perusahaan setelah terjadi perubahan dalam organisasi yang berimplikasi pada sikap karyawan untuk menerima secara logis perubahan tersebut, meskipun kesiapan berubah dapat dipengaruhi oleh banyak dimensi, tetapi dalam penelitian ini peneliti hanya membatasi pada dimensi *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan) yakni yang berkaitan dengan pada komitmen organisasi

### **D. Rumusan Masalah**

Rumusan dalam penelitian ini adalah “Apakah Ada Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan Berubah Karyawan PT TELKOM MEDAN”

### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui secara empiris hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan PT. TELKOM Unit Consumer Service Medan.

### **F. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

- a. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah penelitian diharapkan memberi kontribusi bagi pengembangan psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi mengenai Komitmen Organisasi Terhadap kesiapan Transformasi organisasi pada karyawan.
- b. Memberikan masukan atau menambah pengetahuan dalam mengelola sumberdaya manusia serta memperkaya sumber kepustakaan mengenai pengembangan sumberdaya manusia.
- c. Melihat faktor-faktor apa saja yang dapat dijadikan prediktor kesiapan untuk berubah.

#### **2. Manfaat Praktis**

- a. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk

menentukan kriteria karyawan yang di prediksikan akan sukses

sebagai karyawan. Disamping itu pada penelitian ini ingin melihat hubungan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan, sehingga organisasi tersebut dapat menyusun program-program pengembangan karyawan dan pengembangan organisasi untuk menjawab segala macam kebutuhan dari pelanggan akibat dari Transformasi yang telah dilakukan pada perusahaan ini. Sehingga besar harapan bahwa perusahaan ini jauh lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

- b. Bagi Karyawan : hasil penelitian ini di harapkan dapat meningkatkan pengetahuan karyawan yang tiak hanya meliputi satu bidang pekerjaan saja tetapi meliputi berbagai bidang pekerjaan. Hal ini secara tidak langsung juga dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri karena karyawan tidak hanya mampu menangani satu pekerjaan saja, tetapi juga mampu membantu menyelesaikan pekerjaan lainnya.
- c. Bagi peneliti selanjutnya : hasil penelitian merupakan sebuah syarat dalam menyelesaikan strata satu di Universitas Medan Area Fakultas Psikologi.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. KARYAWAN

Dalam sebuah perusahaan, karyawan merupakan motor penggerak bagi jalannya suatu badan usaha, baik dalam skala kecil maupun skala besar. Dalam situs ([http://defenisipengertian.com/2011/pengertian-karyawan/Sabtu,6 Juli 2013](http://defenisipengertian.com/2011/pengertian-karyawan/Sabtu,6%20Juli%202013)) dapat kita lihat pengertian karyawan, adalah seseorang yang ditugaskan sebagai pekerja dari sebuah perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan dan dia bekerja untuk digaji. Berhubungan dengan karyawan pasti takkan lepas dari kinerja karyawan maka setiap perusahaan akan selalu melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya.

Dalam situs lain juga mendukung pengertian karyawan adalah pada situs ([http://artikata.com/arti-333142-karyawan.html/Sabtu,6 Juli 2013](http://artikata.com/arti-333142-karyawan.html/Sabtu,6%20Juli%202013)), yang memberi penjelasan tentang karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan) dengan mendapat gaji/upah, pegawai/pekerja lepas adalah pegawai yang bekerja berdasarkan kontrak kerja dalam waktu tertentu seperti karyawan tidak tetap, pegawai harian. Manajerial adalah orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebahagian pekerjaan dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Operasional adalah orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan. Pegawai tetap yang bekerja disuatu badan/perusahaan secara tetap berdasarkan surat keputusan.



Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan pasal 1 ayat 2 menyebutkan bahwa karyawan / tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat, baik dalam maupun diluar hubungan kerja. Dari defenisi tersebut maka yang dimaksud dengan tenaga kerja yang melakukan pekerjaan didalam hubungan kerja adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan pada setiap bentuk usaha (perusahaan) atau perorangan dengan menerima upah termasuk tenaga kerja yang melakukan pekerjaan diluar hubungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan defenisi karyawan adalah seseorang yang ditugaskan sebagai pekerja dari sebuah perusahaan untuk melakukan operasional perusahaan dan dia bekerja untuk digaji.

## **B. KESIAPAN UNTUK BERUBAH**

### **1. Pengertian Kesiapan Untuk Berubah**

Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan di implementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta berubah) yang terlibat dalam suatu perubahan (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2009).

Backer (1995) juga menjabarkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan terhadap sejauh mana perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk

melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan ialah keadaan pikiran

mengenai kebutuhan dan merupakan pelopor perilaku karyawan yang bersifat kognitif, baik berupa penerimaan ataupun penolakan terhadap perubahan.

Armenakis (2009) mendefinisikan kesiapan untuk berubah pada karyawan sebagai :

*Individual's "beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully undertake those changes."*

Hal ini berarti kesiapan untuk berubah mencakup kepercayaan, sikap dan intensi karyawan mengenai tingkat perubahan yang dibutuhkan dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses.

Hanpachern (2002) mendefinisikan kesiapan untuk berubah pada karyawan sebagai:

*The extent to which individuals are mentally, psychologically or physically ready, prepared or primed to participate in organization development activities. Particularly it refers to condition in which a person has high score on promoting and participating in change.*

Hal ini berarti kesiapan untuk berubah pada karyawan merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi di perubahan.

Selanjutnya, Berneth (dalam Medsen et al.,2005) menjelaskan bahwa kesiapan lebih dari sekedar memahami perubahan dan/ atau meyakini perubahan. Kesiapan merupakan kumpulan dari pikiran dan intensi menuju usaha perubahan

yang lebih spesifik. Kesiapan berubah akan meningkatkan potensi bagi efektifitas usaha perubahan ( Armenakis et al.,1993).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mendefenisikan kesiapan perubahan organisasi sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat didalam suatu perubahan, yang merefleksikan sejauh mana kecendrungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

## 2. Faktor-faktor Kesiapan Untuk Berubah

Adapun faktor kesiapan untuk berubah Pettigrew (dalam Armenakis *et.al* 1993) mengemukakan empat faktor dalam menentukan kesiapan untuk berubah adalah:

1. Adanya kebutuhan untuk berubah,
2. Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses.
3. Kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan
4. Memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi.

Selain itu, kesiapan individu untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan (Armenakis et al., 1993).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa faktor kesiapan kesiapan untuk berubah yakni Kebutuhan untuk berubah, Keyakinan seseorang terhadap

kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses, Kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, Memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi.

### 3. Aspek-aspek Kesiapan Untuk Berubah

Aspek-aspek dari Kesiapan Untuk Berubah menurut (Holt et al., 2007) yaitu:

a. *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Individu merasakan adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk berubah yang prospektif, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

a. *Change Efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Individu merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang prospektif.

b. *Management Support* (Dukungan manajemen)

Individu merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang prospektif.

c. *Personal Benefit* (Manfaat bagi individu)

Individu akan merasakan bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang prospektif.

Dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kesiapan untuk berubah adalah

sebagai berikut: *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change*  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

*Efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *Management Support* (Dukungan manajemen), *Personal Benefit* (Manfaat bagi individu).

#### 4. Tujuan dan sasaran perubahan

Menurut Robbins (2003) tujuan perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, sumber daya manusia.

##### a. Struktur organisasi.

Didefinisikan sebagai bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan. Desain organisasi dirubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemental dikombinasikan, lapisan vertikal dirubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi.

##### b. Teknologi.

Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerjaan yang lebih efisien. Manajemen saintifik mengimplementasikan perubahan berdasar waktu dan studi gerak untuk meningkatkan efisiensi produksi.

##### c. Pengaturan Fisik.

Pengaturan fisik dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan tentang konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan.

#### d. Sumber daya Manusia.

Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun perubahan memerlukan kondisi berbeda, sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk merubah dirinya.

Sedangkan Wibowo (2006) menambahkan selain empat sasaran yang dikemukakan oleh Robbins, yaitu :

#### a. Proses.

Proses adalah merupakan pengaturan mekanisme kerja dalam organisasi. Proses menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien. Apakah terjadi hambatan dalam menjalankan proses pekerjaan dan apakah terdapat usaha untuk memperlambat aliran pekerjaan.

#### b. Budaya Organisasi.

Budaya organisasi menyangkut nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan yang dianut dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang sudah berlangsung secara tradisional pada umumnya sulit untuk dirubah. Terutama resistensi datang dari mereka yang mendapatkan kenyamanan dalam tatanan organisasi lama.

Berdasarkan uraian diatas disimpulkan bahwa tujuan dan sasaran perubahan organisasi adalah Struktur organisasi, Teknologi, Pengaturan

Proses, Sumber daya manusia, dan juga Budaya organisasi.

## C. KOMITMEN ORGANISASI

### 1. Defenisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang amat berbeda. Cara pertama diajukan oleh Mowday, Porter, dan Steers, 1982; Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974) dan cara yang kedua diajukan oleh Becker (1960). Menurut Porter (1974) komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker menggambarkan komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (dalam Angle, H. L., & Perry, J. L. 1981)

Zangaro, G. A. (2001) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan Menurut Iverson (dalam Julita & Wan Rafaei, 2010) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja, karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan.

Kuntjoro (dalam <http://www.epsikologi.com/epsi/search.asp/>, Jum'at 8 Juli 2013) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap

menjadi anggota organisasi yang bersangkutan yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya).

Steers (1984) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Steers (1984) menjelaskan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan peristiwa ketertarikan individu terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan suatu bentuk sikap dimana individu merasa menjadi bagian dari organisasinya dan merasa ingin tetap menjadi bagian dari organisasi serta dengan sungguh-sungguh memberikan waktu, kesempatan yang dimiliki dan mencurahkan segala potensi diri yang dimiliki dan mencurahkan segala potensi diri yang dimilikinya tanpa danya perasaan terpaksa untuk tetap berusaha mewujudkan apa yang menjadi tujuan organisasi dan memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi tersebut.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Dalam Organisasi**

Menurut Amstrong (dalam Yuwono, 2005) terdapat tiga faktor yang berkaitan dengan keberadaan komitmen organisasi, yaitu:

1) *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*. Dalam tipe komitmen ini, individu merasa adanya kesesuaian antara nilai pribadinya dan nilai organisasinya.

2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen tipe ini lebih mendasarkan keterikatannya pada *cost benefit analysis*.

3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Tipe komitmen ini dikarenakan nilai-nilai moral yang dimiliki individu secara pribadi.

Dari pendapat Allen diatas, maka dapat dinyatakan bahwa komponen komitmen terdiri dari komponen efektif yang berhubungan dengan keinginan untuk terikat, komponen kontiniu yang merupakan suatu kebutuhan rasional dan komponen normatif yang merupakan keyakinan individu untuk tetap bertanggung jawab pada organisasinya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen adalah adanya faktor yang berasal dari dalam diri

UNIVERSITAS MEDAN AREA

individu seperti adanya keyakinan mengarahkan karyawan untuk tetap bertahan, keinginan sendiri untuk tetap berada di organisasi dan karakteristik individu tersebut, serta faktor yang berasal dari luar seperti adanya penerimaan yang didasari oleh untung rugi yang didapat dari organisasi, pengalaman kerja yang telah dijalankan dan karakteristik dari pekerjaan yang ditekuni.

### 3. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Menurut Kuntjoro (dalam Syarief, 2001) menjelaskan bahwa dalam komitmen organisasi terdapat dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku

Amstrong (dalam Yuwono, 2005) ada tiga aspek dalam menguraikan komitmen, yaitu:

- a. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.
- b. Adanya keinginan mengarahkan usaha bagi organisasi
- c. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diorganisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi antara lain adalah: adanya keinginan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasinya, adanya keinginan untuk mengarahkan usaha bagi organisasi dan adanya keinginan untuk mempertahankan

#### **D. HUBUNGAN ANTARA KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH**

Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan di implementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta berubah) yang terlibat dalam suatu perubahan serta merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt, 2007). Berdasarkan kriteria yang diberikan diatas penting kiranya sebuah organisasi atau perusahaan perlu untuk mengetahui kesiapan para karyawannya sebagai pertanda awal akan adanya dukungan atau penolakan dari karyawan mengenai perubahan yang direncanakan. Dengan mengetahui lebih awal indikasi adanya penolakan dari karyawan, perusahaan dapat menentukan langkah-langkah preventif sebelum benar-benar melaksanakan perubahan sehingga penolakan yang ada dapat diminimalisir.

Holt *et.al* (2007) mendefinisikan kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (self efficacy), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (appropriateness), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (management support), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (personal benefit). Berkaitan dengan fenomena sebagaimana diungkapkan di atas, Lehman, *et.al.* (2007) telah menyimpulkan bahwa individu

dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah ternyata lebih memiliki

kemampuan untuk tetap eksis dan kian berkembang dalam kancah persaingan global. Hal itu mewajibkan seorang karyawan untuk berkomitmen terhadap perusahaan dimana dia bekerja, menurut Zangaro, G. A. (2001) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Becker (1996) menyatakan komitmen organisasi adalah variabel kriteria dalam mengukur dampak perubahan organisasi dikarenakan adanya hubungan yang kuat antara karyawan dengan organisasi (Julita & Wan Rafaei, 2010). Komitmen merefleksikan seberapa dalam keterlibatan individu terhadap apa yang dikerjakan (Kreitner dan Kinichi, 2004), lebih jauh dikatakan bahwa individu yang komit memiliki pendirian terhadap cita-citanya dan pantang putus asa meski berada di bawah tekanan, karena individu tersebut menginvestasikan dirinya pada situasi tersebut.

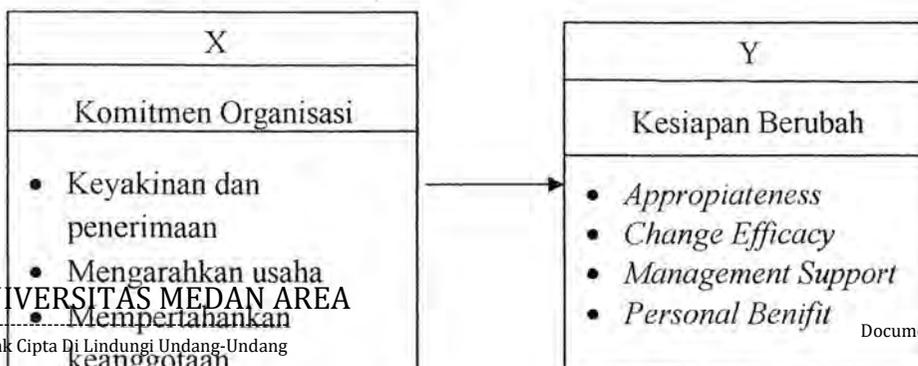
Faktor komitmen dalam organisasi menjadi satu hal yang dipandang penting karena karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi akan memiliki sikap yang profesional dan menjunjung tinggi nilai-nilai yang telah disepakati dalam sebuah organisasi. Komitmen yang kuat terhadap organisasi dalam wujud misi, visi dan tujuan perusahaan dapat diciptakan dengan bantuan memberikan penjelasan segala sesuatu yang telah ditargetkan oleh organisasi yang meliputi produk, hubungan pelanggan dengan perusahaan dan pendidikan bagi karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang ditanamkan oleh tiap karyawan diharapkan karyawan tidak terpengaruh oleh dan memiliki kesiapan dalam perubahan yang terjadi di dalam perusahaan tersebut karenanya karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung bersikap positif dalam arti sebenarnya karyawan mampu menyesuaikan diri terhadap lingkungan kerjanya dan berusaha menunjukkan hasil kerja yang optimal dalam setiap kerjanya. Dan sebaliknya karyawan yang memiliki komitmen yang rendah dan negatif akan cenderung tidak menunjukkan hasil kerja yang tidak optimal dikarenakan karyawan tersebut tidak siap terhadap perubahan yang terjadi di dalam perusahaan tempat dimana ia bekerja, dan juga kurangnya komitmen karyawan terhadap perusahaan tersebut.

### E. KERANGKA KONSEPTUAL

Penelitian ini berusaha untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kesiapan berubah sebagai variabel tergantung

Hubungan antara variabel bebas dan tergantung yang menjadi fokus dalam penelitian ini, ditunjukkan dalam skema sebagai berikut :



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang Keanggotaan

Document Accepted 26/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

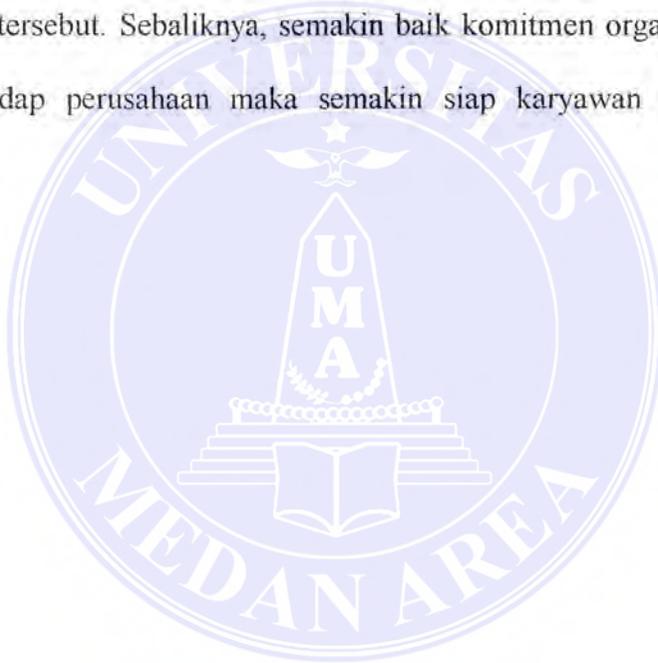
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)26/1/24

## F. HIPOTESIS

Berdasarkan kajian teoritis diatas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut: ada hubungan antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Perubahan Organisasi Pada Karyawan di PT Telkom Medan Divisi Consumer Service. Diasumsikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi seorang karyawan terhadap perusahaan maka semakin tinggi kesiapan berubah organisasi pada karyawan tersebut. Sebaliknya, semakin baik komitmen organisasi seorang karyawan terhadap perusahaan maka semakin siap karyawan berubah pada organisasinya.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tipe Penelitian**

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

#### **B. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Variabel Bebas : Komitmen Organisasi
- Variabel Tergantung : Kesiapan karyawan untuk berubah
- Variabel kontrol : Masa kerja

#### **C. Defenisi Operasional Variabel Penelitian**

Defenisi operasional variabel dalam penelitian bertujuan untuk mengarahkan variabel penelitian agar sesuai dengan metode pengukuran yang akan dirumuskan nantinya. Adapun defenisi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Kesiapan untuk berubah**

Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana



perubahan di implementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta berubah) yang terlibat dalam suatu perubahan (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

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

## 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya, Kunjtoro (dalam Syarief, 2001)

Data mengenai komitmen organisasi ini diperoleh dengan menggunakan skala yang disusun peneliti berdasarkan aspek-aspek yang terkandung dalam komitmen itu sendiri yang dikemukakan oleh Kunjtoro (dalam Syarief, 2001) yakni sikap dan kehendak untuk bertindak laku. semakin tinggi skor pada komitmen organisasi berarti semakin baik komitmen dalam organisasi dan sebaliknya

semakin rendah skor pada komitmen organisasi berarti semakin rendah komitmennya di dalam organisasi.

#### D. Populasi dan Sampel Penelitian

##### 1. Populasi penelitian

Populasi adalah seluruh obyek yang dimaksudkan untuk diteliti. Populasi dibatasi sebagai jumlah subyek atau individu yang paling sedikit memiliki suatu sifat yang sama (Azwar, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan PT TELKOM MEDAN unit divisi *consumer servis* yang berjumlah 116 karyawan.

##### 2. Sampel penelitian

Menurut Arikunto (2006) sampel adalah wakil dari populasi yang diteliti. Demikian pula halnya yang dikemukakan Hadi (2004) bahwa sampel adalah sejumlah subjek yang merupakan bagian dari populasi yang mempunyai sifat yang sama dan sampel ini yang akan dikenai langsung dalam penelitian.

Hasil penelitian ini terhadap sampel diharapkan dapat generalisasi kepada seluruh populasi. Generalisasi adalah kesimpulan penelitian sebagai sesuatu yang berlaku bagi populasi (Arikunto, 1997). Selanjutnya menurut Hadi (2004) syarat utama agar dapat dilakukan generalisasi adalah bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian harus dapat mencerminkan keadaan populasi.

Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan PT Telkom Medan Divisi Consumer Service berjumlah 46 orang yang telah memenuhi karakteristik sampel yang telah ditentukan untuk

dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Dimana sampel dipilih berdasarkan ciri-ciri atau sifat- sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan erat dengan ciri-ciri atau sifat dari populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Hadi, 2004).

Adapun ciri-ciri atau karakteristik sampel dalam penelitian ini adalah:

1. Karyawan tetap
2. Sudah bekerja selama 5 tahun
3. Karyawan yang bekerja dibagian Divisi *Consumer Service* Medan

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan metode skala. Hadi (1996) mendefenisikan skala sebagai metode penelitian yang menggunakan daftar pertanyaan yang harus dijawab atau daftar isian yang harus diisi oleh sejumlah subjek dan berdasarkan atas jawaban atau isian tersebut, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subjek yang diselidiki. Adapun anggapan-anggapan yang dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode ini adalah: (1) bahwa subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri, (2) bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, (3) bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi,2004).

Metode skala menurut Walgito (dalam Azwar,2010) mempunyai beberapa kelebihan dan kekurangan. Kelebihan dari metode skala adalah: (1) metode skala adalah metode praktis, (2) tenaga yang diperlukan sedikit dan tidak memerlukan

keahlian tertentu, (3) subjek dapat menjawab dengan leluasa tanpa dipengaruhi oleh orang lain.

Adapun kelemahan skala antara lain adalah: (1) peneliti mungkin tidak dapat langsung berhadapan dengan subjek penelitian, sehingga bila hal-hal yang kurang jelas maka keterangan lebih lanjut sulit diperoleh, (2) biasanya skala yang dikeluarkan tidak semuanya kembali, (3) kesalahan dalam pelaksanaan penelitian, kurang jelasnya pertanyaan-pertanyaan akan menyebabkan kurang validnya bahan.

Beberapa antisipasi yang kurang untuk mengatasi kelemahan skala adalah: (1) dilakukan penyusunan skala yang sebaik-baiknya, yaitu dengan menggunakan bahasa yang sederhana, jelas dan singkat untuk menghindari kesalahan interpretasi, (2) subjek diberikan alternatif jawaban, (3) subjek diberikan penjelasan tentang pengisian skala dengan benar. Walgito (dalam Azwar, 2010).

### 1. Skala Kesiapan Berubah

Skala kesiapan berubah yang digunakan pada penelitian ini merupakan skala pengukuran yang mengungkap empat dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh (Holt et al., 2007) menguraikan empat dimensi kesiapan berubah, yaitu:

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

Individu merasakan adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk berubah yang prospektif, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

b. *Change Efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Individu merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang prospektif.

c. *Management Support* (Dukungan manajemen)

Individu merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang prospektif.

d. *Personal Benefit* (Manfaat bagi individu)

Individu akan merasakan bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang prospektif.

## 2. Skala Komitmen Organisasi.

Skala ini disusun berdasarkan komponen-komponen komitmen yang dikemukakan Amstrong (dalam Yuwono, 2005) ada tiga aspek dalam menguraikan komitmen, yaitu:

- a. Adanya keyakinan kuat dan penerimaan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi.
- b. Adanya keinginan mengarahkan usaha bagi organisasi
- c. Adanya keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diorganisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai kedua skala tersebut yakni skala Kesiapan Berubah dan skala Komitmen Organisasi maka disusun berdasarkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA) alternatif pilihan dari item *favourable* adalah nilai 4

jawaban sangat setuju (SS), nilai 3 untuk jawaban setuju (S), nilai 2 untuk jawaban tidak setuju (TS), dan nilai 1 untuk jawaban sangat tidak setuju (STS). Sedangkan untuk item yang *unfavourable* nilai 4 sangat tidak setuju (STS), nilai 3 untuk jawaban tidak setuju (TS), nilai 2 untuk jawaban setuju (S), dan nilai 1 untuk jawaban sangat setuju (SS).

## F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Salah satu masalah utama dalam kegiatan penelitian sosial, khususnya psikologi adalah cara memperoleh data yang akurat dan objektif. Hal ini menjadi sangat penting, artinya kesimpulan penelitian hanya akan dapat dipercaya apabila didasarkan pada informasi yang juga dapat dipercaya (Azwar, 2010). Dengan memperhatikan kondisi ini, tampak bahwa alat pengumpul data memiliki peranan penting. Baik atau tidaknya suatu alat pengumpul data dalam mengungkap kondisi yang ingin diukur, tergantung pada validitas dan reliabilitas alat ukur yang akan digunakan, diuraikan sebagai berikut:

### 1. Validitas Alat Ukur

Kesahihan atau validitas dibatasi tingkat kemampuan suatu alat ukur untuk mengungkap sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur tersebut. Suatu alat ukur dinyatakan sah jika alat ukur itu mampu mengukur apa saja yang hendak diukurnya, mampu mengungkapkan apa yang hendak diungkapkan, atau dengan kata lain memiliki ketetapan dan kecermatan dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2010).

Validitas berasal dari kata “*validity*” yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan (mampu mengukur apa yang hendak diukur) dan kecermatan suatu instrumen pengukuran melakukan fungsi ukurnya, yaitu dapat memberikan gambaran mengenai perbedaan yang sekecil-kecilnya antara subjek yang lain (Azwar, 1999). Sebuah alat ukur dapat dinyatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat ukur tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dikenakannya alat ukur tersebut. Teknik yang digunakan untuk menguji validitas alat ukur adalah teknik korelasi product moment dari Karl Pearson, dengan formulanya sebagai berikut (Hadi, 2000).

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

keterangan:

$r_{xy}$  = Koefisien korelasi anatar tiap butir dengan skor total.

$\sum XY$  = Jumlah hasil antara tiap butir dengan skor total.

$\sum X$  = Jumlah skor keseluruhan subjek untuk tiap butir.

$\sum Y$  = Jumlah skor keseluruhan butir pada subjek.

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor x

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor y

N = Jumlah subjek.

Nilai validitas setiap butir (koefisien r product moment Pearson) sebenarnya masih perlu dikoreksi karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini

UNIVERSITAS MEDAN AREA dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai

komponen skor total, dan hal ini menyebabkan koefisien  $r$  menjadi lebih besar (Hadi, 2000). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai formula *whole* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{bt} = \frac{(r_{xy})(SD_y) - (SD_x)}{\sqrt{(SD_x)^2 + (SD_y)^2 - 2(r_{xy})(SD_x)(SD_y)}}$$

Keterangan :

- $r_{bt}$  = Koefisien  $r$  setelah dikorelasi
- $r_{xy}$  = Koefisien  $r$  sebelum dikorelasi
- $SD_x$  = Standar Deviasi skor butir
- $SD_y$  = Standar deviasi skor total
- 2 = Bilangan konstanta

## 2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keterasalan, kejelasan, kestabilan, konsistensi dan sebagainya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama selama dalam diri subjek yang diukur memang belum berubah (Azwar, 2010). Analisis reliabilitas alat ukur yang dipakai adalah teknik Hoyt (Azwar, 2010) dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{tt} = 1 - \frac{MK_i}{MK_s}$$

Keterangan :

$r_{tt}$  = indeks reliabilitas alat ukur

1 = konstanta bilangan

$Mk_i$  = mean kuadrat antar butir

$Mk_s$  = mean kuadrat antar subjek

Adapun digunakannya teknik reliabilitas dari Hoyt ini adalah:

1. Jenis data kontinyu.
2. Tingkat kesukaran seimbang.
3. Merupakan tes kemampuan (*power test*), bukan tes kecepatan (*speed test*).

### G. Analisis Data

Data yang sudah terkumpul akan dianalisis secara statistik dengan menggunakan teknik analisis korelasi *product moment*, dengan tujuan utama penelitian ini yakni ingin melihat apakah ada Hubungan Antara Komitmen organisasi dengan kesiapan berubah). Adapun rumus korelasi *product moment* (dalam Azwar, 2010) adalah sebagai berikut :

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

Keterangan:

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

$\sum X$  = Jumlah skor seluruh subjek tiap item

$\sum Y$  = Jumlah skor keseluruhan pada seluruh item

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor X

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor Y

N = Jumlah subjek

Sebelum dilakukan analisis data dengan teknik analisis Product Moment, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang meliputi :

- Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
- Uji linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas (Komitmen Organisasi) yang memiliki hubungan yang linier dengan variabel tergantung (Kesiapan Berubah).

## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

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

1. Tidak ada hubungan antara kesiapan berubah dengan komitmen organisasi. Hasil ini dibuktikan dengan koefisien korelasi  $r_{xy} = 0,038$  dengan  $p = 0,758$ , berarti  $p > 0,05$ . Sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, jika nilai signifikansi yang diperoleh  $> 0,05$  maka hasil penelitian dinyatakan tidak signifikan. Artinya berdasarkan hasil penelitian ini, maka dapat dinyatakan bahwa tidak ada hubungan antara kesiapan berubah dengan komitmen organisasi. Berdasarkan hasil ini, maka hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian ini dinyatakan ditolak.
2. Komitmen organisasi yang dimiliki oleh para karyawan tidak memberikan pengaruh terhadap kesiapan berubah, Artinya masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan. Adapun faktor lain yang mempengaruhi kesiapan adalah budaya organisasi dan iklim organisasi.
3. Bahwa secara umum pegawai PT Telkom divisi DCS Medan memiliki komitmen organisasi yang tergolong Tinggi. Hal ini dilihat dari nilai rata-rata empirik komitmen organisasi sebesar 165,500 dengan selisihnya dengan nilai rata – rata hipotetiknya 115, kemudian kesiapan berubah pada

kesiapan berubah sebesar 152,814 > nilai rata – rata hipotetiknya 125 dan selisih antara nilai rata – rata empirik dan hipotetik melebihi 12,969.

## B. SARAN

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

### 1. Saran Kepada Pihak Perusahaan

Melihat pengaruh komitmen organisasi yang ternyata tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kesiapan berubah karyawan karena adanya faktor lain yang memperngaruhi kesiapan berubah, maka dipandang perlu kiranya untuk menelaah kembali faktor – faktor lain yang menjadi pengaruh dalam kesiapan untuk berubah karyawan. Kemudian pihak perusahaan, disarankan untuk mengambil langkah – langkah kebijakan agar kondisi komitmen organisasi tetap stabil (konsisten) seiring dengan berubahnya sistem yang diadopsi perusahaan, misalnya dengan mengadakan sosialisasi perubahan organisasi, pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan *skill* dan *soft skill* dan juga *workshop* mengenai pentingnya perubahan dalam menjawab tuntutan hidup (*life style*) konsumen untuk mewujudkan kualitas pelayanan terbaik (*servis exelet*) PT TELKOM itu sendiri dengan mengimplementasikan budaya baru yakni budaya bekerja 3 S yakni SPEED, SOLID dan SMART yang telah di lakukan oleh perusahaan tersebut.

### 2. Saran Kepada Subjek Penelitian

Kepada subjek penelitian diharapkan agar terus berupaya meningkatkan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 sarannya dengan berpartisipasi aktif dalam perusahaan

dan juga menanamkan rasa tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi terhadap tempat kerja. Pegawai harus memiliki anggapan bahwa maju mundurnya perusahaan juga merupakan tanggung jawab mereka, bukan hanya menjadi tanggung jawab perusahaan. Kepada pegawai juga disarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi agar dapat menghasilkan kesiapan berubah yang optimal sesuai dengan tuntutan perusahaan kepada karyawan. Menyadari bahwa komitmen organisasi yang sangat tinggi akan dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah untuk menerapkan budaya organisasi yang baru. Jika hal ini terjadi, bukan tidak mungkin pihak perusahaan akan memberikan reward terhadap pencapaian karyawan dalam bekerja.

### 3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki berbagai kekurangan, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini agar mencari faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan, diantaranya adalah budaya organisasi dan iklim organisasi. Dukungan manajemen dalam membentuk budaya dan iklim organisasi yang baru akan memudahkan karyawan dalam melakukan perubahan sehingga berpengaruh pula terhadap komitmen karyawan terhadap organisasinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 12, pp. 97-128). New York: JAI
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflection: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9: 2, 127-142. 10.1080/14697010902879079.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational. *Administrative Science Quarterly* Vol. 26, 1-14
- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian, suatu pendekatan praktik*. Jakarta: Rineka cipta.
- Azwar, S. (1999). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Azwar, D. S. (2010). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Azwar, S. (2010). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Backer, T. E. (1995). Assessing and Enhancing Readiness for Change: Implication for Technology Transfer . In T. E Backer , S. L . David , & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp.21-41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3 (1), 36–52.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (2), 133-41.
- Cilliana & Mansoer. Wilman. (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan, Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap

Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT Bank Y. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. JPS Vol. 14 No. 02 Mei 2008

- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Hanpachern et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological, and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Eby, L., Adams, D., Russell, J. & Gaby, S. (2000). Perception of organizational readiness for change: factors related to employee's reactions to the implementation of team based selling. *Human relation*, 53(3), 419-28
- Holt, Daniel., Armenakis, Field, S., & Harris, G.(2007). Readiness for organizational change the systematic development of a scale. *The journal of applied behavioral science*, Vol. 43 No. 2, 232-255
- Julita, Santi., Rafaei Wan. (2010). Relationship of organizational commitment, locus of control, and readiness to change among nurses. *Psycho behavioral science and quality of life: The 6th international postgraduate research colloquium*.
- Kasali, Rhenald. 2003, "*Change*", Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kerlinger, F.N. (1986). *Foundation of Behavioral Research*. Third Ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kuntjoro, Zainudin, S. (2009). *Komitmen Organisasi*.  
<http://www.epsikologi.com/epsi/search.asp>
- Madsen, Miller, & John. (2005). Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationship in the Workplace Make a Difference. *Journal Western Academy of Management*: Las Vegas.
- Mathews, B. P., & Shepherd, J. L. (2002). Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369-375.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Review*, 18 (4), 369-385.
- Meyer J. P., Allen, N. J. & Smith C. A. (1993). Commitment to Organization and occupations : Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 75(4) 538-551.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 26/1/24

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)26/1/24



- Meyer J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkage: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- PETTIGREW, A. Context and action in transforming the firm. *Journal of Management Studies*, 1987, 24(6), 649-670.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Robbins, Stephen P. (2003). *Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall international Inc.
- Steers, R. M. (1984). *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Syarief. 2001. **Hubungan Komitmen Organisasi pada Kepuasan Kerja Karyawan**. Jakarta. Skripsi (Tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Indonesia).
- Visagle, C.M., Steyn, C.(2011). Organizational commitment and responses to planned organizational change: an exploratory study. *Southern African Business Review* Vol. 15 No. 3
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 7-18
- Wibowo, Prof. Dr.(2008). *Manajemen perubahan (edisi kedua)*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yuwono, 2005. **Hubungan Antara Persepsi Pengembangan Karier Dengan Komitmen Karyawan Pada Organisasi**. Skripsi (Tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36 (2),14–22