

**HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN RASA AMAN
DENGAN KESIAPAN MENGHADAPI PERUBAHAN
ORGANISASI PADA PEGAWAI PERGURUAN
PANCA BUDI MEDAN**

TESIS

OLEH

NITAMI SHARALITA

NPM. 141804075



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/11/25

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 (repositori.uma.ac.id)28/11/25

**HUBUNGAN KOMITMEN ORGANISASI DAN RASA AMAN
DENGAN KESIAPAN MENGHADAPI PERUBAHAN
ORGANISASI PADA PEGAWAI PERGURUAN
PANCA BUDI MEDAN**

TESIS

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



NITAMI SHARALITA
NPM. 141804075

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2016**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/11/25

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

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

HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul : Hubungan Komitmen Organisasi Dan Rasa Aman
Dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi
Pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan**

Nama : Nitami Sharalita

Npm : 141804075

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Sjahril Effendy P. M.si, M.A, M.Psi, MH



Suryani Hardjo, S.Psi, MA

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**



Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS.Kons

Direktur



Prof. Dr. Ir. Rema Astuti Kuswardani, MS

Telah di uji pada Tanggal 03 September 2016

N a m a : Nitami Sharalita

N P M : 141804075



Panitia Penguji Tesis

Ketua : Dr. Kaiman Turnip, M.Si

Sekretaris : Rahmi Lubis, S.Psi, M.Psi

Pembimbing I : Dr. Sjahril Effendy P, M.si, MA, M.Psi, MH

Pembimbing II : Suryani Hardjo, S.Psi, MA

Penguji Tamu : Emi Mariatin, MA, Ph.D

UNIVERSITAS MEDAN AREA

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 sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini disebutkan dalam daftar pustaka.



Medan, 03 September 2016

Yang menyatakan



[Handwritten signature]

Nitami Sharalita

PERSEMBAHAN

*Kupersembahkan karya sederhana ini kepada yang
senantiasa mendo'akanku, mendukungku, menyayangiku,
mencintaiku, dan tak pernah lelah membimbingku...
Ayahanda Ir. Suhaili Alifudding, M.Eng, dan Ibunda Eulis
Mahfuri.*



ABSTRAK

Hubungan Komitmen Organisasi Dan Rasa Aman Dengan Kesiapan
Menghadapi Perubahan Organisasi Pada Pegawai Perguruan
Panca Budi Medan
Oleh
NITAMI SHARALITA
NPM. 14.180.4075

Penelitian ini bertujuan ingin melihat hubungan antara komitmen organisasi dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini: ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai perguruan Panca Budi Medan yang berjumlah 80 orang. Pengumpulan data menggunakan metode skala, yaitu skala kesiapan menghadapi perubahan organisasi, skala komitmen organisasi dan skala rasa aman. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *total sampling*. Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian digunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian: (1) Ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi, dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan Hal ini ditunjukkan dengan $R_{x_{12}-y} = 0,751$. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 49.890$; $p < 0,001$. (2) Ada hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan, dimana koefisien $R_{x_1-y} = 0,746$. (3) Ada hubungan positif yang signifikan antara rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan, dimana koefisien $R_{x_2-y} = 0,686$. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (komitmen organisasi dan rasa aman) dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi sebesar 56,4%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 43,6% kontribusi dari faktor lain.

Kata kunci : Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi, Rasa Aman

ABSTRACT

Relationship organizational commitment and safety feeling in readiness toward organizational change on employees of Perguruan Panca Budi Medan.

By

NITAMI SHARALITA
NPM. 14.180.4075

This research wanted to see the relation between organizational commitment and sense of security in readiness to deal with the organizational changes on the employees of Perguruan Panca Budi Medan. The proposed hypothesis in this research: there were positive relations between the organizational commitment and sense of security in readiness to deal with the organizational changes on the staff employees of Perguruan Panca Budi Medan. The population involved in this reaserch were employees of Perguruan Panca Budi Medan with a total of 80 people. Data collection using the scale method, that was the scale of readiness to deal with the organizationl changes, the scale of organizational commitment and sense of security scale. The sampling technique used was total sampling. Data analysis method used to tested the research hypothesis was multiple regression analysis. Research results: (1) there were significant relations between the organizational commitment, and sense of security in readiness to deal with the organizational changes on the employees of Perguruan Panca Budi Medan. This was shown by $R_{x12-y} = 0,751$ and coefficient Freg = 49,890; $p < 0,001$. (2) There were significant positive relations between the organizational commitment and readiness to deal with the organizational changes on the employees of Perguruan Panca Budi Medan, where coefficient $R_{x1-y} = 0,746$. (3) There were significant positive relations between sense of security in readiness to deal with the organizational changes on the employees of Perguruan Panca Budi Medan, where coefficient $R_{x2-y} = 0,686$. The amount of effective contribution from both free variables (organizational commitment and sense of security) in readiness to deal with the organizational changes in the amount of 56,4%. From these results known that there are still 43,6% contribution from other factors.

Keywords : readiness to organizational change, organizational commitment, sense of security

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunianya yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Hubungan Komitmen Organisasi Dan Rasa Aman Dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi Pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan”, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar magister psikologi di Universitas Medan Area dan tak lupa shalawat dan salam penulis haturkan kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa kita dari alam kegelapan ke alam yang terang benderang, dari alam jahiliyah kealam yang berakhlakul karimah.

Penulis sepenuhnya menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna, baik dari materi pembahasan maupun tata bahasanya, karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis bersedia menerima kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan penulis.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini diantaranya:

1. Kepada kedua orangtua saya Ayahanda Suhaili dan Ibunda Eulis yang telah bersusah payah membesarkan dan mendidik penulis serta senantiasa tiada hentinya memberikan doa dan kasih sayang juga semangat.
2. Kepada kakanda Andri Raditya Bustami dan Adinda Muhammad Ichsan Bustami yang selalu memberikan inspirasi dan semangat kepada penulis.
3. Dr. Sjahril Effendy P. M.si,M.A,M.Psi,MH sebagai Pembimbing I tesis yang telah membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

4. Ibu Suryani Hardjo, S.Psi, MA, pembimbing II tesis yang juga telah mengarahkan dan memberikan saran yang bermanfaat bagi penulis juga banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh Staf Pengajar dan Tata Usaha Program Pasca Sarjana Magister Psikologi Universitas Medan Area
6. Kepada Bapak M. Toyib Daulay, MM. CD selaku koordinator di Perguruan Panca Budi Medan dan para dosen yang telah mengizinkan melaksanakan penelitian dan telah membantu dalam penyelesaian tesis ini.
7. Para pegawai Perguruan Panca Budi Medan yang telah bersedia membantu dalam proses pengambilan data penelitian.
8. Kepada rekan-rekan mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area minat Psikologi Industri dan Organisasi stambuk 2014 terutama kelas B, sahabat-sahabat Rika, Munisa, Patricia dan bang Hilman yang telah memberikan dukungannya.

Semoga Allah SWT memberikan imbalan yang setimpal atas jasa-jasa baik yang telah diberikan kepada peneliti. Semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya dan berguna bagi pengembangan ilmu Psikologi serta mencapai tujuan yang diinginkan dan mendapat keridhoan dari Allah SWT.

Medan, Agustus 2016

Peneliti

Nitami Sharalita

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
PERNYATAAN	iii
PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Perubahan Organisasi	11
1. Pengertian Perubahan Organisasi	11
2. Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi.....	13
3. Aspek-aspek Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi	14
4. Faktor-faktor Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi	15
5. Macam-macam perubahan Organisasi	18

B. Komitmen Organisasi	21
1. Pengertian Komitmen Organisasi	21
2. Jenis-jenis Komitmen Organisasi.....	24
3. Proses Pembentukan Komitmen Organisasi	25
4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	27
5. Aspek-aspek Komitmen Organisasi.....	29
C. Rasa Aman.....	31
1. Pengertian Rasa Aman	31
2. Faktor-faktor Rasa Aman dalam Bekerja.....	33
3. Aspek-aspek Rasa Aman	34
D. Hubungan Komitmen Organisasi Dan Rasa Aman Dalam Kesiapan Menghadapi Menghadapi Perubahan Organisasi	34
E. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi	38
F. Hubungan Antara Rasa Aman Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi	39
G. Kerangka Konseptual	40
H. Hipotesis	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	42
B. Variabel Penelitian.....	43
C. Definisi Operasional	43
D. Populasi dan Sampel.....	44
E. Metode Pengumpulan Data.....	45

F. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	49
G. Metode Analisis Data	51
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
A. Orientasi Kancan dan Persiapan Penelitian	53
1. Orientasi Kancan	53
2. Persiapan Penelitian	55
B. Pelaksanaan Penelitian.....	58
C. Analisis Data dan Hasil Penelitian	62
1. Uji Asumsi.....	62
2. Hasil Perhitungan Analisis Regresi Berganda.....	64
3. Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	67
D. Pembahasan	69
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran	74
DAFTAR PUSTAKA.....	76

DAFTAR TABEL

TABEL :

1. Jadwal Penelitian	42
2. Kisi-kisi Distribusi Skala Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi	47
3. Kisi-kisi Distribusi Skala Komitmen Organisasi.....	48
4. Kisi-kisi Distribusi Skala Rasa Aman	48
5. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi Sebelum Uji Coba.....	56
6. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komitmen Organisasi Sebelum Uji Coba.....	57
7. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Rasa Aman Sebelum Uji Coba.....	58
8. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi Setelah Uji Coba.....	60
9. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Komitmen Organisasi Setelah Uji Coba.....	61
10. Distribusi Penyebaran Butir-butir Pernyataan Skala Rasa Aman Setelah Uji Coba.....	62
11. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran	63
12. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Linieritas Hubungan	64
13. Rangkuman Perhitungan Multiple Reggresiom	66
14. Coefficients.....	66

15. Hasil Perhitungan Nilai Rata-rata Hipotetik dan Nilai

Rata-rata Empirik..... 68



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu faktor penentu agar perusahaan dapat bekerja secara efektif dan maksimal untuk bersaing di pasar global. Keberadaan pegawai dituntut untuk meningkatkan kualitas kerjanya sebagai salah satu upaya pokok yang mendukung keberhasilan perusahaan (Simamora, dalam Nurtjahjanti, 2004).

Cascio (1987) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam bidang industri dan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia mencakup penyediaan tenaga kerja yang bermutu, mempertahankan kualitas dan pengendalian biaya kerja. Keberhasilan perusahaan selain tergantung dari kualitas kerja para pegawai juga tergantung pada perubahan yang ada pada lingkungan organisasi tersebut. Maka dari itu dibutuhkan tenaga kerja yang siap bekerja dalam segala kondisi dan siap menghadapi perubahan dalam organisasi.

Perubahan adalah sesuatu yang mutlak adanya. Setiap organisasi besar atau kecil pasti pernah mengalami perubahan. Perubahan dalam organisasi atau perusahaan dapat terjadi dengan adanya sumber-sumber yang menjadi pendorong perubahan (Robbins, dalam Nurtjahjanti, 2004). Menurut Heifetz (dalam Nurtjahjanti, 2004) sumber-sumber perubahan organisasi tersebut dapat berasal dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi. Sumber perubahan yang berasal dari luar organisasi antara lain adalah kondisi ekonomi nasional, nilai-

nilai politik, perubahan kondisi, teknologi baru, peraturan baru, standar dan kualitas baru. Di lain pihak sumber perubahan organisasi yang berasal dari dalam antara lain adalah visi, misi dan filosofi baru, strategi baru, redefinisi inti bisnis, kondisi sumber daya manusia, perubahan budaya organisasi, restrukturisasi dan *reengineering* 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.

Perubahan Organisasi yang terjadi di Perguruan Panca Budi ketika pimpinan (koordinator) berubah. Pimpinan yang lama dalam pencapaian target kerja sedikit longgar, menginginkan segala pekerjaan yang diberikan kepada pegawai harus tuntas sesuai dengan target kerja tanpa harus diburu-buru dan jangka waktu yang lebih fleksibel (keadaan ini sudah berlaku lebih dari 10 tahun

yang lalu). Dengan adanya tata kelola baru ada terjadi perubahan struktural dan pergantian pimpinan. Pola dan gaya kerja pimpinan baru menuntut semua pegawai mampu bekerja dengan cepat dan dengan waktu yang singkat. Pimpinan yang baru juga merubah sistem pembagian raport menjadi raport *online*, dan adanya penilaian kinerja guru yang langsung dinilai oleh siswanya secara *online*. Dengan adanya perubahan pimpinan, maka struktur organisasi juga berubah. Banyak pegawai yang di mutasi kebidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan *skill* yang dimiliki oleh pegawai tersebut hal tersebut membuat banyak pegawai di Perguruan Panca Budi *resign*.

Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dengan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi (Palmer et al., 2009). Pendapat tersebut sesuai Armenakis et al. (1993) yang menyebutkan bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi terhadap efektifitas implementasi perubahan. Peran penting tersebut juga diperkuat oleh Berneth (2004) yang mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting bagi kesuksesan perubahan organisasi.

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.

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. Didukung dengan pendapat Greenberg, 1990; Spector, 1997 (dalam Jex, 2002) merincikan bahwa individu yang mampu menyesuaikan diri dengan baik akan selalu merasa safe/aman pada perubahan organisasi dalam bentuk apapun, dimana individu juga memiliki strategi yang kreatif ketika beradaptasi pada restrukturisasi dan perubahan organisasi. Selanjutnya Lehman, Farabee, Holcom, and Simpson, 1995 (dalam Jex, 2002); individu dengan komitmen tinggi dan perasaan puas, akan siap mendukung perubahan organisasi.

Karakteristik pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi kepada organisasi antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi (Mowday et al., 1982). Oleh karena itu semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri pegawainya, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan organisasi akan semakin tinggi pula komitmen pegawai pada organisasi tempat ia bekerja.

Pendapat yang senada dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (dalam Nurtjahjanti, 2004) yang mengatakan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan berperilaku berbeda di tempat kerja dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki komitmen. Komitmen organisasi tampak sangat mempengaruhi beberapa komponen kunci perilaku kerja yaitu tingkat absensi yang rendah dan tingkat keluar masuk pegawai

yang tinggi, keinginan yang tinggi untuk berbagi dan berkorban, serta konsekuensi positif untuk pribadi.

Komitmen pegawai terhadap perusahaan merupakan salah satu kualitas kerja yang positif dan sangat diharapkan oleh perusahaan dari setiap pegawai yang dimilikinya. Perusahaan yang mampu menumbuhkan kembangkan komitmen dari para pegawai akan mampu mendayagunakan potensi kerja pegawainya secara maksimal sehingga dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Adanya dampak-dampak yang dapat ditimbulkan dari adanya komitmen terhadap organisasi maka langkah yang lebih penting dan harus diperhatikan adalah mengetahui cara-cara atau faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi.

Komitmen terhadap organisasi juga terkait dengan adanya pemenuhan berbagai kebutuhan psikologis pegawai untuk merasa nyaman selama berada dalam organisasi serta merasa berkompeten dalam menjalankan peran atau pekerjaannya (Meyer & Allen, 1990). Di lain pihak kondisi-kondisi yang terjadi akibat adanya perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat menimbulkan keadaan yang tidak nyaman bagi pegawainya. Rendahnya rasa aman karena merasa ketidakpastian situasi yang akan dialami sebagai akibat dari perubahan tersebut.

Menurut penelitian Ratnawati dan Kusuma (2002) bahwa teori kebutuhan Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Salah satu jenjang kebutuhan tersebut adalah kebutuhan akan bebas dari ancaman, yaitu rasa aman dari kejadian-kejadian dan lingkungan yang menimbulkan ancaman. Dengan demikian kebutuhan rasa aman dan bebas dari

perasaan terancam merupakan kebutuhan yang mendasar dari individu. Untuk mencapai tujuan tersebut individu akan selalu berusaha untuk mencari dan mengusahakan yang terbaik menurut persepsinya terhadap dirinya sendiri. Timbulnya rasa tidak aman dan terancam pada diri individu ini akan mengakibatkan rendahnya komitmen seseorang terhadap lingkungan ataupun perusahaan tempat dia bekerja.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Rasa Aman Dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi Pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka peneliti mengidentifikasi masalah yang akan dibahas melalui penelitian ini, yaitu:

1. Keberhasilan perusahaan selain tergantung dari kualitas kerja para pegawai juga tergantung pada perubahan yang ada pada lingkungan organisasi tersebut. 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. Menurut Heifetz (dalam Nurtjahjanti, 2004), sumber-sumber perubahan organisasi dapat berasal dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi. Jika pegawai merasa sudah yakin dan menyatu dengan organisasi, maka perubahan organisasi tidak menjadi masalah.

2. Kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan akan sangat tergantung dari kemampuan pegawainya dalam menghadapi perubahan tersebut, termasuk diperlukannya kesiapan dalam melakukan perubahan. Pemahaman mengenai cara menumbuhkan kesiapan untuk berubah menjadi hal yang penting bagi manager, pemimpin, dan kaum profesional di bidang pengembangan organisasi dalam memotivasi dan mempersiapkan pegawai untuk berubah. Menurut Study yang dilakukan oleh (Budi W. Soetjipto, 2007) bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kesiapan individu untuk berubah. Perusahaan akan berjalan dengan baik apabila perusahaan mampu mengelola perubahan 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. Karakteristik pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi kepada organisasi antara lain memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi serta menerima tujuan dan nilai organisasi (Mowday et al., 1982). Oleh karena itu semakin organisasi mampu menimbulkan keyakinan dalam diri pegawainya, bahwa apa yang menjadi nilai dan tujuan organisasi akan semakin tinggi pula komitmen pegawai pada organisasi tempat ia bekerja.
3. Komitmen terhadap organisasi juga terkait dengan adanya pemenuhan berbagai kebutuhan psikologis pegawai untuk merasa aman selama berada dalam organisasi serta merasa berkompeten dalam menjalankan peran atau pekerjaannya (Meyer & Allen, 1990). Di lain pihak kondisi-kondisi yang

terjadi akibat adanya perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat menimbulkan keadaan yang tidak nyaman bagi pegawainya. Rendahnya rasa aman karena merasa ketidakpastian situasi yang akan dialami sebagai akibat dari perubahan tersebut. Rasa Aman yang dimiliki pegawai akan membuatnya mampu menyiapkan kondisi saat ini, dan mampu menghadapi suatu kondisi/keadaan yang senantiasa berubah.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan?
2. Apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan?
3. Apakah ada hubungan antara rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

2. Untuk mengetahui hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan.
3. Untuk mengetahui hubungan antara rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu, khususnya dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi mengenai hubungan antara komitmen organisasi dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai.

2. Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi Perguruan Panca Budi hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk mengetahui seberapa besar komitmen organisasi dan rasa aman terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai.
- b. Penelitian ini berguna sebagai input bagi pegawai tentang komitmen organisasi, rasa aman dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi, sehingga diharapkan dapat dimanfaatkan dalam pengembangan diri pegawai terutama dalam meningkatkan

komitmen terhadap organisasi dan memiliki rasa aman dalam kesiapan menghadapi perubahan organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perubahan Organisasi

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 (1992) 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, 1999).

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. Kesiapan Menghadapi 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 menghadapi perubahan organisasi menurut Lehman (2005) 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, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, 1999).

Menurut Desplaces (2005), 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.

Rossenberg, (1993) mengatakan bahwa kesiapan menghadapi perubahan

akan terlihat dari perilaku pegawai dalam menyesuaikan dengan struktur perusahaan, sebagai reaksi psikologis dari pegawai dan proses dari perilaku adaptif pegawai.

Chen, (2007) kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi merupakan sikap komprehensif dari pegawai yang dipengaruhi secara simultan oleh *content* (substansi dan arah perubahan), *process* (bagaimana perubahan diimplementasikan), *context* (faktor eksternal dari individu pegawai) dan *individual attributes* (faktor internal).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi yang menjadi daya pendorong dengan sikap dan persepsi yang positif serta memiliki rasa percaya diri dalam menghadapi perubahan.

3. Aspek-Aspek Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

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

Ada 3 aspek kesiapan individu dalam menghadapi perubahan :

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 perubahan organisasi adalah aspek persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi.

4. Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

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 ;

1. 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.

2. Faktor psikologis (kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, motivasi, rasa aman, 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. Didukung dengan pendapat Greenberg, 1990; Spector, 1997(dalam Jex, 2002) merincikan bahwa individu yang mampu menyesuaikan diri dengan baik akan selalu merasa *save*/aman pada perubahan organisasi dalam bentuk apapun, dimana individu juga memiliki strategi yang kreatif ketika beradaptasi pada restrukturisasi dan perubahan organisasi. Hanpacern (1998) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan antara rasa aman ditempat kerja dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Individu merasa siap untuk menghadapi perubahan organisasi jika individu tersebut memiliki aman yang tinggi berada di organisasi tersebut, hal ini didukung oleh penelitian Madsen, Miller & John (2005) bahwa rasa aman yang tinggi yang dimiliki karyawan juga berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi. Dalam penelitian Madsen et all (2005) juga ditemukan bahwa identifikasi rasa aman terhadap organisasi berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi.

Selanjutnya Holcom, and Simpson (1995) (dalam Jex, 2002); individu

dengan komitmen tinggi dan perasaan puas, akan siap mendukung perubahan organisasi.

3. Faktor eksternal.

Faktor dari luar yang terdiri dari faktor non sosial dan faktor sosial. Faktor sosial meliputi hubungan manusia dengan sesama manusia baik yang hadir ataupun representatif 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 Menghadapi Perubahan organisasi 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 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 menghadapi perubahan organisasi adalah faktor fisiologis berupa kesehatan fisik, kesiapan fisik, faktor psikologis seperti kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, motivasi, rasa aman, nilai kerja, komitmen, kepuasan kerja, dan faktor eksternal yang terdiri dari faktor non sosial dan faktor sosial.

5. 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*.

B. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (1983) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi dengan menggunakan pendekatan attitudinal commitment yaitu komitmen sebagai bentuk sikap yang merefleksikan suatu tingkatan yang menunjukkan pengidentifikasian serta keterlibatan individu dalam suatu organisasi.

Konsep *attitudinal commitment* relevan dengan konsep *affective commitment* atau komitmen afektif yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1990) yakni keikatan individu yang lebih berorientasi afektif atau emosional dan diindikasikan dengan adanya pengidentifikasian, keterlibatan serta keinginan untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi.

Menurut Greenberg dan Baron (1997) pendekatan *attitudinal commitment* dapat dikatakan mengarah pada *goal-congruence orientation*, yang menekankan adanya suatu kondisi dimana individu mengidentifikasikan dirinya

dengan serangkaian tujuan organisasi yang sesuai dengan tujuan mereka dalam bekerja. Hal tersebut senada dengan pendapat Vandenberg dan Scarpello (Irving et al.,1997) mengatakan bahwa komitmen adalah kepercayaan seseorang dan penerimaan atas nilai-nilai dari pekerjaan yang telah dipilihnya, serta kesediaan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Northcraft dan Neale (1990) menambahkan bahwa komitmen terhadap organisasi sebagai suatu bentuk sikap kerja, tidak hanya terbatas pada suatu bentuk loyalitas atau kesetiaan pasif individu terhadap organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan melalui dua pendekatan, yaitu :

a. *Behavioral Commitment*.

Pendekatan ini memandang komitmen sebagai perilaku. Pegawai dianggap memiliki komitmen apabila pegawai memutuskan untuk terikat dengan organisasi.

Behavior commitment oleh Meyer dan Allen (1990) disebut sebagai *continuance commitment*. *Behavior commitment* memfokuskan pada proses yang melibatkan masa individu sehingga membuatnya terikat pada organisasi atau dengan kata lain bahwa seseorang yang memiliki komitmen terhadap perusahaan berarti tergantung pada aktivitasnya dimasa lalu yaitu “investasi”, seperti senioritas, pensiun dan lainnya yang jika ditinggalkan tidak akan dapat diambil kembali.

b. *Attitudinal Commitment*

Attitudinal commitment atau *affective commitment* menurut Meyer dan Allen (1990) adalah adanya ikatan afeksi atau emosi terhadap organisasi, dimana individu yang memiliki komitmen yang tinggi akan mengidentifikasi

dirinya, terlibat dan menikmati keanggotaannya pada suatu organisasi tertentu. Steers dan Porter (1983) memandang komitmen kerja sebagai sikap pegawai dalam mengadakan identifikasi dengan tujuan dan nilai-nilai suatu organisasi kerja dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi guna memudahkan pencapaian tujuan.

Komitmen sebagai suatu sikap yang melibatkan perspektif yang luas dan mencerminkan perasaan-perasaan pegawai terhadap organisasi secara keseluruhan. Komitmen pada setiap individu tidak sama besarnya karena alasan yang dimiliki setiap orang untuk bertahan dalam organisasi berbeda-beda tergantung pada keinginan dan kebutuhan masing-masing pegawai. Pada pendekatan melalui teori sikap ini perusahaan merupakan target dari komitmen.

Berdasarkan uraian mengenai definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan proses pada individu dalam mengidentifikasi serta melibatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan suatu hubungan yang aktif antara individu dengan organisasi. Pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam bagi keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

2. Jenis-jenis Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer (Dunham et al., 1994) membedakan komitmen organisasi atas tiga komponen yaitu *afektif*, *normatif* dan *continuance*. Ketiga komponen tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Komponen *afektif*, yaitu berkaitan dengan keterikatan pegawai dengan organisasi secara emosional, yang menggambarkan pula identifikasi dan keterlibatan mereka dalam organisasi.
- b. Komponen *normatif*, yaitu keterikatan yang bersumber dari perasaan - perasaan pekerja tentang kewajiban dan keharusan yang dimiliki pegawai untuk terus tinggal di dalam organisasinya.
- c. Komponen *continuance*, yaitu keterikatan yang terbentuk berdasarkan persepsi pekerja tentang pertimbangan biaya atau harga yang akan ditanggungnya jika ia meninggalkan organisasi.

Meyer dan Allen berpendapat bahwa setiap komponen memiliki dasar yang berbeda. Pegawai dengan komponen *afektif* yang tinggi, masih tetap bergabung dengan organisasi karena memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu pegawai dengan komponen *continuance* yang tinggi, tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi. Pegawai yang memiliki komponen *normatif* yang tinggi, tetap menjadi anggota organisasi karena pekerja harus melakukannya.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi dengan dasar *afektif* memiliki tingkah laku yang berbeda dengan pegawai yang berdasarkan *continuance*. Pegawai yang tidak

ingin menjadi anggota akan memiliki keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, pegawai yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian yang lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Sementara itu, komponen *normatif* yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka komitmen organisasi dapat dibedakan menjadi tiga komponen yaitu *afektif*, *normatif* dan *continuance*.

3. Proses Pembentukan Komitmen Organisasi

Proses pembentukan komitmen menurut Mowday, et al (1982) terbagi menjadi 3 tahap proses pembentukan komitmen. Pada individu tertentu ada yang mempunyai kemampuan membangun potensi komitmen terhadap organisasi. Individu dapat dengan cepat melekatkan perasaan-perasaan komitmennya pada organisasi yang mempekerjakan mereka. Proses terbentuknya komitmen ini melalui tahapan-tahapan dimana tahapan ini merupakan serangkaian waktu yang digunakan individu dalam mencapai puncak karir, sedangkan pembagian waktu dari setiap tahap bersifat relatif. Tahapan-tahapan tersebut adalah :

a. Komitmen Awal (*Initial Commitment*)

Komitmen awal ini terjadi sebagai akibat dari adanya interaksi antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan. Interaksi tersebut akan membentuk harapan pegawai tentang pekerjaannya, dan harapan pegawai yang akan mempengaruhi sikap pegawai terhadap tingkat komitmennya. Tingkat

komitmen merupakan hasil dari seberapa besar perbedaan antara karakteristik personal dengan karakteristik pekerjaan, dan keseimbangan diantara kedua karakteristik tersebut merupakan prasyarat utama untuk membentuk komitmen.

b. Komitmen Selama Bekerja (*Commitment During Early Employment*)

Proses komitmen ini dimulai selama individu bekerja di organisasi atau perusahaan. Selama bekerja pegawai mempertimbangkan hal-hal mengenai pekerjaannya, pengawasan, gaji, kelompok kerja serta keadaan organisasi yang akan menimbulkan perasaan tanggung jawab pada diri pegawai. Tanggung jawab inilah yang nantinya akan mempengaruhi komitmen pegawai disamping pengaruh dari pertimbangan masa permulaan kerja.

c. Komitmen Selama Perjalanan Karir (*Commitment During Later Career*)

Tahap ini terjadi setelah pegawai bekerja dalam waktu yang relatif lama dalam organisasi atau perusahaan, sehingga telah menimbulkan kejadian-kejadian seperti investasi, keterlibatan sosial, mobilitas pekerjaan yang cukup tinggi serta adanya pengorbanan. Kejadian-kejadian ini timbul secara bersamaan dengan meningkatnya jenjang karir, sehingga sehingga cukup banyak alasan bagi pegawai untuk tetap tinggal dalam organisasi.

Komitmen organisasi terbentuk dengan melewati beberapa proses pembentukan. Proses pembentukan komitmen organisasi dimulai pada tahap awal dimana seorang individu akan dibentuk keyakinannya terhadap harapan-harapan yang akan diperoleh terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya. Proses pembentukan komitmen organisasi kemudian bergerak pada komitmen individu selama bekerja, pengalaman kerja akan mempengaruhi pembentukan komitmen tersebut dan yang terakhir, merupakan komitmen selama perjalanan karir individu

yang didalamnya terdapat keterlibatan emosional dan sosial, mobilitas pekerjaan dan pengorbanan individu yang lain terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, proses pembentukan komitmen terjadi dalam tiga tahap, yaitu komitmen pada masa awal, komitmen selama bekerja, dan komitmen selama perjalanan karir.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dan Porter (1983), faktor-faktor yang mempengaruhi sikap komitmen terhadap organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat karakteristik, yaitu:

a. Karakteristik Personal (*Personal Characteristics*)

Karakteristik ini merupakan ciri yang melekat atau berasal dari individu, yaitu usia, masa kerja dan motivasi berprestasi yang berkorelasi secara positif serta tingkat pendidikan yang berkorelasi secara negatif dengan komitmen.

b. Karakteristik Pekerjaan atau Peran (*Job or Role Oriented Characteristics*)

Pekerjaan yang penuh tantangan dan kreativitas, kejelasan peran yang harus dijalankan serta adanya kesesuaian antara peran yang diberikan dengan kemampuan pegawai, secara umum berkorelasi secara positif dengan komitmen terhadap organisasi.

c. Karakteristik Struktural (*Structural Characteristics*)

Karakteristik ini berkaitan dengan desain organisasi itu sendiri, antara lain tingkat formalisasi, ketergantungan secara fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, tingkat kepemilikan, dan kontrol

pegawai terhadap organisasi. Semua factor tersebut berkorelasi positif dengan komitmen pegawai terhadap organisasi.

d. Karakteristik atau Kualitas Pengalaman Kerja (*Work Experiences*)

Pengalaman kerja erat kaitannya dengan perlakuan -perlakuan yang dirasakan pegawai selama bekerja dalam suatu organisasi, meliputi suatu kondisi dimana pegawai mempunyai sikap positif terhadap tim kerjanya, pegawai merasa bahwa organisasi memperhatikan minat dan harapannya, serta merasa dirinya mempunyai arti penting bagi organisasinya.

Komitmen dipengaruhi oleh faktor-faktor personal dan organisasional (Schulz & Shultz, 1994). Faktor personal meliputi usia, masa kerja dan kebutuhan berprestasi, sedangkan faktor organisasional meliputi pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*), otonomi dalam bekerja, kesempatan untuk menggunakan keahlian, sikap yang positif terhadap tim kerja, serta dukungan dari organisasi.

Northcraft dan Neale (1990) mengemukakan bahwa komitmen pegawai terhadap organisasi selama awal masa bekerja ditentukan oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Faktor personal, yang meliputi harapan terhadap pekerjaan, kontrak psikologis, alasan pemilihan pekerjaan serta berbagai karakteristik personal.
2. Faktor organisasional, yaitu pengalaman pegawai pada saat -saat awal bekerja yang terkait dengan pekerjaan, supervisi atau pengawasan dari atasan, serta kesesuaian dengan tujuan organisasi.
3. Faktor non organisasional, yaitu tidak adanya alternatif bekerja di tempat lain.

Pendapat ini didukung oleh Meyer dan Allen (1990) yang mengatakan bahwa bentuk-bentuk pengalaman kerja yang sangat kuat dalam mempengaruhi komitmen afektif pegawai terhadap organisasi terkait dengan adanya pemenuhan berbagai kebutuhan psikologis pegawai untuk merasa nyaman selama berada dalam organisasi serta merasa berkompeten dalam menjalankan peran atau pekerjaannya. Beberapa variabel pengalaman kerja yang terbukti mempengaruhi komitmen pegawai, yaitu persepsi pegawai terhadap suatu kondisi dimana suatu pekerjaan memiliki tantangan, adanya kejelasan peran dan tujuan organisasi, manajer menanggapi saran pegawai, keadilan dalam hubungan tim kerja, keterandalan organisasi, perlakuan yang adil, adanya umpan balik atas prestasi kerja pegawai serta keterlibatan pegawai dalam mengambil suatu keputusan.

Berdasarkan uraian pendapat tersebut, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara garis besar faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sikap komitmen terhadap organisasi dapat berupa faktor personal atau individual, faktor organisasional dan faktor non organisasional.

5. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi sebagai bentuk sikap kerja menurut Steers dan Porter (1983) dapat dikarakteristikan menjadi tiga aspek yaitu :

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi.

Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi Merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen kerja yang lain. Aspek tersebut tercermin dalam beberapa perilaku, antara lain adanya kesamaan antara lain adanya kesamaan antara nilai dan tujuan pribadi

dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

Pada aspek ini juga terkandung makna kepercayaan yang terjalin antara pegawai dan perusahaannya. Pegawai percaya bahwa penetapan nilai dan tujuan organisasi selalu ditujukan untuk kesejahteraan bersama dan organisasi sendiri percaya bahwa semua perilaku pegawai akan ditujukan bagi kemajuan organisasi.

2. Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi.

Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi tercermin dari usaha pegawai untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas-tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Pegawai bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Pegawai akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan di luar tugasnya dan perannya (*extrarole behavior*) apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi.

3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Pegawai dengan komitmen tinggi akan merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Pegawai hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya pada organisasi. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi ini mencerminkan sikap loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi. Loyalitas juga tercermin dalam kehangatan afeksi yang positif serta adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

Sejalan dengan pendapat tersebut, O'Reilly dan Chatman (1986) berpendapat bahwa pengukuran komitmen organisasi yang dikembangkan oleh

Mowday, et al., yang dikenal dengan istilah *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) merupakan alat ukur komitmen terhadap organisasi yang mencakup tiga komponen, yaitu identifikasi pada serangkaian nilai organisasi, motivasi untuk bekerja secara maksimal, serta intensitas atau kecenderungan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa sikap komitmen terhadap organisasi memiliki tiga indikator pengukuran yaitu :

1. Keyakinan dan kesediaan untuk menerima serangkaian nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja semaksimal mungkin, yakni dengan memberikan segala ide, gagasan, keahlian serta kemampuan demi organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi demi mewujudkan tujuan organisasi.

C. Rasa Aman

1. Pengertian Rasa Aman

Rasa aman adalah perasaan aman yang dirasakan oleh pegawai dalam melakuakn pekerjaannya. Jika rasa aman tidak dihilangkan, mereka akan memiliki keualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Rasa aman yang dimaksud adalah rasa aman untuk tidak dipecat, rasa aman dari gangguan lingkungan. Apabila seseorang memandang bahwa dirinya aman, tidak terganggu dengan lingkungan sekitarnya, maka motivasi kerja akan meningkat (Anoraga, 2001).

Maslow (1970) berpendapat bahwa rasa aman meliputi kestabilan hidup, adanya perlindungan, bebas dari rasa takut, cemas, kekacauan, adanya kejelasan dalam struktur, hukum, batasan-batasan, dan kekuatan dari pelindung.

Myers (1986) menyatakan bahwa rasa aman dalam tempat kerja meliputi keadilan, konsistensi, ketentraman, keakraban antar pekerja, terdapatnya prosedur untuk menyampaikan keluhan, serta adanya kejelasan dan terjaminnya hak-hak pribadi pekerja.

Kebutuhan akan rasa aman merupakan faktor utama di dalam diri seseorang. Bila orang merasa dirinya tidak aman, maka timbul reaksi-reaksi kejiwaan seperti cemas, takut tanpa alasan dan sebagainya. Perbuatan yang sering tidak terlihat atau tidak disadari, sukar diungkapkan dan dibicarakan, tetapi bias dirasakan. Perbuatan yang mempengaruhi manusia dalam lingkungan pekerjaan adalah kenaikan gaji dan pangkat, promosi yang memungkinkan orang itu memperoleh perubahan-perubahan status sosial dan lain-lain (Munandar, dalam Putra, 2010).

Persyaratan agar pegawai mempunyai rasa aman di dalam pekerjaannya adalah suasana kerja itu dirasakan sebagai suasana tanpa ada ancaman. Ancaman bahwa sebagai pegawai tidak akan dipecat semena-mena tanpa alasan yang masuk akal (Anoraga, 2001).

Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa rasa aman adalah perasaan aman yang dirasakan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan. Rasa aman yang dimaksud adalah rasa aman tanpa ada ancaman, rasa di dalam lingkungan pekerjaan seperti kenaikan gaji dan pangkat, maupun kebutuhan psikologis.

2. Faktor-faktor Rasa Aman dalam Bekerja

Menurut Surya (dalam Putra, 2010), faktor rasa aman yaitu adanya rasa aman dalam situasi kerja, kecemasan dan jaminan sosial.

a. Situasi Kerja

Setiap manusia dalam bekerja akan merasa nyaman apabila lingkungan ataupun kondisi tempat bekerja memberikan dukungan untuk mensukseskan pelaksanaan pekerjaan, sehingga dari dukungan situasi tempat bekerja yang kondusif akan memberikan dampak pada kepuasan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

b. Jaminan Sosial

Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama pegawai, dengan atasannya, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya. Selain itu jaminan kesejahteraan pegawai meliputi sistem dan besarnya gaji, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

c. Kecemasan

Individu merasakan proses emosi yang bercampur baur, yang terjadi ketika orang sedang mengalami tekanan perasaan atau pertentangan batin sehingga menimbulkan kegelisahan diri yaitu kegugupan atau ketegangan akibat dari tekanan yang diterimanya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor rasa aman adalah situasi kerja, jaminan Sosial, kecemasan.

3. Aspek-aspek Rasa Aman

Berdasarkan hierarki kebutuhan yang diajukan oleh Abraham Maslow, Siagian (2004) mengelompokkan aspek rasa aman menjadi dua aspek yaitu:

1. Kemanan Fisik

Keamanan fisik yang dimaksud berupa, adanya fasilitas yang aman saat pergi dan pulang dari tempat kerja, adanya jaminan keselamatan jiwa dan keamanan harta benda di tempat kerja, dan adanya keamanan peralatan kerja.

2. Kemanan Psikologis

Keamanan psikologis antara lain perlakuan yang manusiawi, seperti perlakuan yang baik dari atasan, adanya jaminan kesehatan, adanya pensiun, adanya asuransi jiwa, dan hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa aspek rasa aman adalah keamanan fisik dan keamanan psikologis.

D. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Rasa Aman Dalam Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

Kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan akan sangat tergantung dari kemampuan pegawainya dalam menghadapi perubahan tersebut, termasuk diperlukannya kesiapan dalam melakukan perubahan. Pegawai sebagai aset perusahaan merupakan salah satu aspek penting dalam kelangsungan sebuah organisasi, dimana kenyamanan dan kepuasan yang dirasakan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai

tujuan dari suatu perubahan dan bisa menjadi pemicu bagi organisasi untuk melakukan perubahan secara konstan agar dapat mencapai kesuksesan. Oleh karena itu, organisasi harus memotivasi pegawai dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan. Untuk itu, para manager, pimpinan, ahli pengembangan organisasi harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang berhubungan dengan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan (Jelpe Periantalo dan Wilman D. Mansoer, 2008).

Beberapa peneliti (Backer dalam Madsen et al., 2005; Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000) Menyatakan bahwa pegawai yang mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah dapat mendukung kesiapan organisasi untuk berubah. Selain itu, Bernerth (dalam Madsen et al., 2005) juga menjelaskan bahwa kesiapan pegawai untuk berubah merupakan faktor penting bagi kesuksesan usaha untuk perubahan. Apabila para pegawai tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan & Griego, 1998).

Pemahaman mengenai cara menumbuhkan kesiapan untuk berubah menjadi hal yang penting bagi manager, pemimpin, dan kaum profesional di bidang pengembangan organisasi dalam memotivasi dan mempersiapkan pegawai untuk berubah (Cummings & Worley dalam Madsen et al., 2005). Untuk memahami hal tersebut, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah harus ditemukan dan dianalisa terlebih dahulu. Setelah faktor-faktor tersebut ditemukan dan dianalisa, barulah intervensi spesifik. Menurut Study yang di lakukan oleh (Budi W. Soetjipto, 2007) bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif dengan kesiapan individu untuk berubah.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan organisasi adalah faktor psikologis seperti kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, motivasi, rasa aman, nilai kerja, komitmen, kepuasan kerja (dalam Wahyono, 2004). Lehman, Farabee, Holcom, and Simpson (1995) (dalam Jex, 2002); individu dengan komitmen tinggi dan perasaan puas, akan siap mendukung perubahan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasi kerja, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja. Dalam hal ini individu mengidentifikasikan dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja dan berharap untuk menjadi anggota organisasi kerja guna turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi kerja, sehingga individu/pegawai yang memiliki komitmen akan selalu memiliki kesiapan terhadap perubahan organisasi.

Dikaitkan dengan konsep ‘globalisasi’, maka Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab-sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut., yaitu, Kondisi Ketenagakerjaan, *Economic Shocks*, Kecenderungan sosial, Teknologi, Kompetisi dan Kondisi Politik.

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun dan lain sebagainya. Sumber penolakan atas perubahan untuk keperluan analitis, dapat dikategorikan sumber penolakan atas perubahan, menurut Stephen P. Robbins, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional. Resistensi Individual, Karena persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan, maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan: Kebiasaan, merupakan pola tingkah laku yang di tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup individu. Individu melakukan hal tersebut, karena ia merasa nyaman, menyenangkan. Begitu terus di lakukan sehingga terbentuk satu pola kehidupan sehari-hari. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan

tadi maka muncul mekanisme diri. Rasa Aman yang dimiliki pegawai akan membuatnya mampu menyiapkan kondisi saat ini, dan mampu menghadapi suatu kondisi/keadaan yang senantiasa berubah. Didukung dengan pendapat Greenberg, 1990; Spector, 1997(dalam Jex, 2002) merincikan bahwa individu yang mampu menyesuaikan diri dengan baik akan selalu merasa *save*/aman pada perubahan organisasi dalam bentuk apapun, dimana individu juga memiliki strategi yang kreatif ketika beradaptasi pada restrukturisasi dan perubahan organisasi.

**E. Hubungan Antara Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan
Menghadapi Perubahan Organisasi**

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 kesediaan pegawai untuk bekerja keras demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi, adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan kesediaan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi yang dinamakan komitmen organisasi. Menurut Lehman, Farabee, Holcom, and Simpson (1995) (dalam Jex, 2002); individu dengan komitmen tinggi dan perasaan puas, akan siap mendukung perubahan organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Steers dan Porter (1983), tingginya komitmen pegawai terhadap organisasi secara konsisten terbukti dapat mengurangi *turn over*, absensi (ketidakhadiran) pegawai serta dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai.

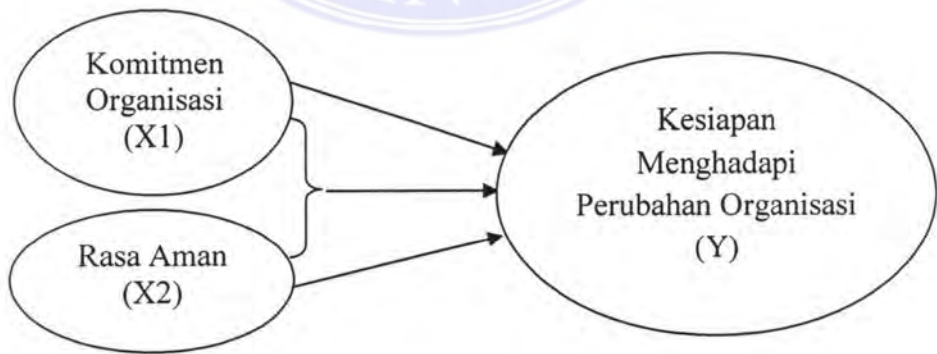
F. Hubungan Antara Rasa Aman Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

Kesiapan untuk berubah merupakan langkah awal dalam penerapan perubahan organisasi, namun seringkali hal tersebut diabaikan dan tidak dianggap suatu hal yang penting. Kesiapan pegawai untuk berubah dapat diukur dengan melihat ada atau tidak adanya kesenjangan antara keyakinan-keyakinan para pengambil kebijakan tentang usulan adanya perubahan dengan keyakinan para anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Keberhasilan akan penerapan kebijakan terkait dengan perubahan organisasi dapat terwujud apabila kesenjangan antara keduanya dapat kurangi (Holt, 2002). Apabila kesenjangan tersebut terlampaui besar maka dapat menimbulkan resistensi pegawai terhadap

perubahan. Pelaksanaan perubahan organisasi akan mengalami kegagalan apabila pegawai memiliki keyakinan bahwa perubahan yang terjadi tidak akan memberikan manfaat pribadi baginya. Peran pemimpin sebagai agen perubahan dibutuhkan untuk membina komunikasi yang efektif untuk menyampaikan manfaat dan tujuan perubahan secara jelas atas dampak perubahan organisasi yang terjadi (Hechanova, 2012).

Eby et al. (2000) menemukan bahwa kesiapan pegawai dalam perubahan organisasi berhubungan erat dengan aturan yang dijalankan oleh organisasi. Pendapat Greenberg, 1990; Spector, 1997(dalam Jex, 2002) merincikan bahwa individu yang mampu menyesuaikan diri dengan baik akan selalu merasa *save/aman* pada perubahan organisasi dalam bentuk apapun, dimana individu juga memiliki strategi yang kreatif ketika beradaptasi pada restrukturisasi dan perubahan organisasi.

G. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka konseptual

H. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Ada hubungan positif antara komitmen organisasi dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai, dengan asumsi bahwa semakin tinggi komitmen organisasi dan rasa aman, maka semakin tinggi kesiapan menghadapi perubahan organisasi.
- b. Ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai, dengan asumsi bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi kesiapan menghadapi perubahan organisasi.
- c. Ada hubungan positif antara rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai, dengan asumsi bahwa semakin tinggi rasa aman, maka semakin tinggi kesiapan menghadapi perubahan organisasi.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Tempat dan waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di Perguruan Panca Budi Medan, pada bulan Februari – Agustus 2016.

Tabel 1. Jadwal Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Feb				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agus	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Studi pendahuluan																										
2	Penyusunan proposal																										
3	Konsultasi pembimbing																										
4	Seminar proposal																										
5	Revisi tesis																										
6	Penyusunan instrument dan konsultasi pembimbing																										
7	Pengumpulan data																										
8	Konsultasi pembimbing																										
9	Analisis data																										
10	Seminar hasil																										
11	Perbaikan																										
12	Ujian komprehensif																										
13	Perbaikan akhir																										

B. Variabel Penelitian

Terdapat 2 variabel dalam penelitian ini, yaitu:

- 1. Variabel bebas (*independent*), meliputi :
 - a. Komitmen Organisasi (X1)
 - b. Rasa Aman (X2)
- 2. Variabel terikat (*dependent*): Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi (Y)

C. Definisi Operasional

- 1. Kesiapan menghadapi Perubahan Organisasi

Kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi yang menjadi daya pendorong dengan sikap dan persepsi yang positif serta memiliki rasa percaya diri dalam menghadapi perubahan. Untuk mengukur kesiapan dalam menghadapi perubahan digunakan skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek kesiapan menghadapi perubahan yaitu persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi.
- 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah proses pada individu dalam mengidentifikasi serta melibatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan suatu organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Komitmen Organisasi ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek Komitmen Organisasi yang terdiri dari aspek keyakinan dan kesediaan untuk menerima serangkaian nilai dan tujuan

organisasi, keinginan untuk bekerja semaksimal mungkin, keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi demi mewujudkan tujuan organisasi.

3. Rasa Aman

Rasa aman adalah perasaan aman yang dirasakan oleh pegawai dalam melakukan pekerjaan. Rasa aman yang dimaksud adalah rasa aman tanpa ada ancaman, rasa di dalam lingkungan pekerjaan seperti kenaikan gaji dan pangkat, maupun kebutuhan psikologis. Rasa aman ini diungkap dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan aspek-aspek rasa aman yang terdiri dari aspek keamanan fisik dan keamanan psikologis.

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Suatu penelitian selalu berhadapan dengan masalah sumber data yang disebut populasi dan sampel penelitian. Sumber data dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010). Sebagai suatu populasi, kelompok subjek ini harus memiliki ciri-ciri atau karakteristik bersama yang membedakannya dari kelompok subjek lain. Populasi adalah seluruh individu yang menjadi subjek penelitian yang nantinya akan dikenai generalisasi. Populasi penelitian adalah keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Perguruan Panca Budi Medan yang berjumlah 80 orang.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Arikunto (2010), sampel adalah wakil populasi yang diteliti. Dalam menentukan jumlah sampel Arikunto (2010), menjelaskan apabila subjek kurang dari 100 lebih baik di ambil semua, sehingga penelitian merupakan penelitian populasi. Semua populasi dalam penelitian ini akan dijadikan sampel penelitian yaitu pegawai Perguruan Panca Budi Medan sejumlah 80 orang pegawai. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Total sampling.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode skala dengan menggunakan skala Likert. Metode skala adalah suatu metode penelitian dengan menggunakan daftar pertanyaan yang berisi aspek-aspek yang hendak diukur, yang harus dijawab atau dikerjakan oleh subyek penelitian dan berdasarkan atas jawaban subyek, peneliti mengambil kesimpulan mengenai subyek yang diteliti (Suryabrata, 1990). Dalam penelitian ini metode skala digunakan untuk variabel bebas dan variabel tergantung.

Dipilihnya metode skala ini berdasarkan atas anggapan:

1. Bahwa subyek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subyek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.
3. Bahwa interpretasi subyek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti. (Hadi, 2002).

Skala yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert yang dimodifikasi. Modifikasi yang dilakukan adalah dengan tidak mengikutsertakan pilihan jawaban N (Netral) dengan alasan untuk menghindari kecenderungan subyek memilih pada satu jawaban alternatif N (netral) yang berarti tidak dapat menentukan pilihan jawaban. Menurut Hadi (2002), Skala Likert merupakan skala yang paling banyak digunakan, karena skala ini dapat dinilai setuju atau tidak setuju. Penilaian antara setuju dengan tidak setuju dapat dibagi menjadi empat kategori. Sedang bentuk pernyataannya dapat dikelompokkan menjadi 2 (dua), yaitu pernyataan yang *favorable* dan pernyataan yang *unfavorable*.

Sistem penilaian keempat kategori tersebut, untuk pernyataan yang *favourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 4, setuju (S) nilai 3, tidak setuju (TS) nilai 2, sangat tidak setuju (STS) nilai 1. Kemudian untuk pernyataan *unfavourable*, yaitu: sangat setuju (SS) nilai 1, setuju (S) nilai 2, tidak setuju (TS) nilai 3, sangat tidak setuju (STS) nilai 4.

a. Skala Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

Disusun berdasarkan aspek-aspek kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi menurut Daft, (2007) yaitu;

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

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir item skala kesiapan menghadapi perubahan organisasi:

Tabel 2. Kisi-kisi Distribusi Skala Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

No	Aspek Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi	Nomor Butir		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
1.	Persiapan	3, 7, 13	4, 10, 18	6
2.	Penerimaan	1, 5, 15	8, 12, 2	6
3.	Institusionalisasi	9, 11, 17, 19	6, 14, 16, 20	8
JUMLAH		10	10	20

b. Skala Komitmen Organisasi

Skala komitmen organisasi dalam penelitian ini disusun oleh peneliti dengan mengadaptasi bentuk skala *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* yang disusun oleh Steers dan Porter (1983) berdasarkan pada tiga aspek komitmen organisasi, yaitu :

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi.
2. Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir item skala komitmen organisasi:

Tabel 3. Kisi-kisi Distribusi Skala Komitmen Organisasi

No	Aspek Komitmen Organisasi	Nomor Butir		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
1.	Keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi.	1, 3, 5, 7, 9, 11	2, 8, 10, 16, 18	11
2.	Keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi.	4, 13, 17, 21, 23, 27, 29	24, 6, 12, 14, 20	12
3.	Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi	15, 19, 25, 31, 32	22, 26, 28, 30	9
JUMLAH		18	14	32

c. Skala Rasa Aman

Skala rasa Aman dalam penelitian disusun oleh peneliti dengan mengadaptasi bentuk skala hierarki kebutuhan yang diajukan oleh Abraham Maslow, Siagian (2004), mendasarkan pada dua aspek rasa aman, yaitu:

- 1. Kemanan Fisik
- 2. Kemanan Psikologis

Berikut adalah kisi-kisi penyebaran butir item skala rasa aman:

Tabel 4. Kisi-kisi Distribusi Skala Rasa Aman

No	Aspek Rasa Aman	Nomor Butir		Jumlah
		Favourable	Unfavourable	
1.	Fisik	1, 7, 11, 15	8, 12, 18	7
2.	Psikologis	9, 13, 19, 21, 23, 25, 17, 3, 5, 2, 4	6, 10, 14, 16, 20, 22, 24, 26	19
JUMLAH		15	11	26

F. Validitas Dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Validitas

Menurut Hadi (2002) suatu alat ukur dikatakan valid apabila dapat mengukur apa yang sebenarnya harus diukur. Alat ukur dikatakan teliti apabila alat itu mempunyai kemampuan yang cermat menunjukkan ukuran besar kecilnya gejala yang diukur.

Validitas menunjukkan kepada ketepatan dan kecermatan tes dalam menjalankan fungsi pengukurannya. Suatu tes dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila tes tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan diadakannya tes tersebut.

Dalam penelitian ini skala diuji validitasnya dengan menggunakan teknik analisis *product moment* rumus angka kasar dari Pearson, yaitu mencari koefisien korelasi antara tiap butir dengan skor total (Hadi, 2002), dimana rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

- r_{xy}

: Koefisien korelasi anatara variabel x (skor subjek tiap item) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan item)
- XY

: Jumlah dari hasil perkalian antara setiap X dengan setiap Y
- X

: Jumlah skor seluruh subjek tiap item
- Y

: Jumlah skor keseluruhan item pada subjek
- X^2

: Jumlah kuadrat skor X

Y² : Jumlah kuadrat skor Y
N : Jumlah subjek

Nilai validitas setiap butir (koefisien *r product moment*) sebenarnya masih perlu dikorelasikan karena kelebihan bobot. Kelebihan bobot ini terjadi karena skor butir yang dikorelasikan dengan skor total ikut sebagai komponen skor total. Dan hal ini menyebabkan koefisien *r* menjadi lebih besar (Hadi, 2002). Formula untuk membersihkan kelebihan bobot ini dipakai Formula *Part Whole*.

Adapun Formula *Part Whole* adalah sebagai berikut:

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

Keterangan :

r_{bt} : Koefisien *r* setelah dikoreksi
r_{xy} : Koefisien *r* sebelum dikoreksi
SD_x : Standart deviasi skor item
SD_y : Standart deviasi skor total

Dalam menentukan valid atau tidaknya suatu aitem, Azwar (2011) menyatakan jika suatu aitem memiliki nilai pencapaian koefisien korelasi minimal 0,30 dianggap memiliki daya pembeda yang cukup memuaskan atau dianggap valid.

2. Reliabilitas

Konsep reliabilitas alat ukur adalah untuk mencari dan mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Reliabel dapat juga dikatakan kepercayaan, keajegan, 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 aspek dalam

diri subjek yang diukur memang belum berubah. Analisis reliabilitas kedua alat ukur digunakan metode *Cronbach's Alpha*, metode ini sangat populer dan *commonly* digunakan pada skala uji yang berbentuk Likert. Uji ini dengan menghitung koefisien alpha. Data dikatakan reliabel apabila "r alpha" positif atau $r\ alpha > r\ tabel$. Nilai uji akan dibuktikan dengan menggunakan uji dua sisi pada taraf signifikansi 0,05 , program SPSS secara *default* menggunakan nilai ini (Azwar, 2011).

Sekarang (dalam Azwar, 2011) menyatakan untuk melihat suatu data dikatakan reliabel dapat dilihat dengan menggunakan nilai batasan penentu, misalnya 0,6. Nilai yang kurang dari 0,6 dianggap memiliki reliabilitas yang kurang, sedangkan nilai 0,7 dianggap dapat diterima atau cukup baik, dan nilai diatas 0,8 dianggap baik.

Untuk mencari besaran angka reliabilitas dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* dapat digunakan suatu rumus berikut (Azwar, 2011).

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

- r_{11} = reliabilitas instrumen
- k = jumlah butir pernyataan
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian pada butir
- σ_1^2 =varian total

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yaitu Hubungan antara komitmen organisasi dan rasa aman terhadap perubahan

organisasi digunakan Analisis Regresi Berganda. Penggunaan analisis Regresi

Berganda akan menunjukkan variabel yang dominan dalam mempengaruhi variabel terikat dan mengetahui sumbangan efektif dari masing-masing variabel.

Rumus Regresi Berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

- Y : Kesiapan menghadapi perubahan organisasi
- X1 : Komitmen Organisasi
- X2 : Rasa Aman
- b0 : besarnya nilai Y jika X1 dan X2 = 0
- b1 : besarnya pengaruh X1 terhadap Y dengan asumsi X2 tetap
- b2 : besarnya pengaruh X2 terhadap Y dengan asumsi X1 tetap

Sebelum data dianalisis dengan teknik analisis regresi, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian, yaitu:

1. Uji normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian masing-masing variabel telah menyebar secara normal.
2. Uji Linieritas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linier dengan variabel terikat.

B A B V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien $F_{reg} = 49.890$; $p < 0,001$; menandakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi dan semakin tinggi rasa aman maka tingkat kesiapan menghadapi perubahan organisasi semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi dan semakin rendah rasa aman maka tingkat kesiapan menghadapi perubahan organisasi semakin rendah. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan dinyatakan diterima.
2. Ada hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan dengan sumbangan 55,7%.
3. Ada hubungan positif yang signifikan antara rasa aman dengan kesiapan menghadapi perubahan organisasi pada pegawai Perguruan Panca Budi Medan, dengan sumbangan efektif yang didapatkan sebesar 47,1%. Total sumbangan efektif dari kedua variabel bebas (Komitmen organisasi dan rasa aman) terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi adalah

sebesar 56,4%. Dari hasil ini diketahui bahwa masih terdapat 43,6% kontribusi dari faktor lain terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi.

4. Hasil lain diperoleh dari penelitian ini, yakni diketahui bahwa subjek penelitian ini para pegawai Perguruan Panca Budi, memiliki komitmen organisasi yang tergolong tinggi dan memiliki rasa aman yang tergolong tinggi dan kesiapan menghadapi perubahan organisasi yang tergolong sedang. Hal ini dapat diketahui dengan melihat perbandingan nilai rata-rata/mean empiriknya komitmen organisasi 94,013 dan nilai rata-rata hipotetiknya 42,50. Untuk variabel rasa aman nilai rata-rata/mean empiriknya 75,337 dan nilai rata-rata hipotetiknya 65,00. Selanjutnya untuk variabel kesiapan menghadapi perubahan organisasi diketahui bahwa mean rata-rata/mean empiriknya 60,150 dan mean hipotetiknya adalah 55,00.

B. Saran

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

1. Saran kepada subjek penelitian

Kepada pegawai disarankan agar lebih menerima dan melaksanakan setiap tugas-tugas dan kewajiban yang diberikan demi kemajuan lembaga dan berusaha untuk mempertahankan kenggotaannya di dalam lembaga. Dengan demikian akan siap menghadapi perubahan yang terjadi di dalam organisasi.

2. Saran kepada lembaga

Apabila perusahaan menginginkan komitmen karyawan yang tinggi maka perusahaan perlu lebih memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan sehubungan dengan perubahan organisasi yang sedang dilakukan, salah satunya dengan sosialisasi mengenai dampak-dampak perubahan organisasi yang akan dihadapi oleh karyawan sehingga mereka tidak perlu bertanya-tanya tentang status mereka di perusahaan.

Dalam organisasi yang sedang melakukan perubahan, sangatlah penting untuk tetap mempertahankan komitmen karyawannya. Sebaiknya perusahaan tetap membangun komitmen karyawannya dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja pada karyawannya, seperti kondisi lingkungan kerja, karakteristik personal dan karakteristik pekerjaan, sehingga dengan terpenuhinya keseluruhan faktor di atas maka diharapkan karyawan akan tetap memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi.

3. Saran Kepada Peneliti Berikutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menambah jumlah sampel penelitian dan melakukan analisis mengenai berbagai faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesiapan menghadapi perubahan organisasi, serta mampu menggunakan metode pengukuran yang tepat untuk menghindari kecenderungan *faking good*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (2001). *Psikologi Kerja (edisi baru)*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Arikunto, S. Prof. Dr. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Azwar, S. (2011). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Budi W. Soetjipto; 2007; *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*; Amara Books; Yogyakarta.
- Cascio, W. F. (1987). *Applied Psychology in Personnel Management (3rd.ed)*. New Jersey : Prentice-Hall Inc.
- Daft, Richard.L, 2007. *Manajemen Edisi 6*, PT. 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
- Eby, L. T.; Adams, D. M.; Russell, J. E. A. & Gaby, S. H. 2000. Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factor Related to Employee's Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. *Human Relations*, 53: 419-442
- Galpin, T. 1996. *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. San Francisco: Jossey-Bass
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 1997. *Behavior in Organizations*. New York. Prentice Hall, Inc.
- Hadi, S. (2002). *Metodologi Research*. Jilid 1. Yogyakarta: Andi.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A. dan Griego, O.V. 1998. An extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change, dalam Shah, Naimatullah. 2010. A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change. *Journal of enterprise information management*. Vol. 24 no. 3, 2011 pp. 224-236
- 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. (2008). *Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi*. Jurnal Studi Perencanaan dan Informasi USU, Vol 4 (1).

- Kreitner, B., & Kinichi, A. 1995. *Organizational Behavior*. Richard D Irwin, Inc.
- Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and sense of security in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality 2nd edition*. New York: Haper & Row Publisher
- McHugh, M. 1997. The Stress Factor: Another Item for The Change Management Agenda?. *Journal of Organizational Change Management*. 4. 345 – 362.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. 1990. Affective and Continuance Commitment to Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75,710-720
- Meyer, J. P., & Allen, N. J 1990. The Measurement and the Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1 – 18.
- Mowday, R. T ; Porter, L. W. & Steers, R. M. 1982. *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism & Turnover*. New York: Academic Press
- Myers, D.G. 1986. *Psychology*. New York: Worth Publisher, Inc
- Nisfiannoor, Muhammad. 2009. *Pendekatan Statistikk Modern Untuk Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. 1990. *Organizational Behavioral: A Management Challenge*. Florida. The Dryden Press.
- Nurtjahjanti H. 2004. *Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Coping Terhadap Perubahan Organisasi Dan Pusat Kendali Pada Pegawai Pt Bank Bpd Jateng Kantor Pusat*. Tesis. Diterbitkan.
- Putra B A. (2001). *Hubungan Antara Rasa Aman Dengan Motivasi Kerja Pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Unit Afdeling I Inti Kebun Lubuk Dalam*. Skripsi. Diterbitkan
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. 1994. *Psychology anda Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology (6th Ed.)*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Siagian, S.P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : Rineka Cipta

Steers, R. M., & Porter, L. W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York. McGraw-Hill Book Company.

Suryabrata S. (1990). *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: PT. Rajawali.

Wahyono T. 2004. *Peran Optimisme, Efikasi Diri Dalam Perubahan Dan Dukungan Yang Dirasakan Dari Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Tentang Perubahan Organisasi Pada Pegawai Bagian Produksi Pt Industri Sandang Nusantara Unit Patal Secang, Magelang, Jateng*. Tesis. Diterbitkan

Weber, P. S., & Weber, J. E. 2001. Changes in Employee Perceptions During Organizational Change. *Leadership & Organizational Development Journal*. 22. 291–300.

Yudhaningsih R. (2011). *Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen Perubahan dan Budaya Organisasi*. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol 11 (1).







LAMPIRAN 1

Uji Reliabilitas & Validitas

Reliability
Scale: Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	80	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	80	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.806	20

z

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
a1	3.26	.568	80
a2	3.10	.565	80
a3	2.91	.660	80
a4	3.14	.590	80
a5	2.89	.656	80
a6	3.06	.623	80
a7	3.13	.624	80
a8	2.81	.638	80
a9	2.98	.656	80
a10	2.95	.525	80
a11	2.94	.581	80
a12	2.96	.583	80
a13	2.99	.562	80
a14	2.84	.683	80
a15	3.06	.623	80
a16	2.88	.736	80
a17	3.25	.646	80
a18	2.84	.605	80
a19	3.13	.560	80
a20	3.05	.692	80

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	56.89	31.215	.217	.806
a2	57.05	30.048	.411	.796
a3	57.24	29.652	.393	.797
a4	57.01	30.013	.395	.797
a5	57.26	29.335	.443	.794
a6	57.09	29.220	.491	.791
a7	57.02	29.265	.483	.791
a8	57.34	30.100	.344	.799
a9	57.17	29.691	.391	.797
a10	57.20	29.554	.540	.790
a11	57.21	30.397	.340	.799
a12	57.19	30.306	.353	.799
a13	57.16	31.733	.136	.810
a14	57.31	29.053	.461	.792
a15	57.09	30.385	.312	.801
a16	57.27	29.746	.327	.801
a17	56.90	28.420	.591	.785
a18	57.31	30.344	.331	.800
a19	57.02	31.746	.135	.810
a20	57.10	29.939	.330	.801

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
60.15	32.914	5.737	20

Reliability
Scale: Komitmen Organisasi

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	80	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	80	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.877	32

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
a1	3.08	.569	80
a2	2.75	.803	80
a3	2.81	.731	80
a4	3.21	.610	80
a5	2.79	.758	80
a6	3.18	.569	80
a7	3.14	.689	80
a8	2.89	.616	80
a9	2.94	.735	80
a10	3.09	.660	80
a11	3.04	.583	80
a12	3.10	.628	80
a13	3.01	.562	80
a14	3.05	.614	80
a15	3.33	.546	80
a16	3.00	.656	80
a17	2.96	.787	80
a18	2.69	.667	80
a19	3.10	.648	80
a20	3.20	.604	80

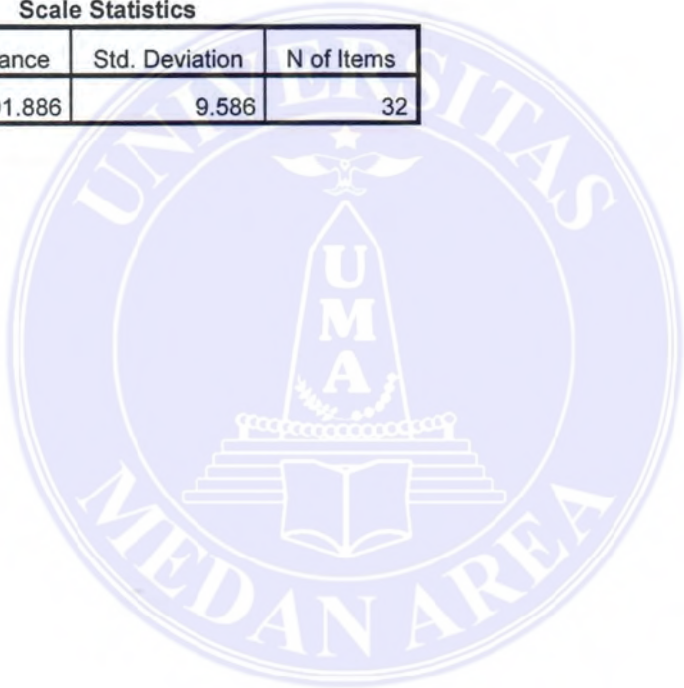
a21	2.99	.626	80
a22	3.05	.571	80
a23	3.31	.773	80
a24	2.66	.693	80
a25	2.65	.677	80
a26	2.94	.643	80
a27	3.34	.526	80
a28	2.73	.795	80
a29	3.31	.686	80
a30	3.15	.530	80
a31	3.09	.679	80
a32	3.06	.663	80

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	93.54	86.454	.483	.872
a2	93.86	84.930	.426	.873
a3	93.80	86.390	.365	.874
a4	93.40	86.522	.440	.873
a5	93.83	82.653	.628	.868
a6	93.44	86.072	.520	.871
a7	93.48	86.582	.377	.874
a8	93.73	88.253	.281	.876
a9	93.68	83.792	.561	.869
a10	93.53	86.936	.367	.874
a11	93.58	85.893	.523	.871
a12	93.51	86.456	.431	.873
a13	93.60	86.319	.502	.871
a14	93.56	86.376	.450	.872
a15	93.29	86.739	.477	.872
a16	93.61	87.101	.356	.874
a17	93.65	86.686	.313	.876
a18	93.93	87.691	.300	.876
a19	93.51	88.278	.262	.876
a20	93.41	85.131	.574	.870
a21	93.63	90.896	.050	.880
a22	93.56	87.616	.369	.874
a23	93.30	87.909	.233	.878

a24	93.95	88.833	.197	.878
a25	93.96	87.049	.347	.875
a26	93.68	84.855	.558	.870
a27	93.28	85.696	.607	.870
a28	93.89	83.038	.567	.869
a29	93.30	85.504	.466	.872
a30	93.46	86.176	.552	.871
a31	93.53	91.670	-.019	.883
a32	93.55	85.922	.450	.872

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
96.61	91.886	9.586	32



Reliability
Scale: Rasa Aman

Case Processing Summary		
	N	%
Valid	80	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	80	100.0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.876	26

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
a1	2.96	.665	80
a2	2.99	.436	80
a3	2.88	.603	80
a4	3.05	.614	80
a5	2.99	.464	80
a6	3.08	.471	80
a7	2.86	.611	80
a8	2.86	.443	80
a9	2.95	.386	80
a10	2.75	.540	80
a11	2.98	.763	80
a12	3.09	.578	80
a13	2.88	.560	80
a14	2.25	.738	80
a15	2.74	.568	80
a16	2.83	.632	80
a17	2.34	.635	80
a18	3.04	.514	80
a19	2.89	.450	80
a20	2.91	.427	80
a21	3.05	.549	80
a22	3.23	.527	80

a23	3.04	.561	80
a24	3.04	.561	80
a25	2.75	.585	80
a26	2.95	.571	80

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	72.37	46.769	.555	.868
a2	72.35	49.066	.491	.871
a3	72.46	49.366	.298	.875
a4	72.29	48.764	.363	.874
a5	72.35	49.977	.314	.874
a6	72.26	49.006	.458	.871
a7	72.48	47.873	.474	.870
a8	72.48	51.012	.165	.877
a9	72.39	49.734	.434	.872
a10	72.59	49.410	.336	.874
a11	72.36	46.183	.529	.869
a12	72.25	48.646	.406	.872
a13	72.46	48.302	.467	.871
a14	73.09	47.473	.416	.873
a15	72.60	48.041	.494	.870
a16	72.51	46.962	.565	.868
a17	73.00	50.101	.194	.879
a18	72.30	49.808	.300	.875
a19	72.45	50.478	.246	.876
a20	72.43	49.437	.439	.872
a21	72.29	47.043	.652	.866
a22	72.11	48.785	.433	.872
a23	72.30	46.997	.642	.866
a24	72.30	47.327	.597	.867
a25	72.59	48.752	.387	.873
a26	72.39	46.975	.632	.866

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
75.34	52.252	7.229	26

SKALA A

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya akan tetap setia mengikuti perubahan-perubahan yang ada di lembaga				
2.	Saya malas jika harus bekerja dengan orang-orang baru dilingkungan kerja				
3.	Saya siap jika harus dimutasi ke unit lain				
4.	Saya takut jika ditempatkan di posisi yang tidak sesuai dengan kemampuan saya				
5.	Saya bersedia ditempatkan di bidang pekerjaan apapun dalam lembaga.				
6.	Bagi saya perubahan yang terjadi di lembaga hanya akan menambah pekerjaan saya				
7.	Bagi saya perubahan tata kelola memang harus dihadapi				
8.	Penempatan posisi kerja tidak sesuai dengan <i>skill</i> yang dimiliki oleh karyawan				
9.	Perubahan yang terjadi di lembaga akan membuat saya menjadi lebih siap dalam bekerja				
10.	Saya sudah merasa nyaman di unit yang sekarang, jadi saya akan menolak jika harus di mutasi				
11.	Saya mampu menjalankan tugas-tugas perubahan di perusahaan walaupun hal tersebut berat				
12.	Saya menolak perubahan yang ditetapkan oleh lembaga.				
13.	Saya yakin akan lebih berkembang jika memiliki kesempatan untuk selalu mutasi di bagian yang lain				
14.	Pemimpin sering mengubah struktur dalam organisasi secara sepihak.				
15.	Siapun atasan dan rekan kerja saya, tidak akan mengurangi semangat kerja saya				
16.	Saya berharap bisa bekerja di bagian tempat saya bekerja saat ini sampai saya pension				
17.	Saya yakin perubahan yang ditetapkan oleh lembaga adalah untuk kemajuan lembaga.				

18.	Membayangkan mendapat surat mutasi membuat saya kurang nyaman dalam bekerja				
19.	Setiap perubahan struktural akan membuat saya belajar beradaptasi dengan situasi baru				
20.	Hal yang paling menakutkan bagi saya adalah mutasi				



Skala B

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1.	Bagi saya, setiap kebijaksanaan yang ditetapkan oleh perusahaan adalah yang terbaik bagi karyawannya				
2.	Saya mempunyai keinginan untuk dapat bekerja di perusahaan yang lain.				
3.	Saya lebih suka bekerja tanpa harus terbebani dengan target perusahaan.				
4.	Setiap tugas yang diberikan atasan akan saya selesaikan dengan baik dan tepat waktu				
5.	Bagi saya, pindah ke perusahaan yang lain adalah tindakan yang tidak perlu dilakukan.				
6.	Keputusan saya untuk bekerja di perusahaan ini adalah keputusan yang kurang tepat				
7.	Saya bersedia bekerja melebihi kemampuan yang saya miliki.				
8.	Tidak banyak yang saya dapatkan dengan menjadi karyawan di perusahaan ini.				
9.	Saya memiliki kesamaan nilai pribadi dengan nilai perusahaan.				
10.	Saya tidak mengerti arah dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.				
11.	Setiap masalah yang dihadapi perusahaan sudah menjadi bagian dari masalah saya				
12.	Saya kurang ingin berprestasi dalam bekerja jika perusahaan tidak memberikan imbalan yang seimbang.				
13.	Saya akan melaksanakan setiap kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan				
14.	Saya pikir tidak ada gunanya saya bekerja keras demi kepentingan perusahaan.				
15.	Saya akan bekerja dengan lebih giat agar target perusahaan dapat tercapai				
16.	Saya merasa tidak yakin dengan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan ini.				
17.	Saya merasa bangga bekerja di perusahaan ini.				
18.	Saya tidak merasa perlu melaksanakan kebijakan perusahaan yang bertentangan dengan nilai-nilai yang saya yakini.				

19.	Setiap kebijakan perusahaan senantiasa mempertimbangkan aspirasi dari karyawan.				
20.	Saya tidak merasa bersalah bila malas dalam bekerja karena tidak akan membuat perusahaan rugi				
21.	Banyak kebijakan perusahaan yang masih perlu diperbaiki demi kesejahteraan karyawan.				
22.	Rasanya enggan bekerja melebihi deskripsi tugas yang telah diberikan kepada saya.				
23.	Di bagian manapun saya ditempatkan, saya akan berusaha untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab				
24.	Saya yakin perusahaan akan tetap berjalan meskipun saya tidak bekerja dengan seluruh kemampuan saya				
25.	Saya menyayangkan keputusan rekan kerja saya yang pindah ke perusahaan yang lain.				
26.	Saya kurang memahami harapan perusahaan terhadap keberadaan saya di sini.				
27.	Saya akan memberikan kemampuan terbaik yang saya miliki demi kemajuan perusahaan				
28.	Apabila ada tawaran menarik untuk bekerja di perusahaan yang lain, saya akan menerimanya.				
29.	Menyelesaikan setiap pekerjaan dengan sebaik-baiknya merupakan bentuk kepedulian saya kepada perusahaan.				
30.	Saat ini, saya merasa tidak perlu mempertahankan keberadaan saya di perusahaan ini.				
31.	Bekerja di perusahaan ini merupakan peluang yang tidak boleh disia-siakan				
32.	Saya akan tetap bertahan disini meskipun perusahaan sedang mengalami kerugian				

SKALA C

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1.	Saya mendapat ketenangan dan keamanan dalam bekerja karena adanya asuransi				
2.	Pelaksanaan promosi jabatan ditinjau dari pengalaman kerja saya dan prestasi kerja				
3.	Rekan kerja saya selalu bersedia membantu saya				
4.	Saya menemukan solusi yang tepat dalam menangani permasalahan ketika berdiskusi dengan atasan				
5.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya sudah sesuai dengan kemampuan saya				
6.	Saya merasa sulit bekerja sama dengan rekan kerja saya				
7.	Saya senang dengan fasilitas keselamatan kerja yang diberikan oleh perusahaan				
8.	Dengan kondisi keamanan kerja yang ada saat ini saya merasa kurang aman				
9.	Pelaksanaan promosi jabatan ditinjau dari pengalaman kerja saya dan prestasi kerja				
10.	Saya sering mengalami kesalahpahaman dengan sesama rekan kerja				
11.	Setiap karyawan mendapatkan asuransi apabila terjadi kecelakaan selama bekerja				
12.	Bagi saya, asuransi yang diberikan tidak penting				
13.	Saya merasa bahwa rekan kerja saya selalu mendukung apapun yang saya lakukan				
14.	Gaji yang saya peroleh tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup saya				
15.	Penyediaan alat-alat keselamatan kerja yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan sangat baik				
16.	Pemimpin saya selalu memberikan keputusan tanpa merundingkannya terlebih dahulu				
17.	Gaji yang diberikan kepada saya sudah sesuai dengan kebutuhan saya				
18.	Saya tidak senang dengan fasilitas yang diberikan perusahaan				
19.	Saya tidak pernah mengalami kesulitan dalam berkoordinasi dengan rekan kerja saya				
20.	Saya merasa beban kerja yang diberikan kepada saya terlalu berat				

21.	Pimpinan saya selalu menghargai semua hasil kerja saya				
22.	Saya mengerjakan semua pekerjaan saya dengan terpaksa				
23.	Saya merasa bahwa pimpinan saya berlaku adil kepada karyawannya				
24.	Pemimpin saya selalu berlaku tidak adil				
25.	Menurut saya semua keputusan pimpinan saya sudah tepat				
26.	Pekerjaan yang diberikan kepada saya tidak sesuai dengan kemampuan saya				





1961

YAYASAN PROF. DR. H. KADIRUN YAHYA PERGURUAN PANCA BUDI

TK – SD – SMP – SMA – SMK TR – SMK BM

JLN. JEND. GATOT SUBROTO KM. 4,5 PO.BOX 1099 MEDAN 20122 Call Center 08116300044

Website : www.pancabudi.sch.id Email : perguruanpancabudi@gmail.com facebook :

<http://fb.com/perguruanpancabudimedanpages>

SUMATERA UTARA INDONESIA

Nomor : 054 /II.g/07/IPB/2016
Lampiran : -
Hal : Balasan Surat Izin Pengambilan Data

Kepada Yth. : Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area
Di -

Tempat

Dengan hormat,

Menanggapi surat saudara dengan Nomor : 999/PPS-UMA/WDI/01/VII/2016 tertanggal 22 Juli 2016 perihal "Permohonan Pengambilan Data" pada mahasiswa :

Nama : Nitami Sharalita
NPM : 141804075
Program Studi : Magister Psikologi
Konsentrasi : Industri dan Organisasi
Judul Tesis : "Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Rasa Aman Dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi Pada Pegawai Perguruan Panca Budi Medan".

Dengan ini kami sampaikan bahwa mahasiswa tersebut diatas Benar telah melakukan pengambilan Data di Perguruan Panca Budi Medan.

Demikian surat ini kami sampaikan sebenarnya, untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Medan, 27 Juli 2016

Kepala SDM



Tembusan :

- File

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 28/11/25

Access From (repositori.uma.ac.id)28/11/25