

**PENGARUH MORIL KERJA TERHADAP KETERLIBATAN
KERJA DENGAN KESEDIAAN MENGHADAPI PERUBAHAN
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Tenaga Pendidik (GADIK) SPN POLDA SUMUT)**

TESIS

OLEH:

AZLANSYAH
NPM. 241804116



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2026**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PENGESAHAN

**Judul : Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja dengan
Kesiapan Menghadapi Perubahan sebagai Variabel Mediasi
(Studi Pada Tenaga Pendidik (GADIK) SPN POLDA SUMUT)**

Nama : Azlansyah

NPM : 241804116

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Hasanudiin, Ph.D

Dr. Suryani Hardjo, S.Psi, MA, Psikolog

**Ketua Program Studi
Magister Psikologi**

Direktur



Dr. Salamiah Sari Dewi, M.Psi



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

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



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Azlansyah

NPM : 241804116

Program Studi : Magister Psikologi

Fakultas : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: **Ketik Judul**. Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 08 APRIL 2026
Yang menyatakan



Azlansyah
241804116

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 22/7/26

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

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

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

ABSTRAK

Azlansyah. Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Dengan Kesiediaan Menghadapi Perubahan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Tenaga Pendidik (GADIK) SPN POLDA SUMUT). Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, 2026

Keterlibatan kerja adalah kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Tenaga Pendidik (Gadik) sebagai Personel Polri dengan keterlibatan kerja tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Keterlibatan mengarah pada adanya kesiapan dan kesiediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan organisasi. Tenaga Pendidik (Gadik) yang bersedia melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan ingin melihat Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Dengan Kesiediaan Menghadapi Perubahan Sebagai Variabel Mediasi. Sampel berjumlah 177 orang, dengan metode pengumpul data adalah skala keterlibatan kerja, skala moril kerja dan skala kesiediaan menghadapi perubahan. Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Hasil penelitian menunjukkan; (1). Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap Kesiediaan Menghadapi Perubahan pada Tenaga Pendidik, berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $11,160 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$. (2). Ada Pengaruh Kesiediaan Menghadapi Perubahan terhadap Keterlibatan Kerja Tenaga Pendidik berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $69,211 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$. (3). Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Tenaga Pendidik berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $3,203 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$. (4). Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiediaan Menghadapi Perubahan sebagai variabel mediasi, berdasarkan hasil nilai *t-statistic* pada specific indirect effect sebesar $10,119 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 3.16). atau berdasarkan hasil perbandingan antara nilai pengaruh langsung (original sample) variabel Moril Kerja langsung terhadap Keterlibatan Kerja sebesar 0,119 (11,9%) lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung (original sampel pada specific indirect effect) antara variabel Moril Kerja melalui Kesiediaan Berubah terhadap Keterlibatan Kerja yaitu sebesar 0,609 (60,9%).

Kata Kunci *Keterlibatan kerja, Moril kerja, kesiediaan menghadapi perubahan*

ABSTRACT

Azlansyah. The Influence of Work Morale on Work Engagement with Willingness to Embrace Change as a Mediating Variable (Study on (GADIK) SPN POLDA SUMUT). Magister Psikologi, Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, 2026

Work engagement is the willingness to try one's best for the benefit of the organisation, the readiness to work beyond what is expected so that the organisation can progress. Educators (Gadik) as Police personnel with high work engagement also care about the fate of the organisation. Engagement leads to the readiness and willingness of individuals to strive earnestly for the interests and continuity of the organisation. Educators (Gadik) who are willing to fully engage in their work are believed to channel their contributions toward achieving the organisation's goals. This study aims to examine the Effect of Work Morale on Work Engagement with Readiness to Face Change as a Mediating Variable. The sample amounted to 177 people. The data collection methods are work engagement scale, work morale scale and readiness to face change scale. The data analysis technique uses the Structural Equation Model (SEM) approach. The research results show; (1) There is an influence of work morale on the readiness to face change in educators, based on the t-statistic value of $11.160 > 1.96$ and/or with a p-value of $0.000 < 0.04$. (2) There is an influence of readiness to face change on educators' work engagement based on the t-statistic value of $69.211 > 1.96$ and/or with a p-value of $0.000 < 0.04$. (3) There is an influence of work morale on educators' work engagement based on the t-statistic value of $3.203 > 1.96$ and/or with a p-value of $0.000 < 0.04$. (4). There is an influence of Work Morale on Work Engagement with the Willingness to Face Change as a mediating variable, based on the t-statistic value of the specific indirect effect of $10.119 > 1.96$ and/or a p-value of $0.000 < 0.04$ (Table 3.16). Alternatively, based on the comparison between the direct effect (original sample) of Work Morale on Work Engagement of 0.119 (11.9%) which is smaller than the indirect effect (original sample of the specific indirect effect) of Work Morale through Willingness to Change on Work Engagement of 0.609 (60.9%).

Keywords Work engagement, Work morale, Willingness to face change

KATA PENGANTAR



Sesungguhnya segala puji hanya milik Allah SWT, sang pencipta alam dengan segala keberkahannya. Atas segala Rahmaan dan Rahiim Allah, sampai saat ini peneliti masih diberikan nikmat iman, nikmat kesehatan, nikmat kemurahan rezki dan keuangan waktu untuk selalu belajar dan menambah ilmu pengetahuan yang telah Allah tebarkan di muka bumi-Nya ini, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul: “Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesediaan Menghadapi Perubahan sebagai variabel mediasi”

Shalawat beruntai salam peneliti lantunkan bagi Nabi besar Muhammad SAW sang pencerah ummat dengan segala kelembutannya, kasih sayangnya, kesabarannya dalam membina akhlak ummat ini, dan beragam suri tauladan yang patut kita amalkan menuju jiwa yang bersih dalam menggapai kebahagiaan hidup akhirat kelak.

Peneliti sangat menyadari bahwa tesis ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya dukungan nyata baik secara moril maupun materil dari beberapa pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area. Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Prof. Dr. H. Retna Astuti K, M.Si sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Prof. Hasanuddin, Ph.D atas bimbingan, arahan dan waktu yang telah diluangkan kepada peneliti untuk berdiskusi selama menjadi dosen pembimbing I pada penulisan tesis ini
4. Dr. Suryani Hardjo selaku Dosen Pembimbing II, yang dengan penuh kesabaran dalam mengarahkan dan memberikan saran dan kritik yang sangat berarti, serta memotivasi peneliti untuk menyelesaikan tesis ini.
5. Seluruh Dosen program Pascasarja Psikologi khususnya dosen Psikologi Industri dan Organisasi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu Psikologi.

6. Kepada Ayahanda, Ibunda, Istri dan anak serta seluruh keluarga yang selalu mendukung dengan semangat dan do'a dari awal kuliah hingga selesainya sidang tesis ini.
7. Teman-teman seperjuangan satu angkatan di minat Psikologi Industri dan Organisasi yang banyak memberi masukan dan motivasi, terima kasih atas kerjasama dan informasi yang telah diberikan.

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

Akhirnya peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah turut membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini, yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Semoga Allah SWT akan membalas semua kebbaikannya yang telah diberikan kepada peneliti. Tanpa bantuan mereka semua, tesis ini tidak akan pernah selesai. Sekali lagi peneliti ucapkan terima kasih.

Medan, 8 April 2026
Peneliti

Azlansyah
NPM. 241804116

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Hipotesis.....	10
1.5. Manfaat Penelitian	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 11
2.1. Keterlibatan Kerja	11
2.1.1. Pengertian Keterlibatan Kerja.....	11
2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja.....	14
2.1.3. Aspek-aspek Keterlibatan Kerja	15
2.1.4. Karakteristik Keterlibatan Kerja	16
2.1.5. Dimensi Keterlibatan Kerja.....	17
2.1.6. Model Keterlibatan Kerja.....	18
2.1.7. Tingkatan Keterlibatan Kerja.....	19
2.2. Moril Kerja.....	20
2.2.1. Pengertian Moril Kerja.....	20
2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Moril Kerja	23
2.2.3. Dimensi Moril Kerja	25
2.3. Kesiapan Menghadapi Perubahan	28
2.3.1. Pengertian Perubahan Organisasi.....	28
2.3.2. Kesiapan Berubah.....	30
2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah.....	31
2.3.4. Tahapan Proses Perubahan pada Individu.....	34
2.3.5. Aspek-aspek Menghadapi Kesiapan Berubah.....	35
2.3.6. Reaksi Manusia terhadap Perubahan	35
2.3.7. Macam-macam Perubahan Organisasi	36
2.4. Kerangka Teori.....	39
2.1. Pengaruh Moril Kerja Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan. 39	
2.2. Pengaruh Kesiapan Menghadapi Perubahan Terhadap Keterlibatan Kerja.....	41
2.3. Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja.....	42
2.4. Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan Sebagai Mediasi	44
2.5. Kerangka Penelitian	46
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 47
3.1. Tipe Penelitian	47

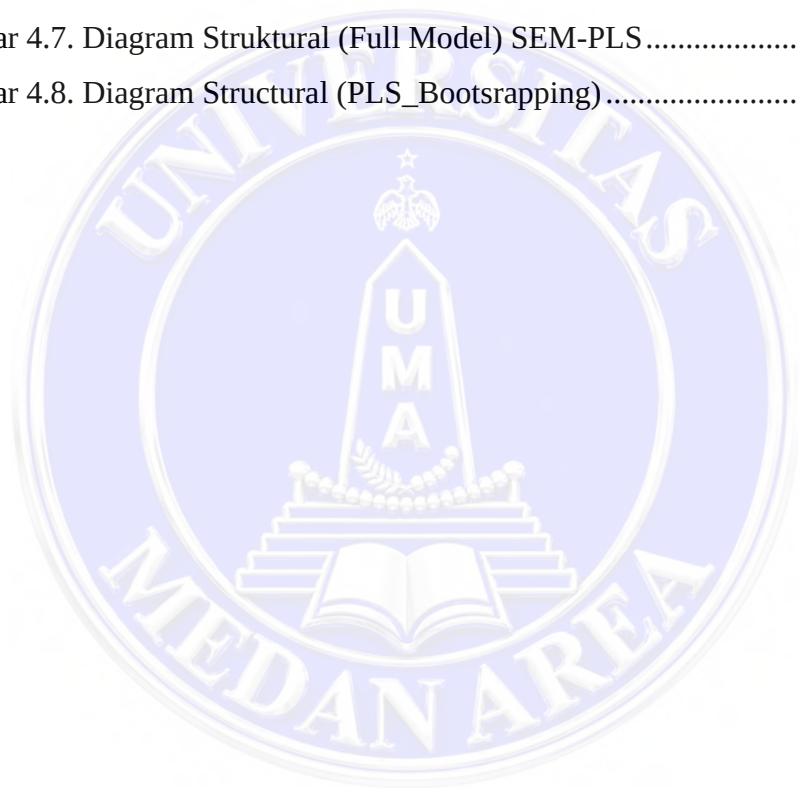
3.2.	Identifikasi Variabel Penelitian.....	47
3.3.	Definisi Operasional.....	47
3.4.	Populasi dan Sampel	49
3.5.	Metode Pengumpulan Data	50
3.6.	Prosedur Penelitian	53
3.7.	Teknik Analisis Data.....	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		57
4.1.	Analisis Statistik Deskriptif	57
4.1.1.	Statistik Deskriptif	57
4.2.	Analisis Inferensial.....	62
4.2.1.	Uji Kualitas Data.....	64
4.2.2.	Analisis Model Pengukuran Variabel (<i>Measuremen Model</i>) dengan teknik <i>Confirmatory Analysis Factor (CFA)</i>	67
4.3.	Pengujian <i>Outer Model</i> (Model Pengukuran)	67
4.3.1.	Uji Validitas Instrumen	68
4.3.2.	Analisis Model Struktural (<i>Structural Measurement</i>).....	78
4.4.	Pengujian <i>Inner Model</i>	82
4.5.	Pembahasan.....	85
BAB V PENUTUP.....		95
5.1.	Kesimpulan	95
5.1.	Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA		98
LAMPIRAN.....		103

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kisi-kisi Distribusi Penyebaran Aitem Skala Keterlibatan Kerja.....	51
Tabel 3.2. Kisi-kisi Distribusi Penyebaran Aitem Skala Moril Kerja.....	51
Tabel 3.3. Kisi-kisi Distribusi Penyebaran Aitem Skala Kesiapan Berubah	52
Tabel 4.1. Kategori Jawaban Responden	58
Tabel 4.2. Kategorisasi Skor Jawaban Reponsen Moril Kerja.....	59
Tabel 4.3. Kategorisasi Skor Jawaban Responden Kesiapan Berubah	60
Tabel 4.4. Kategorisasi Skor Jawaban Reponden Keterlibatan Kerja	61
Tabel 4.5. Uji Normalitas Data	64
Tabel 4.6. Nilai Loading Factor Moril Kerja_Iterasi Awal	69
Tabel 4.7. Nilai Loading Factor Moril Kerja_Iterasi Kedua Fit	71
Tabel 4.8. Nilai Loading Factor Kesiapan Berubah_Iterasi Awal	72
Tabel 4.9. Nilai Loading Factor Kesiapan Berubah_Iterasi Kedua Fit	74
Tabel 4.10. Nilai Loading Factor Keterlibatan Kerja_Iterasi Awal	75
Tabel 4.11. Nilai Loading Factor Keterlibatan Kerja_Iterasi Ketiga fit	77
Tabel 4.12. Cross Loading Model Structural	79
Tabel 4.13. Composite Reliability	81
Tabel 4.14. R-square	82
Tabel 4.15. Path Coefficients	83
Tabel 4.16. Specific Indirect Effect	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Keterlibatan Kerja.....	18
Gambar 2.2. Kerangka Konseptual	46
Gambar 4.1. Diagram Moril Kerja_Iterasi Awal	69
Gambar 4.2. Diagram Moril Kerja_Iterasi Kedua fit.....	70
Gambar 4.3. Diagram Kesiapan Berubah_Iterasi Awal	72
Gambar 4.4. Diagram Kesiapan Berubah_iterasi kedua Fit.....	74
Gambar 4.5. Diagram Keterlibatan Kerja_Iterasi Awal.....	75
Gambar 4.6. Diagram Kesiapan Berubah_Iterasi Ketiga Fit.....	77
Gambar 4.7. Diagram Struktural (Full Model) SEM-PLS	79
Gambar 4.8. Diagram Structural (PLS_Bootstrapping).....	83



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. <i>INFORMED CONSENT</i>	104
Lampiran 2. SKALA PENELITIAN.....	105
Lampiran 3. DATA PENELITIAN.....	112
Lampiran 4. HASIL ANALISIS DATA	139
Lampiran 5. SURAT PENELITIAN.....	151



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia kerja di Indonesia berlangsung sangat pesat. Globalisasi membawa perubahan dalam berbagai bidang kehidupan manusia termasuk dibidang organisasi. Sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi, dan setiap organisasi juga akan selalu meningkatkan kualitas sumber dayanya sehingga kinerjanya memuaskan. Peningkatan kualitas ini juga merupakan salah satu upaya untuk membuat karyawan lebih termotivasi dan memiliki tujuan yang lebih jelas untuk dicapai. Menurut Cak et al. (2019) organisasi tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cakap dan terampil, tetapi yang lebih penting, organisasi mengharapkan anggotanya untuk bekerja dengan rajin dan keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini dikarenakan keberhasilan suatu organisasi akan ditentukan oleh manusia faktor atau anggota dalam mencapai tujuannya.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang mutlak diperlukan bagi sebuah organisasi untuk menghadapi era globalisasi saat ini. Demikian juga untuk Kepolisian, program peningkatan sumber daya manusia dilaksanakan untuk meningkatkan kualitas kepolisian. Dalam sebuah organisasi terdapat sumber daya manusia yang dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, seperti halnya organisasi kepolisian negara Republik Indonesia, yang juga memiliki tujuan memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat; menegakkan hukum; dan memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada

masyarakat. (Barron, K., & Chou, S. Y. 2010).

Salah satu instansi di Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah Sekolah Polisi Negara. Sekolah Polisi Negara (SPN) adalah salah satu bagian dari pendidikan Polri yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan serta sikap yang dibutuhkan oleh seorang personel Polri dalam pemenuhan tugas-tugas kepolisian. SPN sebagai bagian dari institusi pendidikan Polri bertujuan membentuk personil Polri yang harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan zaman.

Pendidikan di SPN merupakan satu rangkaian kegiatan dari siklus pembinaan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan Polri tetap berpegang pada prinsip keterpaduan, dengan tujuan untuk mengakomodir sistem Pendidikan Nasional. Institusi di SPN adalah tempat terpenting dalam roda organisasi Polri karena SPN merupakan tempat ribuan Bintara Polri dicetak sebagai pelaksana tugas kepolisian di lapangan nantinya, keadaan ini harus didukung oleh kualitas instruktur dalam hal ini tenaga pendidik. Keberhasilan pendidikan SPN sangat ditentukan salah satunya dengan keberadaan tenaga pendidik (gadik) yang berkualitas dan handal.

Tenaga Pendidik (Gadik) sebagai sumber daya manusia dalam organisasi membawa nilai-nilai yang melebur menjadi satu kesatuan dalam organisasi. Nilai-nilai dan kepercayaan yang dibawa oleh tenaga pendidik mampu membawa dalam mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya (Luthans, 2011). Tenaga Pendidik (Gadik) yang juga merupakan anggota Polri dimana sebagai sebuah organisasi yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitikberatkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya

menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral dari para pelaku organisasi/organisasi di semua tingkat (*level*) pekerjaan amat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong organisasi menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya (Felicia, 2016).

Aspek perilaku manusia dalam bekerja yang diketahui ikut menentukan produktivitas adalah aspek keterlibatannya dalam pekerjaan. Sherman & Bohlander (dalam Robbins, 2014) mengatakan keterlibatan kerja diartikan sebagai derajat identifikasi seberapa besar individu merasa memiliki pekerjaan mereka dan seberapa penting mereka menempatkan pekerjaan pada diri mereka.

Robbins (2014) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan salah satu variabel yang mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya yang dipersiapkan sebagai penting untuk harga diri. Individu dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu.

Keterlibatan kerja adalah kesiapan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kesiapan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Tenaga Pendidik (Gadik) sebagai Personel Polri dengan keterlibatan kerja tinggi, ikut memperhatikan nasib organisasi. Soedjadi (2013) mengatakan organisasi itu bersifat dinamis. Keterlibatan mengarah pada adanya kesiapan dan kesiapan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan organisasi. Tenaga Pendidik (Gadik) yang bersedia

melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan organisasi (Magrietha, 2011). Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi telah ditemukan berkaitan dengan kemangkiran yang lebih rendah dan kemampuan pemberian pelayanan secara memuaskan (Robbins, 2014).

Pelayanan kepada masyarakat dalam hal ini adalah memberikan materi kuliah dan proses pembelajaran kepada para siswa SPN akan berpengaruh terhadap kualitas hidup siswa. Banyaknya masalah atau gangguan dalam proses belajar mengajar, seperti penempatan Gadik yang tidak sesuai fit (kesesuaian) SK mengajar yang tanpa konfirmasi terlebih dahulu, kemudian meski semua tenaga pendidik mendapatkan pelatihan, namun pada saat pembagian tugas mengajar tidak berdasarkan latar belakang, misalnya dalam hal penempatan tenaga pendidik untuk mengajar di kelas atau dilapangan.

Tenaga Pendidik yang memiliki keterlibatan kerja akan menghasilkan kinerja yang optimal yang berdampak positif bagi mahasiswa, masyarakat dan universitas. Sehingga, keterlibatan kerja penting dimiliki oleh setiap individu yang bekerja dalam organisasi terutama sebagai tenaga pendidik.

Iwan, dkk (2011) individu yang mempunyai keterlibatan kerja pada suatu organisasi memiliki beberapa karakteristik tertentu. Hakanen, Bakker, dan Schaufeli menyatakan bahwa individu yang mempunyai keterlibatan kerja tinggi memiliki karakteristik sebagai berikut; a). Berfokus dalam menuntaskan sebuah pekerjaan termasuk pekerjaan yang akan dilakukan selanjutnya. b). Menyadari dirinya ialah bagian dari tim serta suatu hal yang jauh lebih besar dari dirinya sendiri. c). Merasa sanggup serta tidak merasa ada tekanan didalam menciptakan

sebuah loncatan dalam pekerjaan. d). Bekerja dengan melakukan perubahan dan juga mendekati sebuah tantangan dengan bersikap lebih dewasa.

Beberapa permasalahan terlihat pada anggota institusi Sekolah Polisi Negara, dimana aktivitas inti organisasi adalah terletak pada para pendidik (GADIK), secara umum perkuliahan di kelas berlangsung secara baik hanya saja dinamika proses belajar mengajar masih terdapat beberapa kendala yang muncul dari para tenaga pendidik diantaranya; kurang bersedia menuntaskan pekerjaan sebagai pengajar dengan cara mencari orang lain sebagai pengganti mengajar, terlihat kurang antusias dalam memberikan materi ajar. Hal ini mengindikasikan rendahnya keterlibatan kerja

Kondisi kerja seperti tersebut diatas menuntut para gadik untuk mampu bekerja dengan keterlibatan kerja yang tinggi yaitu dalam bentuk komitmen individu dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting serta memiliki keyakinan kuat untuk mampu menyelesaikannya. Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu ditingkatkan untuk kemajuan organisasi sehingga bisa menghasilkan kerja yang maksimal. Individu yang terlibat akan memberikan efek baik terhadap kinerja perusahaan. Sikap positif mereka akan mendorong mereka untuk berkontribusi dalam pekerjaan secara positif. Menurut Robbins dan Coulter (2011) keterlibatan kerja merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performa kerjanya sebagai hal penting dalam menghargai dirinya. Individu dengan keterlibatan kerja yang tinggi sangat mengidentifikasi dan sangat peduli terhadap jenis pekerjaan yang

mereka lakukan. Para tenaga pendidik (gadik) dituntut memiliki kemampuan dalam menyampaikan materi secara baik; menurut Johnson (2019) mengajar dengan super membutuhkan energi fisik, emosi, dan mental yang sangat tinggi, hal ini bisa dicapai saat tenaga pendidik memiliki keterlibatan kerja yang tinggi

Penelitian mengenai keterlibatan kerja pada tenaga pendidik belum banyak dilakukan, sehingga peneliti menganggap penting untuk melakukan penelitian tersebut. Keterlibatan kerja merupakan salah satu faktor internal yang perlu ditingkatkan untuk kemajuan organisasi sehingga bisa menghasilkan kerja yang maksimal. Pernyataan di atas didukung oleh Robbins & Judge (2011) yang menyatakan keterlibatan kerja sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya suatu organisasi. Di sisi lain, DeCareful & Schaan (dalam Lambert, 2018) menyatakan individu dengan tingkat keterlibatan tinggi akan menempatkan kepentingan pekerjaan di pusat hidupnya. Selanjutnya, Brown (dalam Bernadin 2002) berpendapat bahwa peningkatan keterlibatan kerja dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan produktivitas dengan melibatkan lebih banyak pekerja secara sungguh-sungguh dalam bekerja sehingga pekerja mendapat pengalaman yang lebih bermakna dan memuaskan.

Menurut Bakker, et al (2010), ada tiga faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja yakni *job resource* berkaitan tentang darimana beban kerja yang dimiliki berasal, faktor yang kedua yakni *sailence of job resources* berkaitan dengan tingkat pentingnya suatu sumber pekerjaan yang dimiliki, yang terakhir yakni *personal resources* yakni berkaitan dengan karakteristik para karyawan atau individu itu sendiri, seperti kepribadian, nilai kerja, moril kerja, kemampuan

adaptasi, Kesiapan Menghadapi Perubahan, kepuasan kerja, Kualitas kehidupan kerja, sikap kerja berupa profesionalisme, disiplin kerja, dan beban kerja.

Untuk menjaga kelangsungan operasional organisasi, setiap personel/individu harus memperhatikan serta berusaha untuk mempengaruhi dan mendorong keinginan yang kuat dalam diri pribadinya, untuk itu perlu adanya semangat kerja yang dimiliki personel Polri dalam hal ini tenaga pendidik yang terangkum dalam moril kerja. Menurut Halloran (dalam Gordon, 2011) mengemukakan bahwa moril kerja sebagai suatu keadaan pikiran dan emosi dalam bekerja. Moril mempengaruhi sikap dan kemauan kita untuk bekerja dan selanjutnya akan mempengaruhi yang lainnya. Moril merupakan kondisi mental yang dapat menimbulkan semangat kerja seseorang.

Menurut Gordon (2011), mengemukakan moril kerja sebagai suatu predisposisi anggota organisasi yang dengan sekuat tenaga mengarahkan usahanya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi, termasuk perasaan keterikatan dengan sasaran dan tujuan tersebut. Moril disini mencakup di dalamnya usaha yang keras, tujuan bersama, dan perasaan memiliki. Sehingga dengan moral kerja yang tinggi akan mengarahkan perilaku keterlibatan kerja tenaga pendidik dalam hal ini anggota Polri menjadi lebih maksimal.

Selain moril kerja, faktor yang mempengaruhi tenaga pendidik mampu menunjukkan keterlibatan kerja yaitu Kesiapan Menghadapi Perubahan. Greenberg (dalam Jex, 2018) menyebutkan bahwa kesiapan berubah akan terjadi ketika individu yang ada di perusahaan menyadari dan memiliki keyakinan bahwa mereka akan memperoleh dampak positif (keuntungan). Kossen (dalam El Hami, 2014) mengatakan bahwa kesiapan berubah merupakan suatu proses mental yang

berhubungan dengan pembentukan sikap seseorang terhadap perubahan. Proses ini sangat dipengaruhi oleh sikap pribadi terhadap suatu perubahan dan bagaimana proses pembelajaran dari lingkungan dalam menghadapi berbagai perubahan di kehidupannya.

Kesiadaan berubah merupakan suatu predisposisi untuk melakukan perubahan yang mana hal ini selalu dipengaruhi oleh adanya perasaan-perasaan, tekanan-tekanan lingkungan (organisasi) yang pada akhirnya akan membentuk sikap dan tingkah laku dengan perubahan, Leaman, 1999 (dalam Jex, 2018). Selanjutnya Pradiansyah, 2018, (dalam Zulkarnain, 2013) mengatakan bahwa Kesiadaan Berubah yang berhasil adalah mempertimbangkan faktor-faktor manusia. Sumber daya manusia harus mendapat perhatian, apakah mereka akan mendapat manfaat dari perubahan tersebut, sebab pada gilirannya manusia yang akan menghadapi perubahan dalam organisasi dan manusialah yang akan menjalankan organisasi. Bernerth (dalam Bohlander, at al, 2010) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah. Selanjutnya Bernerth, (dalam Bohlander, at al, 2010) mengemukakan bahwa individu dengan kesiapan berubah yang lebih tinggi akan lebih berpegang pada perubahan yang dilakukan dan menunjukkan dukungan yang lebih baik, sehingga bersedia melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk untuk meningkatkan keterlibatan kerja lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dari uraian dan latar belakang masalah peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan kerja dengan Kesiadaan Menghadapi Perubahan sebagai variabel Mediasi pada Tenaga Pendidik

(GADIK) di SPN Hinai

1.2. Rumusan Masalah

Pada penelitian ini rumusan masalah yang dirangkum adalah;

1. Apakah ada pengaruh moril kerja terhadap kesiapan menghadapi perubahan pada tenaga pendidik di SPN?
2. Apakah ada pengaruh kesiapan menghadapi perubahan terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik (GADIK) di SPN?
3. Apakah ada pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik (GADIK) di SPN?
4. Apakah ada pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kesiapan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan ingin mengkaji tentang;

1. Pengaruh moril kerja terhadap kesiapan menghadapi perubahan pada tenaga pendidik di SPN
2. Pengaruh kesiapan menghadapi perubahan terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik (GADIK) di SPN
3. Pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik (GADIK) di SPN
4. Pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kesiapan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi.

1.4. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah;

1. Ada pengaruh moril kerja terhadap kesiapan menghadapi perubahan pada tenaga pendidik di SPN
2. Ada pengaruh kesiapan menghadapi perubahan terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik (GADIK) di SPN
3. Ada pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik (GADIK) di SPN
4. Ada pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kesiapan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi.

1.5. Manfaat Penelitian

a. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini bermanfaat untuk dalam mengembangkan teori yang berkaitan dengan keterlibatan kerja moril kerja dan Kesiapan Menghadapi Perubahan

b. Manfaat Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan pada para personel tentang pentingnya keterlibatan kerja moril kerja dan kesiapan menghadapi perubahan sebagai modal dalam meningkatkan kinerja profesional para tenaga pendidik di SPN Hinai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Keterlibatan Kerja

2.1.1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja mengukur derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis pada pekerjaannya dan menganggap tingkat kinerjanya penting untuk harga diri (Robbins, 2014). Sejalan dengan itu Sherman & Bohlander, (dalam Robbins, 2014) mengatakan Keterlibatan Kerja diartikan sebagai derajat identifikasi seberapa besar pegawai merasa memiliki pekerjaan mereka dan seberapa penting mereka menempatkan pekerjaan pada diri mereka. Kahn, et al (dalam Hiriyappa, 2014) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berkaitan erat dengan perasaan bahwa dirinya sudah melakukan yang terbaik untuk pekerjaannya, bekerja sekuat tenaga, tidak memperdulikan waktu, bahkan tanpa alasan finansialpun ia tetap akan berkerja.

Cohen, (dalam Dwi Putra, 2018) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasikan dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya. Sementara itu Gurin, dkk (dalam Jex, 2018) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah derajat dimana pekerja mempersepsikan kinerja mereka

bermakna bagi *self-esteem* mereka. Rabinowitz dan Hall (dalam Jerald, 2012) mendefinisikan keterlibatan kerja ke dalam dua kategori. Pertama, keterlibatan kerja dipandang sebagai suatu “*performance self-esteem contingency*,” dimana menurut definisi ini, keterlibatan kerja adalah tingkat sampai sejauh mana harga diri (*self-esteem*) individu dipengaruhi oleh tingkat performansinya ketika bekerja. Sehingga, keterlibatan kerja yang lebih rendah atau yang lebih tinggi menunjukkan harga diri yang lebih rendah atau yang lebih tinggi yang diperoleh ketika bekerja. Kedua, keterlibatan kerja sebagai suatu identifikasi psikologis dengan pekerjaan seseorang. Menurut Lawler dan Hall (dalam Jerald, 2012), keterlibatan kerja merujuk pada identifikasi psikologis dengan pekerjaan seseorang atau tingkat dimana situasi kerja merupakan pusat dari identitasnya.

Brown (dalam Muchinsky, 2012) mengatakan bahwa keterlibatan kerja merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya. Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2011) mengartikan keterlibatan kerja sebagai satu tingkatan yang menunjukkan sampai seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau sampai seberapa penting kerja bagi total *self-image* dirinya.

Hiriyappa (2014) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan

menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Saleh dan Hosek (dalam Muchinsky, 2012) mengatakan bahwa orang-orang akan terlibat dengan pekerjaannya; 1) ketika baginya pekerjaan adalah pusat hidupnya, 1) ketika ia secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, 2) ketika ia mempersepsikan performansi yang ia tunjukkan sebagai pusat dari harga dirinya, dan 3) ketika ia mempersepsikan bahwa performansinya konsisten dengan konsep dirinya. Patchen (dalam Srivastava, 2014) menyatakan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan perasaan solidaritas yang tinggi terhadap perusahaan dan mempunyai motivasi kerja internal yang tinggi. Individu akan memiliki keterlibatan kerja yang rendah jika ia memiliki motivasi kerja yang rendah dan merasa menyesal dengan pekerjaannya. Artinya, individu yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah adalah individu yang memandang pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dalam hidupnya, memiliki rasa kurang bangga terhadap perusahaan, dan kurang berpartisipasi dan kurang puas dengan pekerjaannya.

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

2.1.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Saal (2014) menyatakan bahwa keterlibatan kerja berhubungan dengan:

- a. Karakteristik personal, meliputi konstruksi psikologis seperti: personal psikologis berupa *self efficacy*, *self concept*, nilai kerja, moril kerja, kemampuan adaptasi, Kesiapan Menghadapi Perubahan, kepuasan kerja, Kualitas kehidupan kerja, sikap kerja berupa profesionalisme, disiplin kerja, dan beban kerja. dan personal demografis, misalnya: umur, pendidikan, jenis kelamin dan lama kerja.
- b. Karakteristik situasional, yakni karakteristik pekerjaan dan organisasionalnya.
- c. Hasil kerja, misalnya kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang ada dalam pekerjaan juga diketahui sangat berpengaruh terhadap tinggi-rendahnya keterlibatan kerja (Rambo, dalam Saal, 2014). Bila individu melihat pekerjaannya sekarang mampu mewujudkan ketrampilan, bakat yang dimilikinya, dia akan terlibat dengan pekerjaannya.

Mengenai peran faktor usia terhadap keterlibatan kerja, Rambo (dalam Miftha, 2014) mengatakan bahwa usia muda memungkinkan untuk mencari dan mendapatkan pekerjaan lebih banyak daripada usia lebih tua. Berkurangnya kesempatan kerja seiring dengan bertambahnya usia menimbulkan kecenderungan memusatkan perhatian pada pekerjaan yang dilakukannya.

Faktor lain yang juga berperan terhadap keterlibatan kerja adalah lama kerja. Semakin lama seseorang melakukan suatu pekerjaan semakin baik penyesuaian terhadap unsur-unsur yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini merupakan dorongan bagi seseorang untuk meningkatkan keterlibatan kerjanya Rambo, 2981 (dalam Miftha, 2014).

Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja terdiri dari (1) karakteristik personal meliputi konstruksi psikologis seperti: personal psikologis berupa self efficacy, self concept, nilai kerja, moril kerja, kemampuan adaptasi, Kesiapan Menghadapi Perubahan, kepuasan kerja, Kualitas kehidupan kerja, sikap kerja berupa profesionalisme, disiplin kerja, dan beban kerja. dan personal demografis, misalnya: umur, pendidikan, jenis kelamin dan lama kerja. (1) karakteristik situasional, dan (2) hasil kerja.

2.1.3. Aspek-aspek Keterlibatan Kerja

Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2011) mengungkapkan aspek-aspek dalam keterlibatan kerja; yaitu:

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

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

- 2) Nilai yang terinternalisasi tentang kebaikan dari pekerjaannya.

Keterlibatan kerja disini dapat berarti mengukur rasa senang terhadap pekerjaan, hal tersebut membuat pekerja semakin bersosialisasi terhadap organisasinya. Melalui pekerjaannya pekerja yakin akan dapat memenuhi kebutuhan dan memberikan keuntungan bagi dirinya. Di dalam keterlibatan kerja terkandung kepercayaan bahwa pekerjaan itu mempunyai potensi untuk memenuhi kebutuhannya, atau pekerjaan itu sesuai dengan kebutuhannya, atau

dengan kata lain sejauh mana pekerjaan itu memenuhi harapan dan kebutuhannya.

Sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

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

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

2.1.4. Karakteristik Keterlibatan Kerja

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

- a. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:
 - 1) Menghabiskan waktu untuk bekerja
 - 2) Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
 - 3) Puas dengan pekerjaannya
 - 4) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
 - 5) Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
 - 6) Tingkat absen dan intensi turnover rendah

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

2.1.5. Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl dan Kejner (dalam Robbins, 2014), keterlibatan kerja memiliki dua dimensi, yaitu:

a. *Performance self-esteem contingency*

Keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. Aspek ini mencakup tentang seberapa jauh hasil kerja seorang karyawan (*performance*) dapat mempengaruhi harga dirinya (*self-esteem*). Vroom (dalam Robbins, 2014) mengatakan bahwa keterlibatan kerja muncul ketika performansi yang baik meningkatkan harga diri seseorang. Harga diri didefinisikan sebagai suatu indikasi dari tingkat dimana individu mempercayai dirinya mampu, cukup, dan berharga (Harris & Hartman, 2011).

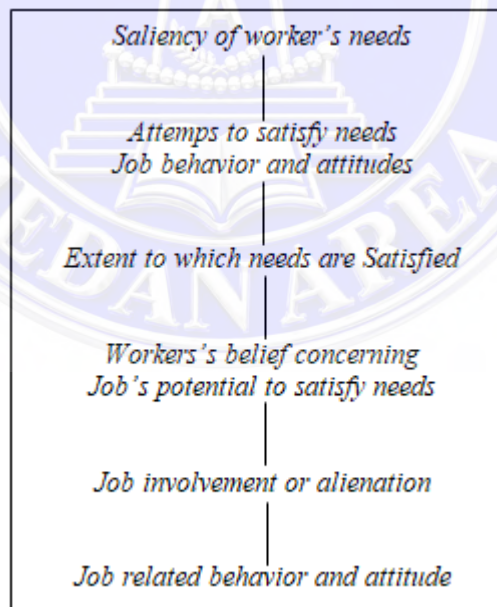
b. Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasi

dirinya secara psikologis pada pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri totalnya (Lodahl & Kejner dalam Robbins, 2014). Dubin (dalam Jex, 2018) mengatakan bahwa orang yang memiliki keterlibatan kerja adalah orang yang menganggap pekerjaan sebagai bagian yang paling penting dalam hidupnya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, ia dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2014).

2.1.6. Model Keterlibatan Kerja

Kanungo (dalam Alfine, 2014) menggambarkan satu model keterlibatan kerja sebagai berikut:



Gambar 2.1. Model Keterlibatan Kerja

Sebagai respon dari munculnya kebutuhan, individu mencoba memuaskannnya melalui tingkah laku dan sikap kerja. Untuk lebih memungkinkan

kebutuhannya itu terpenuhi, individu pekerja mengembangkan kepercayaan pribadi yang berkenaan dengan potensi kerja yang ia lakukan untuk memuaskan kebutuhannya di masa yang akan datang. Dari kepercayaan ini akan berkembang suatu perasaan untuk mengidentifikasikan kerja sebagai sesuatu atau tempat dimana dia harus terlibat didalamnya. Akhirnya, keterlibatan kerja akan mempengaruhi tingkah laku dan sikap kerja yang lain.

Dari model tersebut dapat dijelaskan bahwa kecenderungan individu untuk memuaskan kebutuhan pribadi yang muncul dalam situasi kerja, merupakan konsekuensi dari dua hal yang mempengaruhi, yaitu: (a) Sosialisasi pada masa lalu (pengalaman belajar) dan (b) Kepercayaan individu pada saat ini terhadap sampai seberapa besar potensi kerja untuk memuaskan kebutuhannya.

2.1.7. Tingkatan Keterlibatan Kerja

Vroom (dalam Saal 2014) membedakan tiga tingkatan keterlibatan kerja, yaitu:

1. **Tingkat tinggi**

Pada keterlibatan kerja yang tinggi ditandai dengan selalu memikirkan pekerjaannya

2. **Tingkat menengah**

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

3. **Tingkat rendah**

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

Rambo, 1981 (dalam Miftha, 1014) menyatakan bahwa tingkatan

keterlibatan kerja sangatlah ditentukan oleh isi pekerjaan dan karakteristik organisasi. Berdasarkan uraian teori diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa tingkatan keterlibatan kerja terdiri dari (1) tingkat tinggi (1) tingkat menengah, dan (2) tingkat rendah.

2.2. Moril Kerja

2.2.1. Pengertian Moril Kerja

Sebagai syarat utama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, moril kerja ini menjadi salah satu faktor yang penting bagi peningkatan kinerja individu/karyawan. Menurut Davis (2019) *“Morale mean the attitude of individuals and group toward their work, envirimment and toward voluntary cooperation to the full extent of their ability in the best interest of the bussiness”*. Artinya Moril yaitu sikap individu dan kelompok terhadap pekerjaan mereka, lingkungan kerja dan terhadap keinginan untuk bekerjasama mengerahkan segenap kemampuan yang dimiliki secara sukarela pada minatnya yang utama dari organisasi. Dalam hal ini menekankan pada dorongan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya daripada sekedar kemenangan saja.

Gordon (2011), mengemukakan moril kerja sebagai suatu presdisposisi anggota organisasi yang dengan sekuat tenaga mengerahkan usahanya untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi, termasuk perasaan keterikatan dengan sasaran dan tujuan tersebut. Moril disini mencakup di dalamnya usaha yang keras, tujuan bersama, dan perasaan memiliki.

Halloran (dalam Gordon, 2011), berpendapat moril kerja sebagai suatu keadaan pikiran dan emosi dalam bekerja. Moril mempengaruhi sikap dan kemauan kita untuk bekerja dan selanjutnya akan mempengaruhi yang lainnya. Moril kerja

terdiri dari sikap perorangan dan kelompok terhadap kehidupan, lingkungan, serta pekerjaan mereka. Moril itu sendiri bukan merupakan perasaan tunggal melainkan gabungan dari perasaan-perasaan, sentimen, dan sikap. Sedangkan menurut Leighton yang dikutip Mas'ud (2013) semangat atau moril kerja yaitu kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama.

Pengertian moril kerja menurut Siswanto (2017) dalam bukunya manajemen tenaga kerja, "Moril kerja dapat disebut semangat kerja dan dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan". Dikatakan moril kerja itu subjektif, yakni bergantung kepada perasaan seseorang sehubungan dengan pekerjaannya. Cara yang harus ditempuh dalam rangka meningkatkan moril kerja antara lain:

- a. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang wajar akan tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
- b. Menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang menggairahkan bagi semua pihak
- c. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
- d. Perlu saat penyegaran sebagai media pengurangan ketegangan kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja atau manajemen.
- e. Penempatan tenaga kerja pada porsi yang tepat.
- f. Memperhatikan hari esok para tenaga kerja.
- g. Peran serta tenaga kerja untuk menyumbangkan aspirasinya mendapat tempat yang wajar.

Chaplin (2013), mengartikan bahwa: “*morale* (moril) adalah sikap atau semangat yang ditandai secara khas oleh adanya kepercayaan diri, motivasi yang kuat untuk meneruskan sesuatu usaha, kegembiraan dan organisasi yang baik”. Pengertian ini menunjukkan bahwa istilah semangat kerja dan moril kerja adalah sama.

Definisi moril kerja yang disampaikan oleh Chaplin di atas, selaras dengan yang disampaikan Winardi (2019), yang menyatakan bahwa: “moral kerja atau *morale* adalah refleksi dari sikap pribadi maupun dari sikap kelompok terhadap kerja atau kerjasama”. Pengertian moril kerja dalam hal ini berhubungan dengan sikap. Sikap sendiri menurut Syafaruddin (2017) bisa positif atau negatif terhadap objek sikapnya tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya seperti pengalaman, pembelajaran, identifikasi, perilaku peran. Sikap akan memberikan pedoman atau peluang kepada seseorang untuk mereaksi secara lebih otomatis dan memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku. Sementara itu menurut Umam (2010) sikap adalah pernyataan evaluatif, baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan tentang obyek, orang, atau peristiwa. Sehingga dapat dikatakan moril kerja mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu.

Pencerminan dari sikap individu atau sekelompok individu terhadap kerja atau kerjasama itu yang dinamakan moril kerja. Menurut Allport dalam (Mathis, 2019) tentang moril kerja, dijelaskan bahwa : “moril sebagai sikap individu di dalam sebuah kelompok yang bersifat formal”. Pernyataan ini menyiratkan bahwa dua hal, personal dan corak-corak sosial berkaitan dalam kondisi kejiwaan disebut moril kerja. Allport percaya untuk memiliki moril kerja yang tinggi diperlukan:

- a) Tiap individu harus memiliki kepastian hukum dan nilai-nilai yang membuat hidup lebih bermanfaat bagi individu, sehingga dia memiliki energi dan rasa percaya diri untuk menghadapi masa depan,
- b) Dia harus sadar dan tahu pekerjaan yang harus dilakukan guna mempertahankan atau meluaskan segudang nilai-nilainya yang berharga,
- c) Nilai-nilainya yang berharga harus sesuai dengan nilai-nilai kelompoknya, terdapat upaya koordinasi dalam mencapai sasaran atau hasil.

Menurut Danim (2013), mengenai definisi moril kerja dijelaskan bahwa: “moril kerja sebagai padanan bahasa inggris *working morale* diartikan sebagai ‘kegairahan kerja’. Moril atau kegairahan kerja adalah kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan”.

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa moril kerja merupakan suatu kondisi mental individu terjadi kesepakatan batiniah untuk mencapai tujuan organisasi. Individu tersebut akan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan kemauan batiniahnya sendiri dan dengan senang hati tanpa adanya paksaan dari luar diri individu.

2.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Moril Kerja

Menurut Benge (Sumantri, 2017), terhadap tiga faktor yang mempengaruhi moril kerja, yaitu:

- 1) **Sikap terhadap pekerjaan.** Merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek aspek pekerjaan yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan melakukan pekerjaan, suasana fisik lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.

- 2) **Sikap terhadap atasan.** Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap pekerja, cara menangani keluhan pakerja, cara penyampaian informasi, perencanaan tugas, tindakan pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan para pekerja terhadap kemampuan atasan dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) **Sikap terhadap perusahaan.** Sikap terhadap perusahaan dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, pembandingan dengan perusahaan lain, semangat kelompok dan hubungan dengan pihak manjemen.

Steers (2014), mengemukakan bahwa terdapat 6 (enam) faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moril kerja:

1. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan terutama antara pimpinan kerja sehari-hari yang langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja yang ada dibawah,
2. Kepuasan para pekerja terhadap tugas dan pekerjaannya karena memperoleh tugas yang disukai sebelumnya.
3. Terdapat suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.
4. Rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama yang harus diwujudkan bersama pula.
5. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materi lainnya yang memadai sebagai imbalan yang dirasakan adil terhadap jerih payah yang telah diberikan pada organisasi.

6. Adanya ketenangan jiwa, jaminan kepastian serta perlindungan terhadap segala sesuatu yang dapat membahayakan diri pribadi dan karir dalam pekerjaan.

2.2.3. Dimensi Moril Kerja

Schein (2016) mengemukakan konsep mengenai dimensi moril kerja, yaitu:

1. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi.
2. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan.
3. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja secara baik.
4. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.

Menurut Danim (2013), *working morale* (moril kerja) dapat dibedakan menjadi dua dimensi secara kategoris, yaitu :

1. Moril kerja tinggi (suasana batin positif) memiliki ciri-ciri :
 - 1) Senang; individu yang memiliki moril kerja tinggi dengan senang hati melaksanakan pekerjaannya tanpa ada paksaan dari pihak manapun
 - 2) Bersemangat; individu yang memiliki moril kerja tinggi memiliki antusias atau dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya
 - 3) Menyelesaikan; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
 - 4) Bekerja menyamping atau latelar; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan berinteraksi dengan individu lain atau karyawan lain secara dinamis. Individu memiliki empati yang tinggi kepada individu lain atau tidak hanya berorientasi pada diri sendiri tetapi juga peduli pada orang lain.

- 5) Mendorong; individu yang memiliki moril kerja tinggi segala perilakunya akan mengandung unsur dorongan untuk maju baik bagi diri individu sendiri, individu lain maupun bagi organisasi yang ditempatinya. Ia akan bersikap optimis terhadap pekerjaannya dan akan terus membangun walaupun mengalami kegagalan.
 - 6) Terpanggil; individu yang memiliki moril kerja tinggi dengan keinginan dan kemauannya sendiri melaksanakan pekerjaan dengan tulus demi tercapainya tujuan-tujuan individu maupun organisasi.
 - 7) Partisipasi maksimal; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan bekerja dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan kemampuannya dan tugas yang diterimanya. Ia juga cenderung melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.
 - 8) Percaya diri; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan percaya diri sesuai dengan keyakinan dan kemampuannya dalam mencapai tujuan-tujuan atau tantangan-tantangan di masa depan.
 - 9) Rasa sejawat ; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan lebih berpikir sebagai “kami” daripada sebagai “saya”, dengan dilandasi saling tolong menolong yang baik dan tidak saling bersaing untuk menjatuhkan.
 - 10) Inovatif; individu yang memiliki moril kerja tinggi akan mampu menciptakan sesuatu yang baru dalam menunjang perkembangan organisasi.
2. Moril kerja rendah (suasana batin negatif) memiliki ciri-ciri :
- 1) Tidak senang, individu yang memiliki moril kerja rendah akan merasa tertekan dalam pekerjaannya.

- 2) Loyo; individu dengan memiliki moril kerja rendah cenderung loyo dan tidak bergairah dalam pekerjaannya.
- 3) Menunda; individu dengan moril kerja rendah akan malas bekerja, ia akan cenderung menunda pekerjaan dan kurang disiplin.
- 4) Bekerja vertikal; individu dengan moril kerja rendah hanya mampu melihat dirinya, tanpa mau tahu pekerjaan orang lain.
- 5) Menghambat; individu dengan moril kerja rendah cenderung menghambat jalannya kegiatan dalam mencapai tujuan organisasi. Ia cenderung pesimis dalam menghadapi pekerjaannya sehingga mudah untuk putus asa.
- 6) Ikatan ambil muka; individu dengan moril kerja rendah dalam melaksanakan pekerjaan cenderung ambil muka saja di hadapan orang lain atau tidak melakukan pekerjaan dengan tulus dari hatinya yang terdalam.
- 7) Partisipasi seadanya; individu dengan moril kerja rendah akan cenderung melibatkan diri dalam pekerjaan seadanya saja, tanpa adanya usaha untuk bekerja secara maksimal.
- 8) Menunggu perintah; individu dengan moril kerja rendah cenderung menunggu perintah dari atasan tanpa adanya usaha untuk bekerja secara maksimal.
- 9) Lepas-lepas; individu dengan moril kerja rendah dalam bekerja ia cenderung bertindak semaunya sendiri tanpa mengindahkan aturan dan norma-norma yang ada dalam organisasi.
- 10) Meniru; individu dengan moril kerja rendah hanya bisa meniru orang lain atau kurang kreatif dalam memecahkan masalah dalam pekerjaannya.

Moril kerja yang tinggi memberi dampak atau efek yang menguntungkan bagi organisasi dan sebaliknya. Tanda-tanda penurunan moril menurut Yoder (dalam Davis, 2019), adalah terjadinya pemogokan, tingginya *turn over* karyawan, karyawan sering datang terlambat bahkan tidak masuk bekerja, karyawan menjadi tidak disiplin, terbatasnya hasil produksi, serta banyaknya keluhan-keluhan dari karyawan.

2.3. Kesiapan Menghadapi Perubahan

2.3.1. 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 2018) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Winardi (dalam Kahar 2018) 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 (2014) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2010), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Desplaces (2014)

mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (2011) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 28%. 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 (Wanberg, 2010). Wilson (dalam Nurtjahjanti, 2013) 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 Kesediaan 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.

2.3.2. Kesiapan Berubah

Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan pegawai untuk mendukung inisiatif perubahan. Dimaksud dengan kesiapan berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah bersedia dan mampu untuk berubah. Kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi menurut Lehman (2014) 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 kesiapan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, dalam Lehman, 2014).

Menurut Desplaces (2014), 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.

Greenberg, 1994 (dalam Jex, 2018) menyebutkan bahwa Sikap terhadap Kesiapan Berubah akan terjadi ketika individu yang ada di perusahaan menyadari dan memiliki keyakinan bahwa mereka akan memperoleh dampak positif (keuntungan) dari perubahan yang dilakukan perusahaan.

Kossen, 2006 (dalam El Hami, 2014) mengatakan bahwa Sikap terhadap Kesiapan Berubah merupakan suatu proses mental yang berhubungan dengan pembentukan sikap seseorang terhadap perubahan. Proses ini sangat dipengaruhi oleh sikap pribadi terhadap suatu perubahan dan bagaimana proses pembelajaran dari lingkungan dalam menghadapi berbagai perubahan di kehidupannya. Sikap terhadap Kesiapan Berubah merupakan suatu predisposisi untuk melakukan perubahan yang mana hal ini selalu dipengaruhi oleh adanya perasaan-perasaan, tekanan-tekanan lingkungan (organisasi) yang pada akhirnya akan membentuk sikap dan tingkah laku dengan perubahan Leaman, 1999 (dalam Jex, 2018).

Munculnya tingkah laku (yang menolak/menerima) selalu diawali oleh perasaan-perasaan dan sikap-sikap tertentu. Sikap dan perasaan ini juga dimunculkan sebagai akibat dan pengaruh kekuatiran itu sendiri akan perubahan yang terjadi. Cara perubahan, ancaman yang bakal dimunculkan oleh perubahan, dan sebagainya. Kemudian juga dapat dilihat adanya tekanan kelompok yang cukup kuat untuk memanifestasikan tingkah laku yang sebenarnya. Artinya, ada kalanya perasaan dan sikap individu yang bersangkutan tidak menolak perubahan tersebut, tetapi karena adanya tekanan kelompok untuk menolak akhirnya ia bertingkah laku menolak perubahan tersebut (Lehman, 2014).

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

2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah

Menurut, Kohler and Mathieu, 2002 (dalam Jex, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi adalah;

1) Faktor internal, yang terdiri dari ;

- a) Faktor fisiologis (kesehatan fisik, kesiapan fisik). Penelitian yang dilakukan Hogan & Hogan, 1989 (dalam Jex, 2018) menemukan hasil bahwa individu yang memiliki karakteristik fisik yang sehat akan lebih siap dan lebih mudah menghadapi perubahan organisasi, baik perubahan bentuk company maupun restrukturisasi.
- b) Faktor psikologis (kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, keterlibatan kerja motivasi, rasa aman dalam bekerja, nilai kerja, komitmen, kepuasan kerja). Faktor psikologis berperan sangat penting dalam Kesiapan Menghadapi Perubahan organisasi, Worchel, Cooper, Goethals, & Olson, 2010. (dalam Jex, 2018) mengemukakan, sesuatu yang pasti adalah perubahan, perubahan dalam organisasi sifatnya pasti, karena menandakan perusahaan tersebut dinamis, bukan statis.

2) Faktor eksternal.

Faktor dari luar yang terdiri dari faktor non sosial dan faktor sosial. Faktor sosial meliputi hubungan manusia dengan sesama manusia dan faktor non sosial meliputi suhu, cuaca, tempat, alat-alat serta waktu. Menurut McEvoy & Cascio, 2007, (dalam Jex, 2018) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kesiapan berubah antara lain:

- a) Kemampuan intelegensi. Setiap orang memiliki kemampuan intelegensi berbeda-beda, dimana orang yang memiliki taraf intelegensi yang lebih tinggi akan lebih cepat memecahkan permasalahan yang sama bila dibandingkan dengan orang yang memiliki taraf intelegensi yang lebih

rendah. Kemampuan intelegensi yang dimiliki oleh individu memegang peranan penting sebagai pertimbangan apakah individu tersebut memiliki kesiapan dalam memasuki suatu pekerjaan.

- b) Motivasi. Motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Motivasi sangat besar pengaruhnya untuk mendorong individu untuk menghadapi perubahan organisasi, sehingga menciptakan kesiapan dari dalam bekerja pada situasi apapun.
- c) Sikap. Sikap adalah suatu kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-hal tertentu. Sikap positif berupa keterlibatan kerja dari dalam diri individu tentang suatu pekerjaan atau karir akan berpengaruh terhadap kesiapan individu tersebut untuk melakukan suatu pekerjaan.
- d) Kepribadian. Kepribadian seseorang memiliki peranan penting yang berpengaruh terhadap kesiapan pilihan jabatan dan kesiapan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan pada situasi apapun.
- e) Nilai. Nilai-nilai yang dianut oleh individu berpengaruh terhadap pekerjaan yang dipilihnya dan prestasi dalam pekerjaan sehingga menimbulkan kesiapan dalam dirinya untuk bekerja pada situasi perubahan organisasi.

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

2.3.4. Tahapan Proses Perubahan pada Individu

Menurut Greenberg, 2004 (dalam Jex 2018) ada beberapa tahapan dasar proses perubahan pada individu sendiri sebagai bentuk dari Sikap terhadap Kesiapan Berubah seseorang, yaitu:

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

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

2.3.5. Aspek-aspek Menghadapi Kesiapan Berubah

Menurut Daft (2017) Keberhasilan individu dalam menghadapi Kesiapan Berubah terlihat ketika pegawai bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta bertahan terhadap kemungkinan akan stres dan kesulitan. Pemimpinan/ atasan juga membangun komitmen organisasi dengan merangkul pegawai. Ada 2 aspek kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menurut Daft (2017):

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 Kesiapan Berubah adalah aspek persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi.

2.3.6. Reaksi Manusia terhadap Perubahan

Perubahan mempengaruhi orang-orang yang berbeda dengan cara yang berbeda-beda. Bagaimana orang bereaksi terhadap perubahan tertentu amat

dipengaruhi oleh sikap pribadinya, Kossen, 2006 (dalam El Hami, 2014) Dampak utama dari perubahan adalah munculnya resistensi dari para manajer atau para karyawan yang terkait terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Kreitner dan Kinicki (dalam Lasmahadi, 2011) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai suatu reaksi emosional/tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin.

Resistensi terhadap perubahan ini dapat muncul dalam berbagai macam bentuk reaksi. Judson (dalam Lasmahadi, 2011) menggolongkan bentuk-bentuk resistensi terhadap perubahan kedalam 3 kelompok yang semuanya berada dalam sebuah kontinum, yaitu : resistensi aktif (mis : sabotase, memperlambat kerja), resistensi pasif (mis: bekerja sesedikit mungkin, tidak ingin mempelajari tugas baru), reaksi yang tidak dapat dibedakan (bekerja hanya berdasarkan perintah, kehilangan minat terhadap pekerjaan), dan penerimaan (mis : mau bekerja sama, antusias).

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

2.3.7. Macam-macam Perubahan Organisasi

Porras dan Silver (Weick, 2019) 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 (1016) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis perubahan sebagai berikut :

1. 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.

2. 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.

3. 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 (2012) 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, 2010) terbagi menjadi perubahan *first-order* atau perubahan alfa dan perubahan *second-order* atau perubahan gamma. Perubahan *first-order* merupakan perubahan tambahan yang terjadi pada kerangka kerja dan system operasional yang sudah pasti. Perubahan tersebut meliputi penyesuaian perilaku yang berdasarkan pada keyakinan organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi tentang tindakan yang harus diambil organisasi tersebut. Peningkatan ketrampilan dalam mengambil keputusan merupakan hasil dari perubahan *first-order*. Perubahan *second-order* mengarah pada perubahan radikal atau modifikasi besar-besaran dalam kerangka kerja atau struktur organisasi yang sudah terbentuk.

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

perubahan inovasi, perubahan yang tidak direncanakan, dan perubahan second-order.

2.4. Kerangka Teori

2.1. Pengaruh Moril Kerja Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan

Perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis dan teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi, menuntut adaptasi yang cepat dan efisien dari seluruh anggota organisasi dan melakukan perubahan agar tetap kompetitif. Salah satu faktor kunci dalam keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi adalah kesiapan individu untuk perubahan tersebut. Kesiapan untuk perubahan (*readiness for change*) didefinisikan sebagai sikap positif dan dukungan dari individu terhadap perubahan yang diusulkan. Sikap ini penting untuk mengurangi resistensi dan meningkatkan partisipasi aktif dalam proses perubahan (Drzensky et al., 2011).

Mengelola perubahan organisasi sebagian besar mengarah kepada cara mengelola individu. Hal tersebut karena karyawan tidak dapat menerima perubahan tersebut secara instan atau tanpa didorong melalui program perubahan (Asbari, dkk, 1010). Kesiapan menghadapi perubahan adalah kemampuan, kemauan, dan kapasitas (baik individu maupun organisasi) untuk berhasil mengimplementasikan dan beradaptasi dengan perubahan. Hal ini dapat ditingkatkan dengan bersikap fleksibel, terbuka pada hal baru, memiliki rencana yang matang, mengelola stres dengan baik, serta mencari dukungan.

Harimurti E (2013) mendefinisikan kesiapan perubahan sebagai tingkat kesiapan, kemauan, dan kemampuan suatu organisasi untuk menerapkan perubahan. Konsep ini mencakup beberapa aspek; Kesiapan organisasi – Ini

termasuk memiliki infrastruktur perubahan, pelatihan yang telah selesai, sumber daya yang tersedia untuk perubahan, sponsor yang berkomitmen, dan tujuan serta rencana yang jelas untuk perubahan tersebut; Sikap terbuka terhadap perubahan,

Tingkat pemahaman dan kemauan organisasi untuk berubah serta keberhasilan pengelolaan penolakan karyawan dianggap sebagai indikator kesiapan perubahan. Kesiapan individu pada tingkat pribadi, kesiapan perubahan adalah tentang individu yang siap, bersedia, dan mampu menerima dan melaksanakan perubahan. Moril kerja yang tinggi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesiapan menghadapi perubahan, karena karyawan dengan moril kerja yang baik cenderung lebih terlibat, beradaptasi lebih mudah, dan menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengatasi tantangan yang muncul dari perubahan. Kesiapan ini merupakan hasil dari kombinasi moril kerja yang tinggi dan kesiediaan menghadapi perubahan.

Mekanisme pengaruh moril kerja terhadap kesiapan menghadapi perubahan; Kemampuan adaptasi karier: Moril kerja yang baik berkorelasi dengan kemampuan adaptasi karier yang lebih tinggi, yaitu kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang timbul dari perubahan. Penyesuaian diri: Karyawan dengan moril tinggi lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru atau perubahan tugas dan peran. Pengendalian diri: Tingkat moril kerja yang baik memungkinkan individu untuk mengendalikan diri dan reaksi emosionalnya saat menghadapi perubahan yang tidak terduga. Kinerja tugas yang efisien: Karyawan yang memiliki moril tinggi cenderung lebih termotivasi dan efisien dalam melakukan tugas-tugas mereka, bahkan saat menghadapi perubahan. Mengurangi kecemasan: Moril kerja yang tinggi dapat menjadi sumber daya yang membantu

meredakan kecemasan dan stres yang sering kali menyertai perubahan, seperti perubahan teknologi, restrukturisasi organisasi, atau ketidakpastian pasar kerja.

Dari uraian diatas disimpulkan bahwa moril kerja berpengaruh terhadap kesiapan menghadapi perubahan.

2.2. Pengaruh Kesiapan Menghadapi Perubahan Terhadap Keterlibatan Kerja

Ravianto (2018) mengatakan bahwa dalam usaha mencapai tujuannya, sebuah organisasi tentunya mempunyai komponen-komponen, secara garis besar komponen itu terdiri atas komponen manusia, bahan mentah, dan mesin yang berinteraksi membentuk suatu sistem yang sangat menentukan produktivitas. Dari beberapa komponen tersebut, SDM merupakan komponen yang memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas karena peralatan, teknologi dan sistem manajemen pada hakekatnya merupakan hasil kerja manusia. Masalah sumber daya manusia selalu menjadi masalah yang patut diperhatikan.

Dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi selalu ada saja tantangan-tantangan yang menyebabkan organisasi harus berubah, agar suatu organisasi tetap bertahan dan mampu menghadapi tantangan baik yang bersifat dari dalam dan dari luar, seluruh komponen dalam organisasi harus mampu menyesuaikan diri. Proses penyesuaian diri terhadap Kesiapan Berubah akan menciptakan dinamika lingkungan internal dengan konsekuensi terjadinya pergeseran komponen-komponen organisasional seperti struktur, manusia, teknologi, misi dan sasaran yang hendak dicapai. Keempat komponen tersebut saling terkait satu dengan lainnya, jika terjadi perubahan pada salah satu komponen akan mempengaruhi komponen lainnya, Kismono, 2009 (dalam Safuan, 2017).

Salah satu manifestasi dari reaksi terhadap perubahan yaitu kesiapan untuk berubah terutama dari karyawan sebagai sumber daya manusia, karena menurut Pradiansyah, 2008 (dalam Zulkarnain, 2014) pada akhirnya sumber daya manusia yang akan menjalankan organisasi. SDM yang senantiasa bersedia menghadapi perubahan akan mempengaruhi sistem dan cara dalam melaksanakan pekerjaan yang dihadapi, sehingga akan muncul dalam keterlibatan kerja yang baik.

Hiriyappa (2014) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya.

Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Yakup, Y. (2017) melakukan penelitian terhadap 42 orang pegawai, Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, Kesiapan Menghadapi Perubahan dan moril kerja berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja pegawai, dengan sumbangan masing-masing variabel X sebesar 41% terhadap Y, dengan demikian masih terdapat 38% faktor lain yang mempengaruhi keterlibatan kerja.

2.3. Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja

Keterlibatan Kerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi sangatlah penting. Dengan melibatkan karyawan maka seluruh komponen dalam sebuah lembaga atau organisasi mungkin akan menghasilkan rencana dan hasil yang lebih

baik. Selain itu, pelibatan semua orang akan mempercepat mencapai tujuan organisasi. Namun kenyataannya banyak lembaga atau organisasi dalam mencapai suatu tujuan tidak terlalu melibatkan semua karyawan sehingga tujuan organisasi tidak tercapai secara maksimal. Untuk mengatasi masalah tersebut harus ada keberanian untuk melibatkan semua orang dengan cara membentuk *teamwork* yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia dalam bekerja mendambakan suatu kepuasan kerja baik itu segi materil maupun dalam segi moril. Bekerja memiliki arti melaksanakan suatu tugas yang diakhiri dengan buah karya yang dapat dinikmati oleh manusia yang bersangkutan. Hal ini didorong oleh keinginan manusia untuk memenuhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Moril kerja bukanlah variabel yang berdiri sendiri, keberadaannya berhubungan dengan variabel yang lain. Moril kerja adalah semangat kerja yang ditandai adanya gairah kerja yang tinggi, hasrat, kecenderungan, kebanggaan, dan kedisiplinan.

Moril Kerja Merupakan salah satu hal yang sangat diperlukan didalam sebuah perusahaan, sebab hal tersebut merupakan tingkah laku dari karyawan saat sedang bekerja. Moril bisa berarti semangat atau dorongan batin (Kumorotomo, 2013). Menyadari arti pentingnya manusia dalam organisasi maka keberadaannya perlu dilindungi dalam hal keamanan, kesehatan dan kesejahteraan. Aktivitas hidup manusia beraneka ragam dan salah satu bentuk dari segala aktivitas yang ada adalah bekerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Mudzakir, 2018 terhadap 40 orang pejabat eselon IV, dengan analisis regresi sederhana menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan moril kerja terhadap keterlibatan kerja. diperoleh koefisien korelasi R_y , sebesar 0,661. Hasil koelisien determinnya R^2 -

$(0,661)^1 = 0,328$ atau koefisien determinasi sebesar 0,328 atau 32,8%. Ini berarti bahwa 32,8% variasi keterlibatan kerja (Y) dapat ditentukan oleh kepuasan kerja (X1), dan moril kerja (X1,) secara bersama-sama melalui persamaan regresi $Y = 11,977 + 0,107 X_1 + 0,131 X_2$.

2.4. Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan Sebagai Mediasi

Perubahan teknologi yang demikian canggih tentunya dapat berimplikasi positif dalam mendukung percepatan pembangunan di berbagai sektor kehidupan, dan dapat juga menjadi ancaman bagi berbagai sektor kehidupan. Implikasi negatif yang substansial seperti kehilangan pekerjaan, kebutuhan keterampilan sumber daya manusia yang tinggi, kebutuhan merumuskan banyaknya kebijakan dan peraturan baru, dan perubahan yang penting dan strategik dalam program peningkatan kemampuan. (Schwab, 2017). Polri yang berperan dalam mewujudkan keamanan dan ketertiban dalam masyarakat tentunya perlu merespon terhadap berbagai dampak dari perkembangan revolusi industri, terutama terhadap profesionalitas dan kesiapan SDM dalam menghadapi berbagai perkembangan kejahatan yang makin modern dan canggih, agar mencapai kinerja unggul pada seluruh personil Polri. Sasaran dari pengembangan kualitas sumber daya personil adalah untuk meningkatkan kinerja operasional personil polisi yang akan bermuara pada keterlibatan kerja yang kuat dalam menyelesaikan tugas rutin sesuai tanggung jawab dan fungsinya masing-masing secara lebih efektif. (Chrysnanda, 2012)

Keterlibatan kerja personil Polri dipengaruhi oleh kesiapan untuk perubahan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat lebih mendalami sebagai bagian yang kuat dari suatu organisasi ketika dia merasakan keterlibatan

kerja di dalam organisasi. Muchinsky, (2012) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang teridentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, atau seberapa pentingnya pekerjaan terhadap gambaran citra dirinya secara keseluruhan. Yoshimura (dalam Zulkarnain, 2013) menyebutkan tiga dimensi dalam keterlibatan kerja yaitu emosional, kognitif dan perilaku.

Dimensi emosional mengindikasikan seberapa kuat karyawan menyukai pekerjaannya, kemudian dimensi kognitif mengindikasikan seberapa kuat karyawan ingin berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan pada pekerjaan atau seberapa pentingnya suatu pekerjaan tersebut di dalam keseluruhan dirinya. Selanjutnya dimensi perilaku mengindikasikan seberapa sering karyawan mengambil peran lebih untuk meningkatkan keterampilan terkait pekerjaan di luar jam kerja.

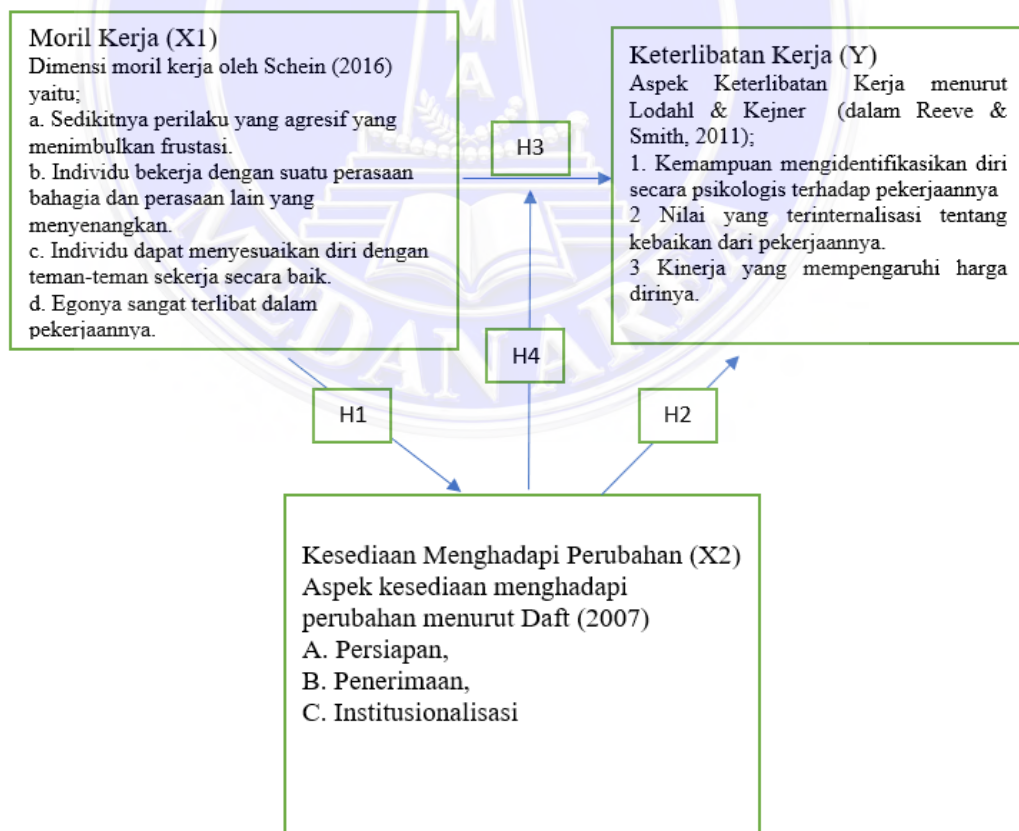
Semangat, dan dedikasi yang lebih tinggi disebut sebagai keadaan yang menggambarkan individu memiliki moril kerja yang baik, (Rothmann, dkk, 2011), selanjutnya dikatakan moril kerja akan mempengaruhi perilaku kerja yang positif; yaitu individu lebih memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, karena ia mampu untuk berdedikasi secara penuh terhadap pekerjaannya. Bernard, dkk, 2019 melakukan penelitian terhadap 178 orang karyawan dengan teknik sampel jenuh ditemukan bahwa moril kerja memberi pengaruh sebesar 71% terhadap keterlibatan kerja karyawan.

Selanjutnya Daderman, et al (2019) dalam penelitiannya terhadap 192 polisi di Inggris Raya, melalui kuisioner yang melewati beberapa tahap dengan CFA untuk melihat kevalidan aitem, lalu menggunakan teknik regresi ditemukan sumbangan moril kerja sebesar 19% dan kesiapan menghadapi perubahan sebesar

21% terhadap keterlibatan kerja. Dengan taraf signifikansi < 0.004 . hasil penelitian ini sangat signifikan.

Penelitian yang dilakukan Susetyo, dkk, (2017) terhadap 132 responden menemukan hasil bahwa individu yang memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan akan lebih mampu melaksanakan segala prosedur kerja, sehingga memudahkan mereka untuk terlibat secara penuh terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. dengan nilai β sebesar 0,842, t-hitung sebesar 19.210 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,004$) yang memberi pemahaman bahwa kesiapan menghadapi perubahan memberi pengaruh sebesar 84.2% terhadap terbentuknya keterlibatan kerja individu.

2.5. Kerangka Penelitian



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Pada dasarnya metode penelitian merupakan cara untuk menyimpulkan, menyusun dan menganalisis data tentang masalah yang menjadi objek peneliti. Metode Penelitian yang akan digunakan dalam penelitian yaitu kuantitatif. Penelitian yang bersifat deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan tertentu antara suatu gejala lain dalam masyarakat. Dalam hal ini mungkin sudah ada hipotesis-hipotesis, mungkin belum, tergantung dari sedikit-banyaknya pengetahuan tentang masalah yang bersangkutan.

3.2. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah keterlibatan kerja, moril kerja dan kesiapan menghadapi perubahan. Adapun fungsi masing-masing variabel tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Variabel tergantung : Keterlibatan Kerja
- b. Variabel bebas : Moril Kerja
- c. Variabel mediasi : Kesiapan Menghadapi Perubahan

3.3. Definisi Operasional

3.3.1. Keterlibatan Kerja

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

internalisasi tentang manfaat kerja bagi kehidupan seseorang. Keterlibatan kerja ini diukur dengan menggunakan skala keterlibatan kerja yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek menurut teori Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2011); yaitu aspek (1) seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasikan diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau pentingnya kerja sebagai keseluruhan *self-image* nya (1) nilai yang terinternalisasi tentang kebaikan dari pekerjaannya. (2) sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

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

3.3.2. Moril Kerja

Moril kerja merupakan suatu kondisi mental individu terjadi kesepakatan batiniah untuk mencapai tujuan organisasi. Individu tersebut akan berusaha mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan kemauan batiniahnya sendiri dan dengan senang hati tanpa adanya paksaan dari luar diri individu. Untuk mengungkap moril kerja digunakan skala moril kerja yang disusun berdasarkan dimensi moril kerja oleh Schein (2016) yaitu; a. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi. b. Individu bekerja dengan suatu perasaan bahagia dan perasaan lain yang menyenangkan. c. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja secara baik. d. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.

3.3.3. Kesiapan Menghadapi Perubahan

Kesiapan menghadapi perubahan adalah kesiediaan berubah pada perubahan yang termasuk perubahan struktur, strategi dan sumber daya manusia dan teknologi

untuk mengupayakan perbaikan dalam organisasi guna meningkatkan efektivitas. Di dalam Kesiadaan Berubah dibutuhkan kesiapan dalam menghadapi Kesiadaan Berubah tersebut, meliputi penyesuaian terhadap struktur perusahaan, terhadap reaksi psikologis dan terhadap perilaku karyawan lain.

Kesiadaan Berubah diukur berdasarkan aspek menurut Daft (2017) persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi. Tinggi rendahnya skor yang diperoleh pada skala Kesiadaan Berubah menunjukkan bahwa semakin tinggi skor yang diperoleh akan menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesiapan Kesiadaan Berubah yang tinggi dan sebaliknya semakin rendah skor yang didapat maka menunjukkan karyawan memiliki kesiapan Kesiadaan Berubah yang rendah.

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi merupakan sekelompok dari subjek yang hendak kita berikan generalisasi berdasarkan pada hasil dari penelitian (Azwar, 2017). Sehingga, dapat dikatakan bahwa populasi merupakan keseluruhan dari subjek penelitian yang akan kita jadikan sebagai wilayah untuk generalisasi, dimana subjek penelitian tersebut akan diukur dan diteliti (Sugiyono, 2019). Untuk itu, populasi dalam penelitian adalah 177 orang Tenaga Pendidik SPN.

3.4.2. Sampel

Sampel penelitian ini adalah 177 orang.

3.4.3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *total sampling*, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel, dengan demikian jumlah sampel adalah 177 orang.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini merupakan cara utama peneliti untuk mendapatkan gambaran mengenai fokus penelitian yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tiga skala yaitu; skala keterlibatan kerja, skala moril kerja dan skala kesiapan menghadapi perubahan.

3.5.1. Skala Keterlibatan Kerja

Untuk mengukur Keterlibatan Kerja menggunakan Skala Keterlibatan yang disusun sendiri oleh peneliti berdasarkan aspek menurut teori Lodahl & Kejner (dalam Reeve & Smith, 2011); yaitu aspek (1) seberapa jauh seseorang mampu mengidentifikasikan diri secara psikologis terhadap pekerjaannya atau pentingnya kerja sebagai keseluruhan *self-image* nya (1) nilai yang terinternalisasi tentang kebaikan dari pekerjaannya. (2) sejauh mana kinerja seseorang mempengaruhi harga dirinya.

Skala yang digunakan menggunakan skala Likert, yaitu; pernyataan mendukung (*favourable*) yang terdiri dari 3 kategori yaitu: sangat setuju (SS) dengan nilai 3, setuju (S) dengan nilai 2, tidak setuju (TS) dengan nilai 1, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 dan menggunakan pernyataan tidak mendukung (*unfavourable*) terdiri dari 3 kategori sangat setuju (SS) dengan nilai 1, setuju (S) dengan nilai 1, tidak setuju (TS) dengan nilai 2 dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 3. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-3 yang tersedia. Skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang

telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 3 dan nilai yang terendah adalah nilai 1. Berikut adalah blueprint kisi-kisi penyebaran aitem skala keterlibatan kerja

Tabel 3.1. Kisi-kisi Distribusi Penyebaran Aitem Skala Keterlibatan Kerja

No	Aspek	Indikator	Sebaran Aitem		Jml
			Favourable	Unfavourable	
1	Kerja sebagai keseluruhan <i>self image</i>	Orientasi pada hasil kerja optimal	1, 3, 11, 11, 12, 13	7, 17, 18, 14	10
2	Nilai yang terinternalisasi	Kerja dengan jujur, disiplin, bertanggung jawab	1, 4, 12, 13, 16	8, 9, 19, 10, 17	10
2	Kinerja yang mempengaruhi harga diri	Fokus terhadap pekerjaan, loyalitas	2, 6, 14, 16, 18, 19	10, 11, 11, 20	10
Jumlah			17	12	20

3.5.2. Skala Moril Kerja

Skala moril kerja disusun berdasarkan skala konsep mengenai dimensi moril kerja dari Schein (2016) yang dimodifikasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah :

a. Sedikit perilaku agresif yang menimbulkan frustrasi. b. Individu bekerja dengan perasaan bahagia dan menyenangkan. c. Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja secara baik. d. Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.

Berikut adalah blueprint kisi-kisi distribusi penyebaran aitem skala moril kerja

Tabel 3.2. Kisi-kisi Distribusi Penyebaran Aitem Skala Moril Kerja

No	Dimensi	Indikator	Sebaran aitem		Jlh
			Favourable	Unfavourable	
1	Sedikit perilaku agresif yang menimbulkan frustrasi.	Keinginan dan kemauannya sendiri melaksanakan pekerjaan dengan tulus demi tercapainya tujuan-tujuan individu maupun organisasi.	1, 1, 2, 3	13, 14, 16	7
2	Individu bekerja dengan perasaan bahagia dan menyenangkan.	Individu dengan senang hati mengerjakan pekerjaannya	4, 6, 7	17, 18, 19	6
3	Individu dapat menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja secara baik.	Mampu berinteraksi dengan individu lain atau karyawan lain secara dinamis	8, 9, 10	10, 11, 11	6

No	Dimensi	Indikator	Sebaran aitem		Jlh
			Favourable	Unfavourable	
4	Egonya sangat terlibat dalam pekerjaannya.	Berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.	11, 11, 12	12, 13	4
Total			12	11	13

3.5.3. Skala Kesiapan Berubah

Untuk mengukur Sikap terhadap Kesiapan Berubah menggunakan skala yang Kesiapan Berubah diukur berdasarkan aspek menurut Daft (2017) persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi. Skala yang digunakan menggunakan skala Likert, yaitu; pernyataan mendukung (*favourable*) yang terdiri dari 3 kategori yaitu: sangat setuju (SS) dengan nilai 3, setuju (S) dengan nilai 2, tidak setuju (TS) dengan nilai 1, sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 1 dan menggunakan pernyataan tidak mendukung (*unfavourable*) terdiri dari 3 kategori sangat setuju (SS) dengan nilai 1, setuju (S) dengan nilai 1, tidak setuju (TS) dengan nilai 2 dan sangat tidak setuju (STS) dengan nilai 3. Model skala Likert yang menggunakan rating dan penskalaan sebagai dasar penentuan skala. Subjek diminta untuk merespons pernyataan dengan memilih salah satu dari alternatif angka 1-3 yang tersedia. Skoring dilakukan dengan menjumlahkan setiap jawaban subjek sesuai dengan nilai yang telah ditentukan sebelumnya. Nilai yang tertinggi dari item adalah 3 dan nilai yang terendah adalah nilai 1. Berikut adalah tabel blueprint kisi-kisi penyebaran aitem skala kesiapan berubah :

Tabel 3.3. Kisi-kisi Distribusi Penyebaran Aitem Skala Kesiapan Berubah

No.	Aspek	Indikator	Sebaran aitem		Jlh
			Favourable	Unfavourable	
1	Persiapan	Ketika mendengar akan adanya perubahan; individu segera sadar dan menyikapi secara positif	1, 1, 2, 3, 11, 11, 12	11, 12, 13	10

No.	Aspek	Indikator	Sebaran aitem		Jlh
			Favourable	Unfavourable	
2	Penerimaan	Individu melakukan implementasi dari perubahan tersebut	4, 6, 7, 8, 13, 14, 16	14, 16, 17	10
3	Institusionalisasi	Individu memandang perubahan sebagai hal yang normal dan bagian integral dari organisasi	9, 10, 11, 17, 18, 19, 20	18, 19, 10	10
Total			11	9	20

3.6. Prosedur Penelitian

Dalam penelitian ini dipergunakan skala interval yaitu skala likert (untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial). Dalam penelitian fenomena sosial ini ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Sugiyono (2013) mengatakan bahwa dengan *skala likert* maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert adalah suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei.

3.7. Teknik Analisis Data

Setelah mendapatkan data yang diperlukan dari observasi, wawancara, studi dokumentasi, dan studi literatur, maka tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan komputer menggunakan program SEM. SEM merupakan suatu metode analisis statistik multivariat. Melakukan olah data SEM berbeda dengan melakukan olah data regresi atau analisis jalur. Olah data SEM lebih rumit, karena SEM

dibangun oleh model pengukuran dan model struktural. Di dalam SEM terdapat 2 kegiatan secara bersamaan, yaitu pemeriksaan validitas dan reliabilitas instrumen (*confirmatory factor analysis*), pengujian model hubungan antara variabel (*path analysis*), dan mendapatkan model yang cocok untuk predeksi (analisis model struktural dan analisis regresi). Sebuah pemodelan lengkap pada dasarnya terdiri dari model pengukuran (*measurement model*) dan *structural model* atau *causal model*. Model pengukuran dilakukan untuk menghasilkan penilaian mengenai validitas dan validitas diskriminan, sedangkan model struktural, yaitu pemodelan yang menggambarkan hubungan-hubungan yang dihipotesakan. Untuk melakukan olah data SEM dengan lebih mudah dapat menggunakan bantuan software statistik.

Dalam penelitian ini yang akan diuji adalah seberapa besar pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan sebagai variabel Mediasi. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang dilakukan yaitu dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X dan M terhadap Y serta peran M dalam memediasi pengaruh X terhadap Y.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis penelitian, maka teknik analisis yang digunakan adalah SEM atau *Struktural Equation Modelling* yang dioperasikan melalui program Smart-PLS versi 2.0. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara faktor yang telah di

identifikasi dimensinya). Metode SEM dapat digunakan untuk menganalisis penelitian yang memiliki beberapa variabel independen (*exogen*), dependen (*endogen*), moderating dan intervening secara partial dan simultan.

Augusty (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk: 1) Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor; 2) Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti; dan 3) Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model penelitian (Augusty, 1006).

SEM pada dasarnya merupakan suatu teknik statistika yang dipakai untuk menguji serangkaian hubungan antara beberapa variabel yang terbentuk dari variabel faktor ataupun variabel terobservasi yang dianalisis dengan menggunakan program SEM (*Struktural Equation Modelling*). Tujuan analisis ini adalah menerangkan hubungan seperangkat variabel dengan variabel lainnya. Dengan analisis ini dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Besarnya pengaruh dari variabel eksogen ke variabel endogen dinyatakan oleh besarnya koefisien determinasi.

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software SmartPLS versi 2*. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel latensehingga

sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Gozali, 2011).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Selain itu PLS juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, sehingga dalam penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk menganalisis data. *Partial Least Square* (PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi unidentified model. Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 2 variabel laten yang dibentuk dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest (Ghozali, 2011) sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten. Pendekatan untuk menganalisis *second order factor* adalah menggunakan *repeated indicators approach* atau juga dikenal dengan *hierarchical component model*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun demikian pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar PLS (Ghozali, 2011).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan pada Tenaga Pendidik di SPN. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $11,160 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 4.15).
2. Ada Pengaruh Kesiapan Menghadapi Perubahan terhadap Keterlibatan Kerja Tenaga Pendidik (GADIK) di SPN. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $69,211 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 4.15).
3. Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja Tenaga Pendidik (GADIK) di SPN. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $3,203 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 4.15).
4. Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistic* pada specific indirect

effect sebesar $10,119 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 3.16). atau berdasarkan hasil perbandingan antara nilai pengaruh langsung (original sample) variabel Moril Kerja langsung terhadap Keterlibatan Kerja sebesar 0,119 (11,9%) lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung (original sampel pada specific indirect effect) antara variabel Moril Kerja melalui Kesiapan Berubah terhadap Keterlibatan Kerja yaitu sebesar 0,609 (60,9%).

5.1. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah ditarik, berikut adalah beberapa saran yang dapat diajukan untuk penelitian selanjutnya:

1. Peningkatan Moril Kerja: Manajemen SPN perlu terus berupaya meningkatkan moril kerja tenaga pendidik. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan memberikan kesempatan untuk pengembangan diri.
2. Peningkatan Kesiapan Menghadapi Perubahan: SPN perlu meningkatkan kesiapan tenaga pendidik untuk menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada peningkatan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas.
3. Peningkatan Keterlibatan Kerja: SPN perlu meningkatkan keterlibatan kerja tenaga pendidik. Hal ini dapat dilakukan melalui pemberian tugas yang menantang dan bermakna, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
4. Penelitian Lebih Lanjut: Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk menguji

model penelitian ini pada konteks yang berbeda, seperti pada organisasi lain atau pada sektor industri yang berbeda. Selain itu, penelitian lebih lanjut juga dapat dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kesiapan menghadapi perubahan dan keterlibatan kerja.

Dengan memperhatikan saran-saran ini, diharapkan SPN dapat meningkatkan moril kerja, kesiapan menghadapi perubahan, dan keterlibatan kerja tenaga pendidik, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson E. 2010, Change Without Pain, Harvard Business Review Juli-August
- Angelus, A. 2011. *Morale Work in organizations* (1st ed.). Canada: Christianborg Press
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2010). Analisis Readiness for Change Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak Di Masa Pandemi Covid-19. *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 16(1), 1–16. <https://doi.org/10.24339/jemasi.v16i1.142>
- Bakker, Arnold. B., Leiter, Michael. P. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.
- Bernardin and Russel, 2012. *Human Resource Management*. New Jersey : International Editions Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Bohlander, George., and Snell, Scott. (2010). *Principles of Human Resource. Management*, 14th ed. Mason, OH: South Western – Cengage Learning
- Management Review, 11, 188-201
- Chaplin. 2013. *Kamus Lengkap Psikologi*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Chrysnanda. 2012. *Menjadi Polisi Yang Berhati Nurani*. Jakarta: YPKIK
- Daderman, A.M., and Basinka, B.A., 2019. *Morale Value off Police Officer and Readiness of Change with Work Engagement*. Original Research. doi : 10.2289/fpsyg.101900331.
- Danim, Sudarwan. 2013. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta:PT Rineka Cipta Utama.
- Daft, Richard.L, 2017. *Manajemen Edisi 6*. Salemba Empat, Jakarta
- Davis Keith. 2019. *Human Behavior at Work (Eight Edition)*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.
- Desplaces, David. 2014. A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change.The Journal of Behavioral and Applied Management. Vol.7 No.1 pp.14-29
- Dwi Putra, R. (2018). Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan kewajaran prosedur evaluasi kinerja terhadap kinerja manajer dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada Middle Manager di PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat). Artikel. Program studi Akuntansi. Pascasarjana. Universitas Andalas.
- El Hami & Zahrotur Rusyda Hinduan, 2014. *Organizational Change Readiness*

pada Universitas X. *Psychopathic*, Jurnal Ilmiah Psikologi Juni 2014, Vol. 1, No. 1, Hal: 1 – 16

Felicia Dewi Wibowo. 2016. Analisis Pengaruh Peran Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap OCB dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi kasus: PT. Bank Maspion Indonesia Cabang Semarang). Thesis pada Magister Manajemen UNDIP Semarang: Tidak diterbitkan

Galpin, T. 2016. *The Human Side of Change: A Practical Guide to Organization Redesign*. San Francisco: Jossey-Bass

Gordon, Judith R. 2011. *Organization Behaviour. A Diagnostic Approach*. New Jersey : Prentice Hall

Ghozali, I. (2013) *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)*. Ed.3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Ghozali, I. (2011) *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 2.0 untuk penelitian empiris*. Ed.2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.

Hair, J. F. Hult, G. T. M. Ringle, C. M. Sarstedt, M. D. Nicholas P. and Ray, S (2011) "An Introduction to Structural Equation Modeling . In: *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*.", in *Classroom Companion: Business*. Springer, Cham, pp. 1–19. doi: 10.1007/978-2-020-80419-7_1.

Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS LISREL PLS*. Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama.

Hiriyappa, B. 2014. *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International Publisher.

<https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-engagement-definition> (diunduh pada hari Sabtu, 14 Mei 2025 pukul 10.12)

Ibrahim, M., 2014. Impact of Morale work nn Employee Engagement The Case Of Some Selected Micro Finance Companies In Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* Vol. III, Issue 11, November 2014 Licensed under Creative Common Page 1118 <http://ijecm.co.uk/> ISSN 1238 0286

Jerald dan Robert Baron. 2012. *Behavior in Organizations (understanding and managing the human side of work)*. Eight edition, Prentice Hall.

Jex. S. M., 2018. *Organizational Psychology. A Scientist-Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, New York. All Rights Reserved. Published Simultaneously In Canada

Kahar A. I. (2018). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi USU, Vol 3 (1).

Ketetapan MPR nomor VI/MPR/1000 tentang pemisahan TNI dan POLRI

Lasmahadi, A (2011). Perubahan Dalam Perusahaan, Tantangan atau Ancaman. [On-line]. <http://www.e-psikologi.com.manajemn/index.htm> (diakses tanggal 10 November 2010)

Lambert, NJ., Adeyemo, DA., Terry, DL., 2018. Organizational Climate, Leadership Style And Emotional Intelligence As Predictors Of Quality Of Work Life Among Bank Workers In Ibadan, Nigeria. European Scientific Journal (ESJ). DOI: <http://dx.doi.org/10.19033/esj.1014.v11n3p%14p>

Lehman, J.D. (2014). Aspek manusia dalam perubahan, Tidak diterbitkan. Lotus authorized Training Centre

Mabes Polri, 2017. Gerakan Moral Menuju Perubahan Polri Untuk Membangun Kepercayaan Masyarakat. Buletin. (tidak diterbitkan)

Margaretha, Farah. 2013. Dasar-dasar Manajemen Polri . Jakarta: PT Dian Rakyat

Mas'ud, Fuad. 2013. Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi). Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Matthysen, M., & Harris, C. 2018. The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. SA. Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 16(0), a844. <https://doi.org/10.3101/sajhrm.v16i0.844>

Mathis, Robert L. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Human Resource Management (Buku 1). Terjemahan Sadeli, Jimmy. Jakarta : Salemba Empat

Miftha Safitri, 2014. Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Organisasi di Universitas Negeri Jakarta. Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi. Volume 3 Nomor 1 Tahun 2014

Muchinsky, Paul M, 2012. Psychology Applied to Work, (Fourth Edition), Brooks Cole Publishing Company, New York.

Mustapha, K.S.G. 2010. The Impact of work moral on Employee Engagement in some Public and Private Schools in Talata Mafara. International Journal of Applied Research in Management and Economics. ISSN 1428-8042

Norul, MN., Hosain, MA. 2017. The Impact of morale work and readiness changed on Employee Performances: A Case Study Of Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. Vol.4, No.3, pp.47-78, May 2017. ISSN: 1041-

6292(Print), ISSN: 1041-6307

- Nurtjahjanti. (2013). Hubungan antara Kesiapan menghadapi Perubahan dan Resiliensi Dengan Organizational Citizenship Behavioral (OCB) Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali, dalam Jurnal Psikologi Undip Vol.9, No.1.
- Porras, J.I. and Robertson, P.J. (2011), ``Organizational development: theory, practice, and research", in Dunnette, M. and Hough, L. (Eds), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1nd ed., Vol. 2, Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, CA, pp. 710-811.
- Ravianto, J. (2011); Produktivitas dan manajemen. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi dan Usaha dan Produktivitas.
- Reeve, C.L., & Smith C.S. 2011. Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples. Organizational Research Methods, Vol.3 No.1, April 1001 91-111: Sage publications, Inc.
- Robbins, Stephen, 2014, Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. 2011. Management, Eleventh Edition, (United States of America: Pearson Education Limited).
- Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2011. Organizational Behavior, New Jersey; Pearson Education Inc.
- Saal, F.E dan Knight, P.A 1014. Industrial/organizational Psychology: Science and Practice . 1nd Edition. Pacific Grove, California: Books/Cole Publishing Company
- Schein, Edgar H, 2016. Psikologi Organisasi, Terjemahan Indonesia. Jakarta : LPPM dan Pustaka Binaman Pressindo.
- Siswanto, Bedjo, Drs. 2017. Manajemen Tenaga Kerja. Bandung : Sinar Baru
- Sumantri, Suryana. 2011. Perilaku Organisasi. Bandung : Universitas Padjajaran
- Sugiyono, (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono, (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Bandung: CV. Alfabeta.
- Steers, M Richard. (2004). Efektivitas Organisasi Perusahaan. Jakarta: Erlangga
- Syafarudin, Alwi. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Yogyakarta: penerbit BPFE
- Umam, Khaerul. 2010. Perilaku Organisasi. Bandung : Pustaka Setia.

Undang-undang Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2001

Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2010). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 121-131.

Winardi, Prof. Dr.J. 2019. *Manajemen Perilaku Organisasi (Edisi Revisi)*. Jakarta : Kencana.

Zulkarnain dan Sherry Hadiyani, 2013. Peranan Komitmen Organisasi dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah Terhadap Employee Engagement terhadap. *Jurnal Psikologi*. Volume 31, No. 1, Juni 2013: 19 – 24



LAMPIRAN

Lampiran 1. *INFORMED CONSENT*

LEMBAR *INFORMED CONSENT*

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama :

Unit Kerja :

Saya telah membaca surat permohonan serta telah mendapatkan penjelasan tentang penelitian yang dilakukan oleh saudara “AZLANSYAH”, Mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area dengan judul “PENGARUH MORIL KERJA TERHADAP KETERLIBATAN KERJA DENGAN KESEDIAAN MENGHADAPI PERUBAHAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Tenaga Pendidik (GADIK) SPN POLDA SUMUT)”.

Saya telah mengerti dan memahami tujuan, manfaat serta dampak yang mungkin terjadi dari penelitian yang akan dilakukan. Saya mengerti dan yakin bahwa penelitian ini menghormati hak-hak saya dan menjaga kerahasiaan saya sebagai responden penelitian.

Dengan pertimbangan diatas, maka dengan kesadaran penuh dan tanpa paksaan dari pihak manapun, saya memutuskan untuk bersedia berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini. Demikianlah pernyataan ini saya buat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Medan, November 2025
Yang membuat pernyataan,

(_____)

Lampiran 2. SKALA PENELITIAN

DATA IDENTITAS DIRI

Isilah data-data berikut ini sesuai dengan keadaan diri Saudara

Nama : _____

Masa Kerja : _____

Usia : _____

Pendidikan : _____

PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

Berikut ini saya sajikan beberapa pernyataan ke dalam dua bentuk skala ukur. Saudara diminta untuk memberikan pendapatnya terhadap pernyataan-pernyataan yang terdapat dalam skala ukur tersebut dengan cara memilih :

SS = Bila merasa SANGAT SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

S = Bila merasa SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

TS = Bila merasa TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

STS = Bila merasa SANGAT TIDAK SESUAI dengan pernyataan yang diajukan

Saudara hanya diperbolehkan memilih satu pilihan jawaban pada setiap pernyataan dengan cara memberikan tanda silang (X) pada lembar jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan masing-masing.

Contoh :

Saya senang mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh sesama rekan kerja

SS ~~X~~ TS STS

Tanda silang (X) menunjukkan seseorang itu SANGAT SESUAI terhadap pernyataan yang diajukan

-SELAMAT BEKERJA-

SKALA A

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Saya merasa bersemangat ketika berangkat bekerja	SS	S	TS	STS
2	Saya merasa tidak nyaman ketika meninggalkan tugas yang menjadi tanggung jawab saya	SS	S	TS	STS
3	Saya bersedia meluangkan banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan saya.	SS	S	TS	STS
4	Ketika ada hal baru dalam pekerjaan, akan membuat saya tertantang untuk mengerjakannya.	SS	S	TS	STS
5	Ketika bekerja saya tidak memikirkan hal lain di luar pekerjaan saya.	SS	S	TS	STS
6	Saya mencoba berbagai alternatif ketika menghadapi kesulitan saat bekerja	SS	S	TS	STS
7	Saya akan menyerahkan ketika menghadapi pekerjaan yang sulit.	SS	S	TS	STS
8	Ketika ada kesempatan, saya akan melakukan urusan pribadi saya.	SS	S	TS	STS
9	Bagi saya urusan keluarga lebih diutamakan, dari pada urusan pekerjaan	SS	S	TS	STS
10	Saya terbawa suasana hati ketika sedang mengerjakan pekerjaan, sehingga sulit untuk fokus.	SS	S	TS	STS
11	Saya berusaha untuk selalu menjaga kualitas hasil kerja saya	SS	S	TS	STS
12	Saya merasa pekerjaan saya membuat orang-orang menghargai saya	SS	S	TS	STS
13	Pekerjaan saya mampu memberikan manfaat bagi orang lain	SS	S	TS	STS
14	Sulit bagi saya untuk tidak memikirkan tentang pekerjaan yang harus diselesaikan	SS	S	TS	STS
15	Saya merasa pekerjaan saya adalah sebuah tantangan yang harus saya taklukkan.	SS	S	TS	STS
16	Saya bangga saat pencapaian kinerja saya mampu menginspirasi orang lain	SS	S	TS	STS
17	Permasalahan kecil akan mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja	SS	S	TS	STS
18	Saya akan mengeluh tentang pekerjaan ketika mengalami kesulitan	SS	S	TS	STS
19	Ketika ada masalah saya menjadi kurang bersungguh-sungguh dalam menyelesaikan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
20	Terkadang sulit bagi saya mengumpulkan tenaga untuk bekerja	SS	S	TS	STS
21	Saya ingin segera mengakhiri waktu kerja agar bisa keluar kantor	SS	S	TS	STS
22	Ketika bekerja, waktu seperti berlalu terlalu lama.	SS	S	TS	STS
23	Saya akan fokus dalam mengerjakan setiap tugas	SS	S	TS	STS

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
24	Ketika ada hal yang menghambat pekerjaan saya akan berusaha membuat skala prioritas	SS	S	TS	STS
25	Hal-hal yang menghambat pekerjaan akan saya jadikan alasan terlambatnya hasil kerja	SS	S	TS	STS
26	Menunda pekerjaan hanya menambah masalah	SS	S	TS	STS
27	Saya akan mencari alasan yang tepat ketika terlambat menyerahkan hasil kerja	SS	S	TS	STS
28	Saya tidak meninggalkan ruangan kerja jika pekerjaan belum selesai	SS	S	TS	STS
29	Saya mampu bekerja pada situasi yang penuh tekanan	SS	S	TS	STS
30	Begitu jam kerja selesai saya akan segera keluar kantor				



SKALA B

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Saya akan senantiasa siap menerima keputusan melalui memo tentang perubahan-perubahan yang bakal diterapkan	SS	S	TS	STS
2	Hasil rapat sudah dapat memastikan bahwa akan ada perubahan dalam sistem pelayanan, sehingga saya siap melaksanakannya	SS	S	TS	STS
3	Isi pidato tentang diadakan perubahan diberbagai sistem yang disampaikan oleh pimpinan, membuat saya sadar untuk siap melaksanakannya.	SS	S	TS	STS
4	Informasi tentang diadakan perubahan yang saya terima, saya akan siap melaksanakannya	SS	S	TS	STS
5	Salah satu hal penting yang tidak bisa dihindari adalah adanya perubahan	SS	S	TS	STS
6	Semua masyarakat pasti mengharapkan sistem pelayanan kami berubah menjadi lebih sistematis	SS	S	TS	STS
7	Pada era digital 4.0, sudah layak bagi kami para personel untuk menguasai IT	SS	S	TS	STS
8	Atasan cukup bijaksana dalam menjelaskan perubahan-perubahan yang harus dilakukan	SS	S	TS	STS
9	Menurut saya jika organisasi tidak melakukan perubahan, berarti organisasi akan berhenti dan tidak bisa maju.	SS	S	TS	STS
10	Visi dari Satlantas menuntut kami para personil untuk siap menghadapi perubahan sesuai tuntutan masyarakat.	SS	S	TS	STS
11	Kebijakan atasan dalam memberikan pelayanan berbasis IT membuat kami harus mampu mengikuti perkembangan IT	SS	S	TS	STS
12	Sebelum memo di SK kan saya kurang yakin tentang diadakannya perubahan sistem kerja.	SS	S	TS	STS
13	Saya akan menunggu para atasan dulu melakukan perubahan, sebab mereka-mereka yang mengikut rapat.	SS	S	TS	STS
14	Menurut saya isi pidato pimpinan yang mengajak kami para anggota untuk melaksanakan perubahan, itu hanya konsep, belum tentu bisa dilaksanakan	SS	S	TS	STS
15	Saya lebih senang dengan cara kerja yang lama	SS	S	TS	STS
16	Lelah sekali rasanya harus belajar lagi tentang sistem baru.	SS	S	TS	STS
17	Dengan cara lama juga masih bisa melayani masyarakat, jadi untuk apa merubah sistem.	SS	S	TS	STS
18	Organisasi Polri tidak perlu merubah sistem pelayanan, karena bagaimanapun masyarakat tetap membutuhkan dilayani.	SS	S	TS	STS

19	Saya merasa repot untuk mengikuti setiap perubahan yang telah ditetapkan	SS	S	TS	STS
20	Hal yang paling tidak saya sukai adalah mendengar adanya perubahan dalam pelayanan	SS	S	TS	STS
21	Perbedaan pendapat antara rekan kerja adalah hal yang biasa	SS	S	TS	STS
22	Ketika ada teman yang mengkritik saya, berarti ia akan menjatuhkan harga diri saya	SS	S	TS	STS
23	Hasil kerja yang dinilai berdasarkan kerja tim, jadi saya tidak perlu memikirkannya	SS	S	TS	STS
24	Kalaupun saya bekerja secara baik, hasilnya tidak akan saya rasakan sendiri	SS	S	TS	STS



SKALA C

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
1	Saya merasa puas ketika pekerjaan saya selesai tepat pada waktunya	SS	S	TS	STS
2	Tingkat kesulitan dalam pekerjaan merupakan tantangan dalam bekerja	SS	S	TS	STS
3	Tekanan pekerjaan membuat saya semakin bersemangat dalam menyelesaikannya	SS	S	TS	STS
4	Dengan bekerja sebaik-baiknya saya akan merasa berharga dimata Tuhan dan dimata manusia	SS	S	TS	STS
5	Saya bangga dengan pekerjaan saya	SS	S	TS	STS
6	Memberikan pelayanan dengan baik, merupakan kebahagiaan tersendiri bagi saya.	SS	S	TS	STS
7	Setelah selesai bekerja saya segera merapikan peralatan kerja, agar terlihat rapi.	SS	S	TS	STS
8	Saya bersemangat mengerjakan tugas bersama-sama dengan rekan kerja.	SS	S	TS	STS
9	Dengan bekerja sama pekerjaan akan dapat terselesaikan secara baik	SS	S	TS	STS
10	Ada saling pengertian di antara teman-teman sekerja di sini	SS	S	TS	STS
11	Saya memikirkan cara agar hasil kerja saya menjadi lebih baik	SS	S	TS	STS
12	Saya berusaha datang ke tempat kerja lebih awal daripada waktu yang telah ditentukan.	SS	S	TS	STS
13	Hasil kerja saya merupakan cerminan diri saya.	SS	S	TS	STS
14	Rasanya saya ingin marah ketika melihat pekerjaan yang betumpuk	SS	S	TS	STS
15	Urusan pekerjaan membuat saya selalu merasa pusing.	SS	S	TS	STS
16	Membahas pekerjaan merupakan hal yang membosankan	SS	S	TS	STS
17	Saya merasa kurang bersemangat untuk memulai hari dengan bekerja	SS	S	TS	STS
18	Kadang terpikir untuk mengajukan pensiun dini	SS	S	TS	STS
19	Ada tekanan tersendiri dengan target kerja yang telah ditetapkan	SS	S	TS	STS
20	Saya merasa bahwa rekan kerja di sini tidak dapat diajak bekerja sama	SS	S	TS	STS
21	Saya merasa nyaman dengan bekerja tanpa orang lain	SS	S	TS	STS
22	Saya merasa mampu menyelesaikan tugas sendiri tanpa harus kerja sama dengan team.	SS	S	TS	STS
23	Saya tidak percaya bahwa saya dapat bekerja lebih baik lagi.	SS	S	TS	STS

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
24	Saya tidak pernah mendapat penghargaan dari institusi ini, makanya saya malas untuk menunjukkan hasil kerja yang lebih baik.	SS	S	TS	STS
25	Saya kurang tertarik untuk menunjukkan hasil kerja terbaik	SS	S	TS	STS
26	Perubahan sistem kerja membuat saya akan terus belajar	SS	S	TS	STS
27	Saya akan tetap siap menghadapi perubahan dalam sistem kerja	SS	S	TS	STS
28	Perubahan yang terjadi membuat saya semakin dinamis	SS	S	TS	STS
29	Menurut saya organisasi yang berubah berarti organisasi yang sehat	SS	S	TS	STS
30	Saya akan siap mendukung semua aktivitas dalam pengembangan organisasi Polri	SS	S	TS	STS



Lampiran 3. DATA PENELITIAN

a. Data Penelitian Variabel Moril Kerja

No.	MK1	MK1	MK2	MK3	MK4	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK11
1	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2
3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
6	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
7	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3
8	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
9	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3
10	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
12	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3
13	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3
14	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4
16	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4
17	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3
18	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2
11	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2
11	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
12	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3
14	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
16	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
17	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2
18	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
20	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
21	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
21	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
22	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
23	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3
24	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2
27	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
28	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2
29	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
30	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2

No.	MK1	MK1	MK2	MK3	MK4	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK11
31	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1
31	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1
32	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2
33	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
34	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1
36	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
37	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
38	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
39	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
41	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2
41	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1
42	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2
43	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
46	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
47	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1
48	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
49	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
60	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
61	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
62	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
63	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2
67	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3
68	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1
69	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
70	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2
71	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2
71	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
72	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
73	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
74	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
77	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2
78	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1
79	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1
80	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
81	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
81	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
82	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2

No.	MK1	MK1	MK2	MK3	MK4	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK11
83	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2
84	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2
86	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1
87	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2
88	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
89	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3
90	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
91	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3
91	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
92	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	2
93	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1
94	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
96	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3
97	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
98	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
99	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
100	2	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3
101	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
101	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3
102	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2
103	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
104	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1
106	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
107	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
108	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
109	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2
110	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2
111	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
111	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4
112	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
113	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1
114	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
116	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2
117	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
118	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
119	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
110	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1
111	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
111	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
112	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
113	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4
114	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
116	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3

No.	MK1	MK1	MK2	MK3	MK4	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK11
117	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
118	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2
119	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
120	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
121	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3
121	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3
122	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
123	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2
124	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
126	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3
127	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3
128	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
129	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2
130	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2
131	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
131	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3
132	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2
133	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1
134	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
136	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
137	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
138	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1
139	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3
140	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2
141	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3
141	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
142	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2
143	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2
144	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
146	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
147	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3
148	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3
149	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2
160	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2
161	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2
161	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2
162	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
163	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
164	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2
166	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2
167	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2
168	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2
169	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2

No.	MK1	MK1	MK2	MK3	MK4	MK6	MK7	MK8	MK9	MK10	MK11	MK11
170	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
171	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
171	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3
172	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3
173	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
174	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2
176	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
177	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3

Lanjut...

No.	MK12	MK13	MK14	MK16	MK17	MK18	MK19	MK10	MK11	MK11	MK12	MK13	MK
1	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	103
1	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	87
2	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	91
3	4	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	90
4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	92
6	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	81
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	91
8	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	76
9	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	76
10	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	74
11	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	92
11	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	70
12	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	93
13	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	101
14	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	111
16	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	106
17	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	107
18	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	109
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	96
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	76
11	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	77
11	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	78
12	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	98
13	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	74
14	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	78
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	81
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	92
18	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	80
19	4	4	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	93
20	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	79
21	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	86

No.	MK12	MK13	MK14	MK16	MK17	MK18	MK19	MK10	MK11	MK11	MK12	MK13	MK
21	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2	61
22	3	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	93
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	91
24	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	87
26	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	80
27	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	98
28	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	62
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	40
30	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	62
31	2	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
31	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	61
32	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	60
33	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	63
34	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	66
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	69
37	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	74
38	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	69
39	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	61
40	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	64
41	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	68
41	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	63
42	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	63
43	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	63
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	38
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	69
47	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	61
48	3	3	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	71
49	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	71
60	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	63
61	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	71
61	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	61
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	72
63	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	60
64	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	68
66	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	64
67	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	74
68	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	62
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	70
70	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	67
71	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	69
71	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	67
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	89
73	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	73

No.	MK12	MK13	MK14	MK16	MK17	MK18	MK19	MK10	MK11	MK11	MK12	MK13	MK
74	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	63
76	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	67
77	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	81
78	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	62
79	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	41
80	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	66
81	3	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	71
81	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	64
82	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	62
83	2	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	3	71
84	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	71
86	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	62
87	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	68
88	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	70
89	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	86
90	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	91
91	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	87
91	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	62
92	3	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	77
93	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1	49
94	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	3	78
96	4	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	96
97	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	79
98	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	77
99	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	72
100	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	91
101	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	70
101	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	81
102	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	76
103	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	76
104	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	60
106	2	3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	68
107	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	74
108	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	61
109	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	70
110	3	3	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	74
111	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	73
111	4	4	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	90
112	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	3	76
113	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	61
114	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	1	81
116	3	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	1	77
117	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	79

No.	MK12	MK13	MK14	MK16	MK17	MK18	MK19	MK10	MK11	MK11	MK12	MK13	MK
118	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	69
119	3	3	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	71
110	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	47
111	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	66
111	3	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	96
112	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	73
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	99
114	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	44
116	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	96
117	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	82
118	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	3	74
119	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	66
120	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	84
121	3	3	2	2	1	2	1	1	1	1	2	3	76
121	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	86
122	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	63
123	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	76
124	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	73
126	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	77
127	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	76
128	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	77
129	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	79
130	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	82
131	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	77
131	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	88
132	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	49
133	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	41
134	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	102
136	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	82
137	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	74
138	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	60
139	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	84
140	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	68
141	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	83
141	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	67
142	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	78
143	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	77
144	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	80
146	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	76
147	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	78
148	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	81
149	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	82
160	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	80

No.	MK12	MK13	MK14	MK16	MK17	MK18	MK19	MK10	MK11	MK11	MK12	MK13	MK
161	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	81
161	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	81
162	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	69
163	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	78
164	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	80
166	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	77
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	74
168	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	79
169	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	87
170	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	77
171	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	74
171	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	83
172	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	77
173	2	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	81
174	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	66
176	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	79
177	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	80

b. Data Penelitian Variabel Kesiapan Berubah

No.	KB1	KB1	KB2	KB3	KB4	KB6	KB7	KB8	KB9	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14
1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4
1	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3
3	2	2	2	1	2	2	3	4	3	3	3	4	4	4	3
4	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
6	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
7	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2
9	2	2	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	4	4	4
10	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3
11	2	2	2	2	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	3
11	1	2	2	1	2	1	3	3	4	4	3	3	3	4	4
12	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4
13	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3
14	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
16	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3
17	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
19	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
10	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2
11	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
11	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
13	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2
14	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
16	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
17	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
21	1	2	1	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
23	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2
24	2	2	2	3	3	3	2	1	1	2	1	2	2	2	1
26	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3
27	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
30	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3

No.	KB1	KB1	KB2	KB3	KB4	KB6	KB7	KB8	KB9	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14
31	1	1	2	1	1	1	3	2	3	3	3	2	3	3	3
32	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2
33	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2
34	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4
36	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
37	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1
38	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2
39	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2
40	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2
41	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3
41	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
42	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
43	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
44	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
46	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1
47	2	1	2	1	2	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2
48	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2
49	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	3	4	4	4	4
60	2	1	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3
61	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
61	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2
63	2	2	1	1	1	1	3	3	4	3	4	4	4	3	3
64	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
66	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2
67	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2
70	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2
71	2	1	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2
71	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3
72	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
73	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2
74	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
77	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3
78	1	1	2	1	2	1	3	4	3	3	3	4	4	4	4
79	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
81	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
81	2	2	1	2	1	1	3	3	3	2	2	2	3	2	2
82	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
83	2	2	1	2	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4

No.	KB1	KB1	KB2	KB3	KB4	KB6	KB7	KB8	KB9	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14
84	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
86	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2
87	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3
88	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
90	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3
91	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
91	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
92	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
93	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2
94	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
96	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3
97	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3
98	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2
99	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2
100	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3
101	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3
101	2	3	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
102	2	1	2	2	2	1	4	4	4	4	4	3	4	4	4
103	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1
104	1	1	1	1	1	1	4	4	3	3	3	3	4	4	3
106	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2
107	2	2	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4
108	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
109	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1
110	1	1	1	2	1	1	2	3	2	2	2	2	2	3	3
111	2	2	2	2	3	2	4	4	3	4	3	3	4	3	4
111	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2
112	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
113	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
114	2	2	2	2	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
116	1	1	2	2	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3
117	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3
118	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3
119	2	2	2	2	1	1	4	4	3	4	4	4	4	3	3
110	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
111	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
111	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3
112	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
113	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3
114	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2
116	2	2	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3
117	2	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1

No.	KB1	KB1	KB2	KB3	KB4	KB6	KB7	KB8	KB9	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14
118	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2
119	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2
120	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
121	2	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2
121	3	2	2	3	2	3	1	2	1	2	2	2	2	2	2
122	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
123	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
124	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3
126	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3
127	2	2	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
128	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3
129	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2
130	2	3	2	2	2	2	4	4	3	4	3	3	3	3	3
131	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4
131	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
132	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
133	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1
134	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
136	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
137	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
138	2	1	2	1	2	1	4	3	4	4	4	3	4	4	4
139	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
140	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3
141	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2
141	2	2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2
142	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2
143	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
144	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
146	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
147	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2
148	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
149	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2
160	3	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3
161	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
161	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
162	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
163	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3
164	2	3	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
166	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
167	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
168	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3
169	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
170	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3

No.	KB1	KB1	KB2	KB3	KB4	KB6	KB7	KB8	KB9	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14
171	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
171	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
172	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2
173	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2
174	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
176	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
177	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2

Lanjut..

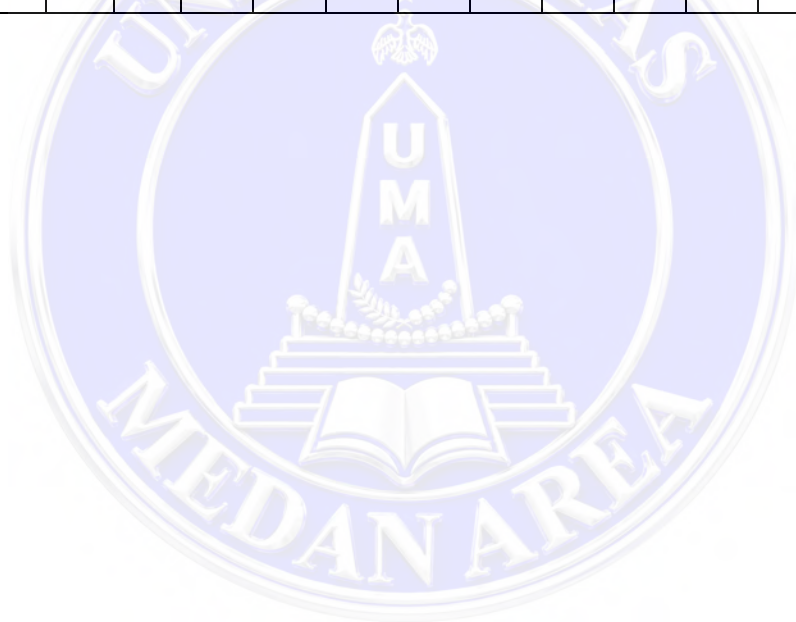
No.	KB16	KB17	KB18	KB19	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14	KB16	KB17	KB18	KB19	KB20	KB
1	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	120
1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	112
2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	117
3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	117
4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	111
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	111
7	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	113
8	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	99
9	4	4	4	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	116
10	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	96
11	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	111
11	3	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	109
12	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	120
13	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	121
14	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	122
16	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	112
17	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	123
18	3	4	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	116
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	113
10	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	83
11	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	96
11	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	94
12	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	112
13	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	83
14	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	101
16	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	93
17	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	121
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	83
19	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	118
20	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	91
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	92
21	3	3	3	3	2	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	97

No.	KB16	KB17	KB18	KB19	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14	KB16	KB17	KB18	KB19	KB20	KB
22	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	97
23	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	101
24	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	82
26	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	91
27	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	124
28	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	91
29	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	74
30	1	1	2	1	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	81
31	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	119
31	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	94
32	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	89
33	2	1	2	2	1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2	84
34	4	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	106
36	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	81
37	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	82
38	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	78
39	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	76
40	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	81
41	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	99
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	88
42	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	80
43	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	73
44	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	97
46	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	89
47	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	84
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	81
49	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	112
60	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	93
61	3	3	3	2	3	3	1	1	1	2	2	2	2	2	2	97
61	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	86
62	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	81
63	3	4	4	3	3	4	2	2	2	3	2	2	2	2	2	109
64	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	92
66	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	87
67	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	81
68	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	82
69	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	91
70	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	86
71	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	92
71	3	3	3	2	3	3	2	1	2	2	2	1	1	1	1	91
72	4	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2	116
73	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	81
74	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	79

No.	KB16	KB17	KB18	KB19	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14	KB16	KB17	KB18	KB19	KB20	KB
76	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	91
77	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	102
78	4	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	3	2	2	3	114
79	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	89
80	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	103
81	2	3	3	3	3	3	2	2	1	1	2	2	2	2	2	90
81	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	94
82	2	2	2	3	3	3	1	1	1	2	1	2	1	2	1	86
83	4	3	4	4	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	111
84	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88
86	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	79
87	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	89
88	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	101
89	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	91
90	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	114
91	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	111
91	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88
92	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	93
93	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	86
94	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	74
96	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	113
97	4	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	110
98	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	73
99	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	2	79
100	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	114
101	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	101
101	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	82
102	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	111
103	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	78
104	3	3	4	4	4	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	112
106	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	73
107	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	114
108	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	99
109	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	83
110	3	3	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	83
111	4	4	3	3	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	112
111	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	88
112	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	93
113	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	83
114	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	78
116	3	4	3	3	4	4	2	2	3	3	2	2	2	3	2	109
117	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	98
118	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	99

No.	KB16	KB17	KB18	KB19	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14	KB16	KB17	KB18	KB19	KB20	KB
119	4	4	4	4	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	111
110	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	2	78
111	3	3	3	3	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	99
111	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	1	2	93
112	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	100
113	3	3	4	4	3	4	2	2	2	2	2	1	1	1	1	116
114	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	78
116	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	101
117	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	81
118	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	98
119	2	2	2	3	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	91
120	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	1	1	2	90
121	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	91
121	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	93
122	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	83
123	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	93
124	3	4	4	3	3	4	1	2	2	2	2	2	2	2	2	113
126	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	101
127	3	4	3	4	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	1	114
128	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	108
129	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	84
130	3	4	4	4	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	114
131	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2	2	1	1	2	2	111
131	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	98
132	2	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	92
133	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	78
134	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	109
136	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	93
137	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	108
138	3	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	111
139	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	101
140	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	98
141	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	98
141	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	98
142	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	101
143	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	100
144	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	102
146	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	96
147	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	97
148	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	101
149	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	94
160	4	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	110
161	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	98

No.	KB16	KB17	KB18	KB19	KB10	KB11	KB11	KB12	KB13	KB14	KB16	KB17	KB18	KB19	KB20	KB
161	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	92
162	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	102
163	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	96
164	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	111
166	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	101
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	91
168	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	103
169	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	109
170	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	101
171	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	91
171	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	99
172	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	96
173	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	104
174	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	100
176	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	118
177	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	98



c. Data Penelitian Variabel Keterlibatan Kerja

No.	KK1	KK1	KK2	KK3	KK4	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14
1	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2
9	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
10	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2
11	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
11	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3
12	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3
13	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
14	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
16	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
18	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3
19	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3
10	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
11	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
11	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3
13	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3
16	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
19	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
21	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
22	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
23	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
24	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1
26	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3
28	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
29	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1
31	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4

No.	KK1	KK1	KK2	KK3	KK4	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14
31	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2
32	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
33	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1
34	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3
36	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2
37	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2
38	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
39	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
40	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
41	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2
41	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
43	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
46	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2
47	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
48	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
49	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
60	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3
61	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
61	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
62	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1
63	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4
64	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2
67	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
68	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
69	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
71	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2
71	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3
72	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3
73	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2
74	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2
76	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
77	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
78	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
80	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2
81	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
81	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2
82	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3
83	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3

No.	KK1	KK1	KK2	KK3	KK4	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
86	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2
87	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
89	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
90	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
91	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2
91	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2
92	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
93	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
94	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2
96	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3
97	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4
98	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1
99	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
100	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
101	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2
101	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1
102	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
103	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2
104	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
106	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1
107	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
108	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2
109	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1
110	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2
111	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3
111	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2
112	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3
113	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2
114	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2
116	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
117	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3
118	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2
119	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
110	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2
111	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
111	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
112	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
113	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4
114	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2
116	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3
117	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2

No.	KK1	KK1	KK2	KK3	KK4	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14
118	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
119	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3
120	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
121	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
121	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
122	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
123	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
124	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4
126	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3
127	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
128	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
129	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2
130	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
131	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3
131	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
132	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
133	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2
134	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
136	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
137	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2
138	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
139	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2
140	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2
141	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2
141	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2
142	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
143	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2
144	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
146	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
147	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
148	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2
149	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
160	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3
161	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2
161	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
162	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
163	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
164	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3
166	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
168	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2
169	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
170	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3

No.	KK1	KK1	KK2	KK3	KK4	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14
171	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
171	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2
172	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2
173	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3
174	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3
176	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3
177	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2

Lanjut...

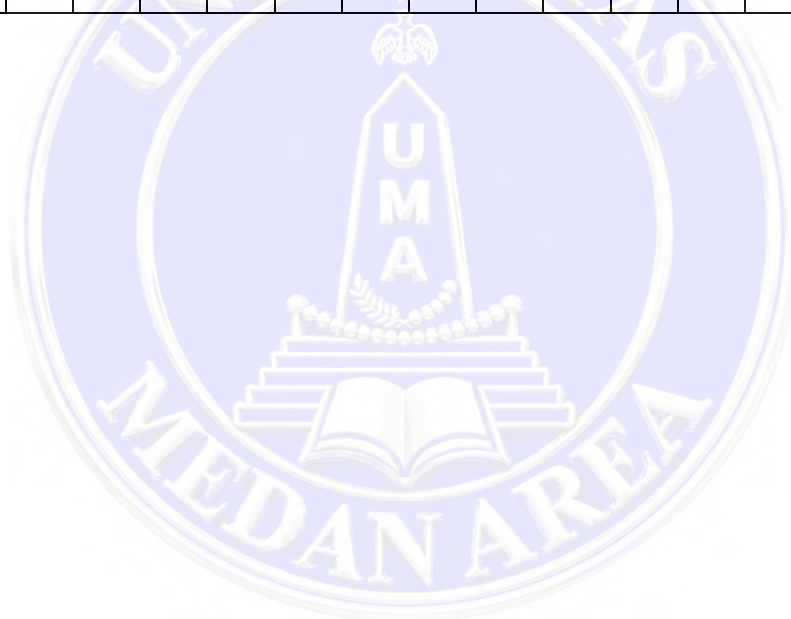
No.	KK16	KK17	KK18	KK19	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	114
1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	118
2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	117
3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	126
4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	114
6	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	114
7	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	112
8	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	110
9	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	117
10	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	3	97
11	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	117
11	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	114
12	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	121
13	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	119
14	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	126
16	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	117
17	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	127
18	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	100
19	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	112
10	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	83
11	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	98
11	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	100
12	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	111
13	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	86
14	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	102
16	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	92
17	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	118
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	91
19	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	114
20	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	93
21	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	91
21	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	100

No.	KK16	KK17	KK18	KK19	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	96
23	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	100
24	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	79
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	94
27	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	131
28	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	99
29	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	81
30	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	87
31	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	117
31	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	101
32	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	91
33	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	91
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	109
36	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	80
37	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	81
38	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	2	76
39	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	76
40	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	81
41	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	1	100
41	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	91
42	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	81
43	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	71
44	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	101
46	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	89
47	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	84
48	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	81
49	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	111
60	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	93
61	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	96
61	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	93
62	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	79
63	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	114
64	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	92
66	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	91
67	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	3	82
68	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	89
69	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	89
70	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	86
71	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	92
71	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	90
72	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	111
73	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	89
74	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	82

No.	KK16	KK17	KK18	KK19	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
76	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	91
77	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	101
78	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	111
79	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	90
80	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	108
81	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	91
81	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	98
82	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	84
83	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	111
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	90
86	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	81
87	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	87
88	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	99
89	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	3	86
90	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	102
91	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	109
91	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	91
92	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	96
93	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	91
94	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	78
96	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	113
97	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	116
98	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	3	77
99	2	2	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	3	81
100	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	114
101	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	101
101	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	82
102	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	116
103	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	73
104	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	112
106	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	76
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	119
108	3	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	100
109	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	88
110	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	83
111	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	111
111	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	4	92
112	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	92
113	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	82
114	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	73
116	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	114
117	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	101
118	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	101

No.	KK16	KK17	KK18	KK19	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
119	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	111
110	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	87
111	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	97
111	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	3	94
112	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	101
113	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	108
114	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	78
116	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	101
117	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	3	76
118	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	99
119	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	88
120	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	84
121	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	100
121	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	91
122	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	88
123	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	99
124	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	113
126	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	2	103
127	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	3	112
128	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	111
129	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	83
130	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	116
131	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	111
131	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	91
132	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	92
133	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	84
134	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	110
136	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	94
137	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	111
138	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	112
139	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	101
140	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	101
141	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	94
141	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	1	101
142	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	101
143	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	103
144	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	102
146	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	101
147	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	100
148	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	101
149	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	97
160	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	111
161	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	97

No.	KK16	KK17	KK18	KK19	KK10	KK11	KK11	KK12	KK13	KK14	KK16	KK17	KK18	KK19	KK20	KK
161	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	96
162	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	1	111
163	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	100
164	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	111
166	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	102
167	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	91
168	2	3	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	107
169	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	104
170	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	104
171	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	91
171	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	96
172	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	100
173	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	108
174	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	102
176	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	111
177	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	3	101

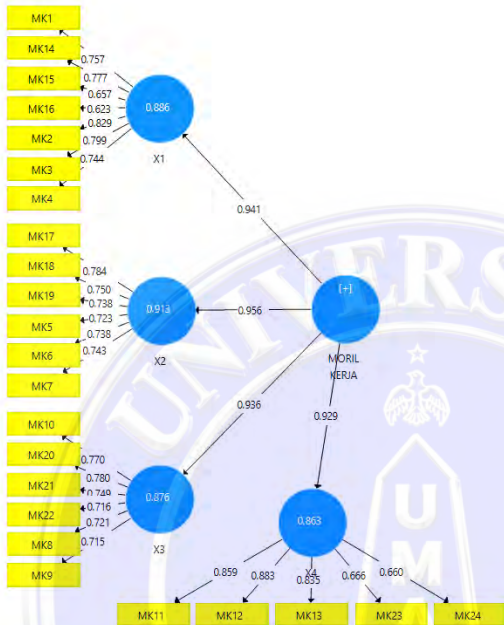


Lampiran 4. HASIL ANALISIS DATA

1. ANALISIS CFA (PER VARIABEL PENELITIAN)

a. CFA Moril Kerja

1. Iterasi 1

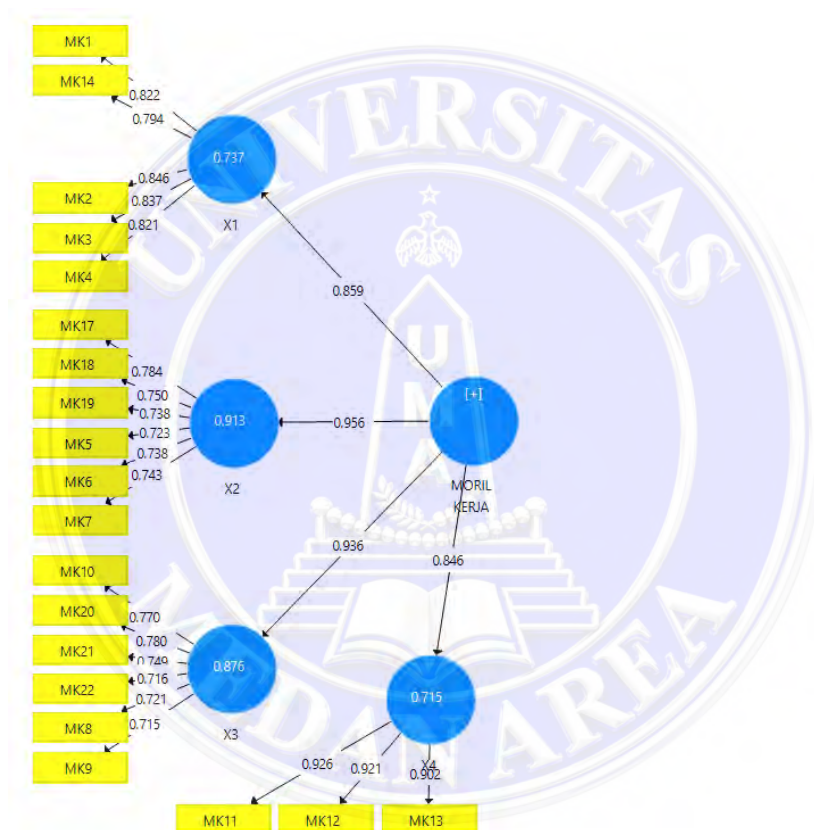


Outer Loadings

	MORIL KERJA	X1	X1	X2	X3
MK	1.000				
MK1		0.747			
MK10				0.770	
MK11					0.849
MK11					0.882
MK12					0.824
MK13		0.777			
MK14		0.647			
MK16		0.612			
MK17			0.783		
MK18			0.740		
MK19			0.728		
MK1		0.819			
MK10				0.780	
MK11				0.739	
MK11				0.716	

MK12					0.666
MK13					0.660
MK2		0.799			
MK3		0.733			
MK4			0.712		
MK6			0.728		
MK7			0.732		
MK8				0.711	
MK9				0.714	

2. Iterasi 1



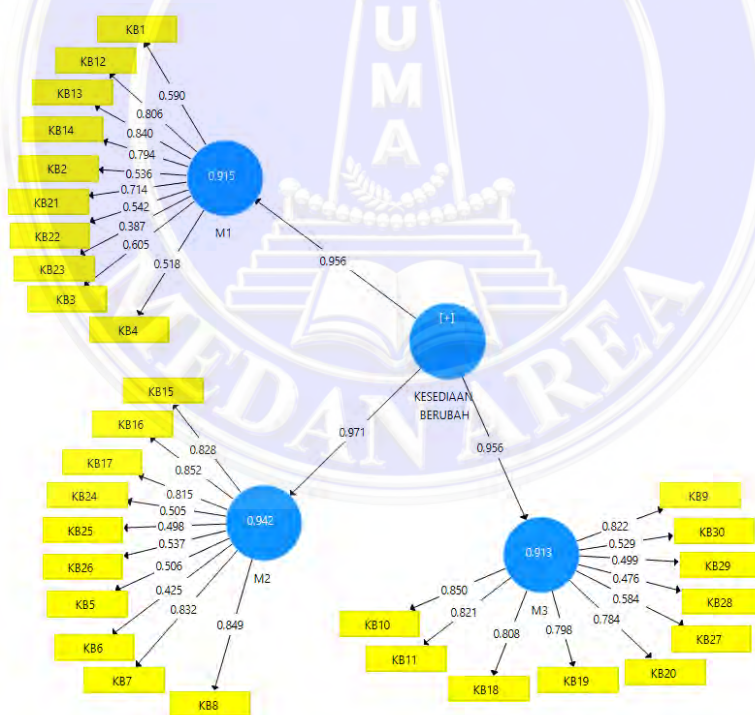
Outer Loadings

	MORIL KERJA	X1	X1	X2	X3
MK	1.000				
MK1		0.811			
MK10				0.770	
MK11					0.916
MK11					0.911
MK12					0.901
MK13		0.793			

MK17			0.783		
MK18			0.740		
MK19			0.728		
MK1		0.836			
MK10				0.780	
MK11				0.739	
MK11				0.716	
MK2		0.827			
MK3		0.811			
MK4			0.712		
MK6			0.728		
MK7			0.732		
MK8				0.711	
MK9				0.714	

b. CFA Kesiadaan Berubah

1. Iterasi 1

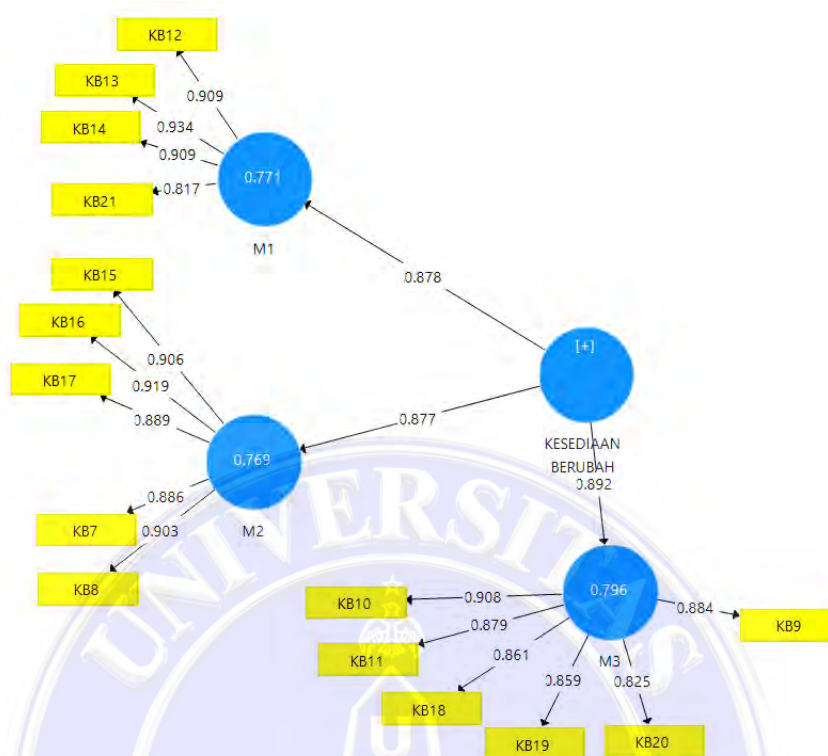


Outer Loadings

	KESEDIAAN BERUBAH	M1	M1	M2
KB	1.000			
KB1		0.490		
KB10				0.840

KB11				0.811
KB11		0.806		
KB12		0.830		
KB13		0.793		
KB14			0.818	
KB16			0.841	
KB17			0.814	
KB18				0.808
KB19				0.798
KB1		0.426		
KB10				0.783
KB11		0.713		
KB11		0.431		
KB12		0.287		
KB13			0.404	
KB14			0.398	
KB16			0.427	
KB17				0.483
KB18				0.376
KB19				0.399
KB2		0.604		
KB20				0.419
KB3		0.418		
KB4			0.406	
KB6			0.314	
KB7			0.821	
KB8			0.839	
KB9				0.811

2. Iterasi 1

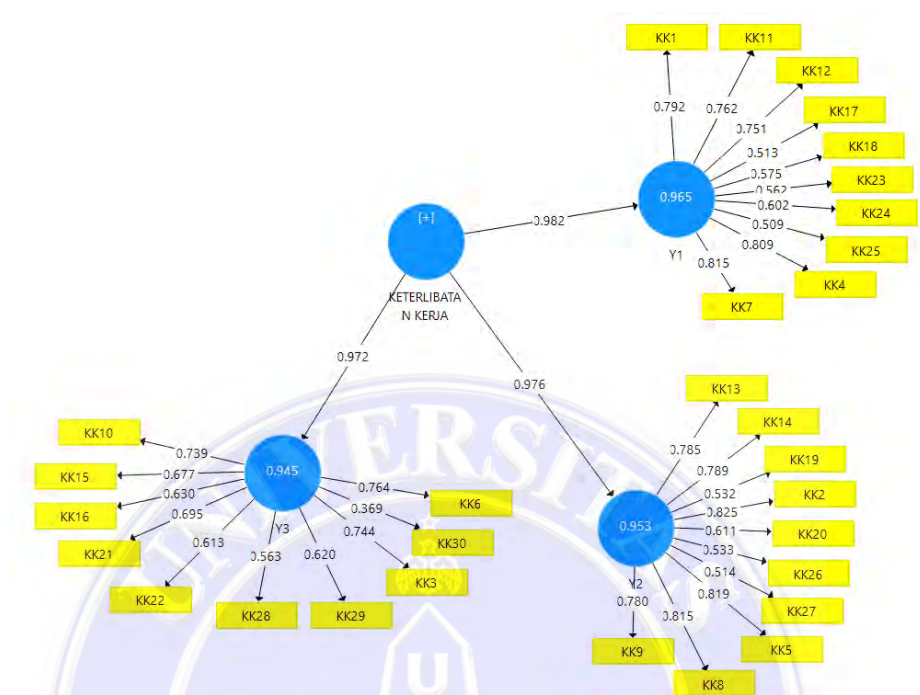


Outer Loadings

	KESEDIAAN BERUBAH	M1	M1	M2
KB	1.000			
KB10				0.908
KB11				0.879
KB11		0.909		
KB12		0.923		
KB13		0.909		
KB14			0.906	
KB16			0.919	
KB17			0.889	
KB18				0.861
KB19				0.849
KB10				0.814
KB11		0.817		
KB7			0.886	
KB8			0.902	
KB9				0.883

c. CFA Keterlibatan Kerja

1. Iterasi 1

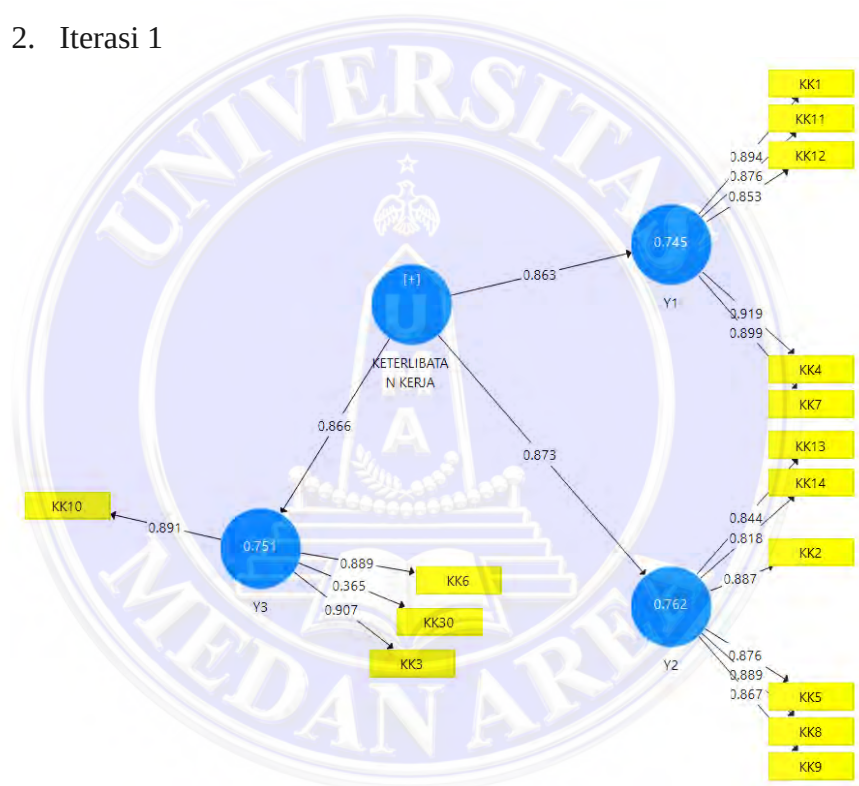


Outer Loadings

	KETERLIBATAN KERJA	Y1	Y1	Y2
KK	1.000			
KK1		0.791		
KK10				0.729
KK11		0.761		
KK11		0.741		
KK12			0.784	
KK13			0.789	
KK14				0.677
KK16				0.620
KK17		0.412		
KK18		0.474		
KK19			0.421	
KK1			0.814	
KK10			0.611	
KK11				0.694
KK11				0.612
KK12		0.461		
KK13		0.601		
KK14		0.409		
KK16			0.422	

KK17			0.413	
KK18				0.462
KK19				0.610
KK2				0.733
KK20				0.269
KK3		0.809		
KK4			0.819	
KK6				0.763
KK7		0.814		
KK8			0.814	
KK9			0.780	

2. Iterasi 1

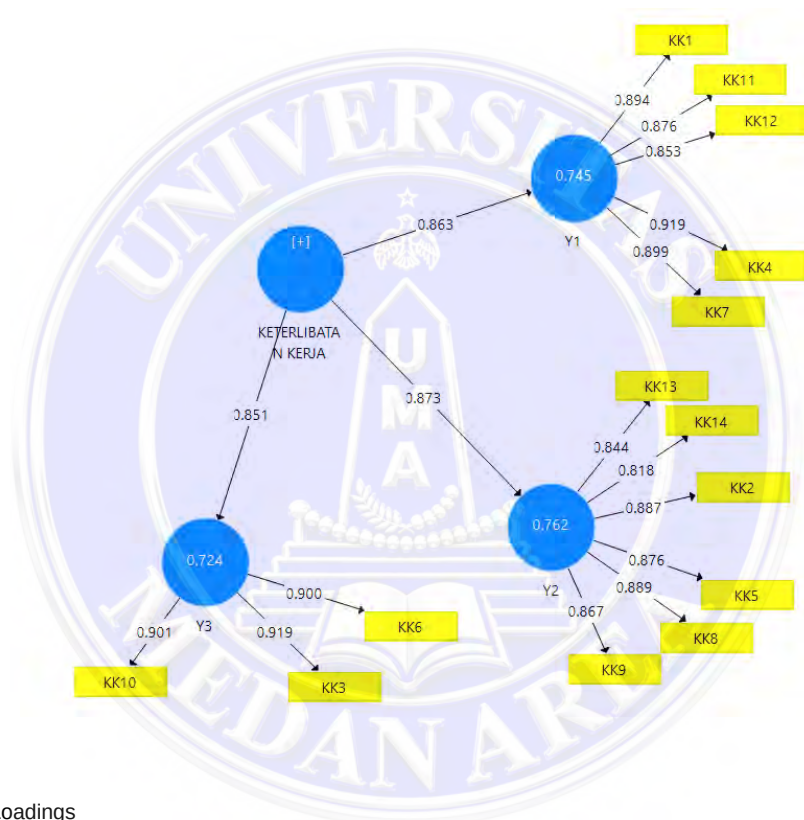


Outer Loadings

	KETERLIBATAN KERJA	Y1	Y1	Y2
KK	1.000			
KK1		0.893		
KK10				0.891
KK11		0.876		
KK11		0.842		
KK12			0.833	
KK13			0.818	
KK1			0.887	

KK2				0.907
KK20				0.264
KK3		0.919		
KK4			0.876	
KK6				0.889
KK7		0.899		
KK8			0.889	
KK9			0.867	

3. Iterasi 2



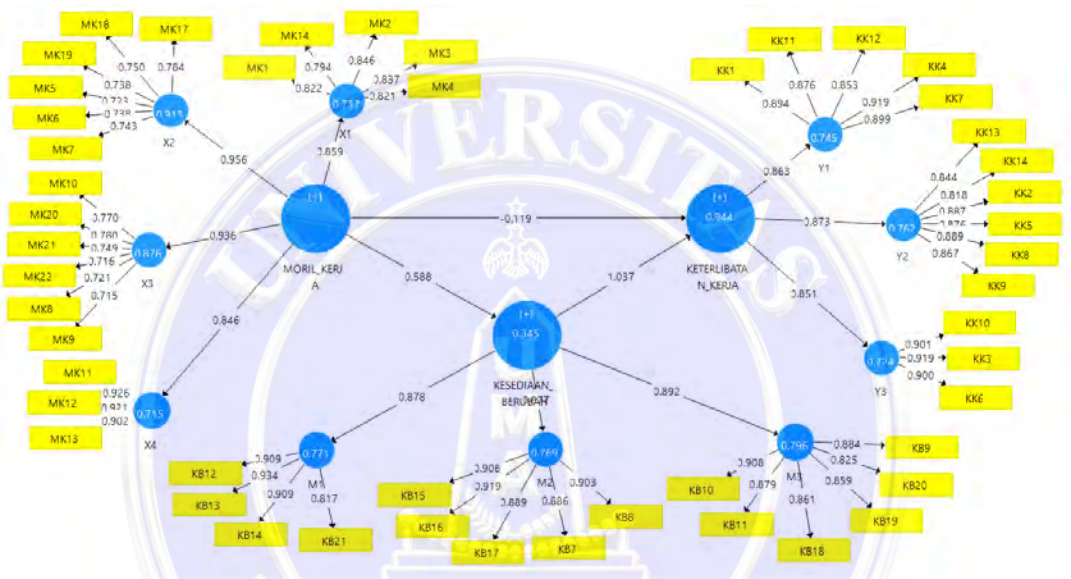
Outer Loadings

	KETERLIBATAN KERJA	Y1	Y1	Y2
KK	1.000			
KK1		0.893		
KK10				0.901
KK11		0.876		
KK11		0.842		
KK12			0.833	
KK13			0.818	
KK1			0.887	
KK2				0.919
KK3		0.919		

KK4			0.876	
KK6				0.900
KK7		0.899		
KK8			0.889	
KK9			0.867	

d. ANALISIS FULL MODEL (STRUKTURAL)

1. Full Model Running Algorithm



Outer Loadings

	KESEDIAAN BERUBAH	KETERLIBATAN KERJA	M1	M1	M2	MORIL KERJA	X1	X1	X2	X3	Y1	Y1	Y2
KB	1.000												
KB10					0.908								
KB11					0.879								
KB11			0.909										
KB12			0.923										
KB13			0.909										
KB14				0.906									
KB16				0.919									
KB17				0.889									
KB18					0.861								
KB19					0.849								
KB10					0.814								
KB11			0.817										
KB7				0.886									
KB8				0.902									

KB9					0.883								
KK		1.000											
KK1										0.893			
KK10												0.901	
KK11										0.876			
KK11										0.842			
KK12											0.833		
KK13											0.818		
KK1											0.887		
KK2												0.919	
KK3										0.919			
KK4											0.876		
KK6												0.900	
KK7										0.899			
KK8											0.889		
KK9											0.867		
MK					1.000								
MK1						0.811							
MK10							0.770						
MK11								0.916					
MK11								0.911					
MK12								0.901					
MK13						0.793							
MK17							0.783						
MK18							0.740						
MK19							0.728						
MK1						0.836							
MK10							0.780						
MK11							0.739						
MK11							0.716						
MK2						0.827							
MK3						0.811							
MK4							0.712						
MK6							0.728						
MK7							0.732						
MK8								0.711					
MK9								0.714					

R Square

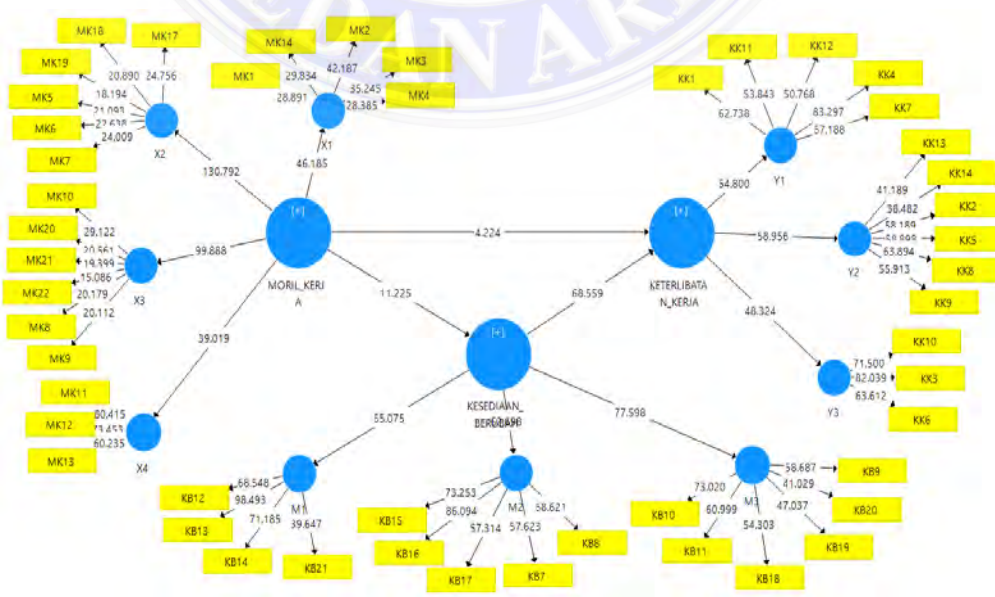
	R Square	R Square Adjusted
KESEDIAAN_BERUBAH	0.234	0.231
KETERLIBATAN_KERJA	0.933	0.932
M1	0.771	0.769
M1	0.769	0.768

M2	0.796	0.794
X1	0.727	0.726
X1	0.912	0.912
X2	0.876	0.874
X3	0.714	0.713
Y1	0.734	0.732
Y1	0.761	0.761
Y2	0.713	0.712

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
KESEDIAAN_BERUBAH	1.000	1.000	1.000	1.000
KETERLIBATAN_KERJA	1.000	1.000	1.000	1.000
M1	0.914	0.918	0.930	0.798
M1	0.931	0.931	0.946	0.811
M2	0.924	0.927	0.939	0.747
MORIL_KERJA	1.000	1.000	1.000	1.000
X1	0.881	0.882	0.913	0.679
X1	0.831	0.831	0.882	0.447
X2	0.827	0.828	0.880	0.441
X3	0.903	0.903	0.930	0.829
Y1	0.922	0.924	0.939	0.789
Y1	0.921	0.922	0.936	0.736
Y2	0.891	0.891	0.921	0.811

2. Full Model Running Bootstrapping



Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA	0.927	0.924	0.014	69.211	0.000
KESEDIAAN_BERUBAH -> M1	0.878	0.878	0.013	62.181	0.000
KESEDIAAN_BERUBAH -> M1	0.877	0.877	0.014	48.176	0.000
KESEDIAAN_BERUBAH -> M2	0.891	0.891	0.012	71.177	0.000
KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	0.862	0.862	0.016	43.890	0.000
KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	0.872	0.873	0.016	43.241	0.000
KETERLIBATAN_KERJA -> Y2	0.841	0.841	0.018	36.032	0.000
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH	0.488	0.481	0.042	11.160	0.000
MORIL_KERJA -> KETERLIBATAN_KERJA	-0.119	-0.117	0.018	3.203	0.000
MORIL_KERJA -> X1	0.849	0.849	0.019	34.738	0.000
MORIL_KERJA -> X1	0.946	0.944	0.007	129.497	0.000
MORIL_KERJA -> X2	0.926	0.926	0.010	96.314	0.000
MORIL_KERJA -> X3	0.836	0.833	0.011	28.086	0.000

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA	0.609	0.601	0.060	10.119	0.000
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH -> M1	0.416	0.411	0.038	10.814	0.000
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH -> M1	0.414	0.410	0.039	10.601	0.000
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH -> M2	0.413	0.419	0.039	10.813	0.000
KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	0.893	0.893	0.010	33.260	0.000
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	0.416	0.410	0.042	9.941	0.000
MORIL_KERJA -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	-0.101	-0.101	0.012	3.301	0.000
KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	0.904	0.903	0.011	32.329	0.000
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	0.421	0.416	0.042	10.008	0.000
MORIL_KERJA -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y1	-0.103	-0.101	0.013	3.269	0.000
KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y2	0.881	0.881	0.013	26.673	0.000
MORIL_KERJA -> KESEDIAAN_BERUBAH -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y2	0.418	0.412	0.043	9.618	0.000
MORIL_KERJA -> KETERLIBATAN_KERJA -> Y2	-0.101	-0.100	0.012	3.231	0.000

Lampiran 5. SURAT PENELITIAN



UNIVERSITAS MEDAN AREA PASCASARJANA

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 ☎ (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79B/Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 42402994 ☎ (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id | www.pasca.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

29 Desember 2025

Nomor : 2280/PPS-UMA/D/01/XII/2025
Lamp : -
Hal : Izin Penelitian dan Pengambilan Data

Kepada Yth. Bapak/Ibu:
KA SPN POLDA SUMUT
Jl. Dharana Lastarya No.95, Suka Jadi, Kec. Hinai,
Kabupaten Langkat, Sumatera Utara 20854
Di -
Tempat

Dengan hormat,
Sehubungan dengan adanya Tugas Akhir mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin kepada mahasiswa yang tersebut namanya di bawah ini :

No	Nama	NIM	Program Studi	Judul Tesis
1	AZLANSYAH	241804116	Magister Psikologi	Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Tenaga Pendidik (GADIK) SPN POLDA SUMUT)

Untuk melaksanakan penelitian dan pengambilan data di tempat bapak/ibu pimpin sebagai bahan melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Magister Psikologi Universitas Medan Area.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terimakasih.



Direktur,

Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K, MS

Tembusan :

1. Ketua Program Studi – M.Psi





KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DAERAH SUMATERA UTARA
SEKOLAH POLISI NEGARA
Jalan Dharana Lastarya No 95 Hinai-Langkat 20854

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala Sekolah Polisi Negara Polda Sumut, Menerangkan bahwa :

Nama : Azlansyah
NPM : 241804116
Program Studi : Magister Psikologi

Benar nama tersebut di atas telah melaksanakan Penelitian di SPN Polda Sumut, sesuai dengan surat pengantar dari Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area (UMA) Nomor : 2280/PPS-UMA/D/01/XII/2025 pada tanggal 29 Desember 2025, tentang Permohonan Izin Penelitian dalam rangka memenuhi persyaratan penulisan Tesis dengan Judul : "Pengaruh Moril Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja Dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Tenaga Pendidik (GADIK) SPN POLDA SUMUT)". Pelaksanaan penelitian terhitung sejak tanggal 05 Januari 2026 sampai dengan 08 Januari 2026.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat digunakan dengan sebaik-baiknya dan bertanggung jawab.

Hinai, 09 Januari 2026

KEPALA SEKOLAH POLISI NEGARA POLDA SUMUT


FRENNY YUSANDHY, S.I.K., MA
KOMISARIS BESAR POLISI NRP 75020373

