

**HUBUNGAN *JOB INVOLVEMENT* DENGAN
KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya untuk
Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Menyelesaikan Program Strata Satu (S1)
Psikologi (S.Psi)



Habi Maulana Mahrizal
(J71215112)

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN KESEHATAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2019

HALAMAN PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Hubungan *Job Involvement* dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah” merupakan karya asli yang saya ajukan untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi (S.Psi) di Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Karya ini sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang, kecuali yang tertulis di dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 6 Agustus 2019



Habi Maulana Mahrizal

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

Hubungan *Job Involvement*
dengan Kesiapan Individu pada Perubahan

Oleh:
Habi Maulana Mahrizal
NIM. J71215112

Telah disetujui untuk diajukan pada Sidang Skripsi

Surabaya, 15 Juli 2019
Dosen Pembimbing



Dr. H. Jainuddin, M.Si
NIP. 196205081991031002

HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI
HUBUNGAN *JOB INVOLVEMENT* DENGAN
KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH

Yang disusun oleh:

Habi Maulana Mahrizal

J71215112

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal 19 Juli 2019

Mengetahui,
Dekan Fakultas Psikologi dan Kesehatan



Dr. dr. Hj. Siti Nur Asiyah, M.Ag
NIP. 197209271996032002

Susunan Tim Penguji:

Penguji I/Pembimbing

Dr. H. Jainudin, M.Si
NIP. 196205081991031002

Penguji II

Drs. Hamim Rosyid, M.Si
NIP. 196208241987031002

Penguji III

Sofly Balgtes, S.Psi, Psikolog
NIP. 197609222009122001

Penguji IV

Dr. Suryani, S.Ag., S.Psi, M.Si
NIP. 197708122005012004



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Habi Maulana Mahtizal
NIM : 271215112
Fakultas/Jurusan : FPK / Psikologi
E-mail address : habi_maulana13@yahoo.co.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Hubungan Job Involvement Dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Agustus 2019

Penulis



(
nama terang dan tanda tangan

Kesiapan seseorang dalam menghadapi perubahan inilah dapat menimbulkan pengaruh pada psikologis, mental dan fisik secara simultan serta berakibat mengganggu kenyamanan seseorang dalam kinerja mereka. Hal tersebut membuat banyak tuntutan untuk seseorang agar turut serta meskipun dalam kondisi yang sebenarnya tidak begitu siap atau belum sepenuhnya menguasai kompetensi dari perubahan yang dilaksanakan. Persaingan dalam lingkungan kerja memiliki andil seperti yang diutarakan oleh Smith (2005) tentang orang-orang didalam organisasi memiliki peran kunci terhadap keberhasilan perusahaan dan bisa saja orang-orang tersebut menjadi penghambat langkah kesuksesan perusahaan.

Karyawan dalam perusahaan ataupun anggota dalam organisasi menjadi pemeran utama dalam pelaksanaan kebijakan organisasi yang sewaktu – waktu dapat berubah sesuai dengan situasi yang memengaruhi jalannya kegiatan. Oleh karena itu, tuntutan untuk berperan aktif dan terlibat secara langsung sangat sangat diperlukan agar tujuan organisasi tercapai optimal. Sebuah efektifitas dari perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan sangat dipengaruhi oleh kesiapan semua karyawan yang terlibat didalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Menurut Choi dan Rouna (2010) menyatakan bahwa banyak upaya yang gagal dalam pelaksanaan perubahan diakibatkan karena sering peran sentral individu dalam upaya menghadapi perubahan dianggap tidak begitu penting. Bisa dikatakan bahwa tujuan perubahan didalam organisasi harus sesuai kebutuhan dan juga perlu perencanaan yang matang dengan mempertimbangkan kemampuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia perusahaan. Perencanaan yang matang akan

memengaruhi lancar atau tidaknya perubahan mengingat keduanya memiliki keterikatan yang cukup kuat dilihat dari pelaksana kegiatan tersebut.

Untuk mendukung data dalam penelitian, dilakukan beberapa wawancara dengan salah satu karyawan yang bekerja di PT. X dan juga dengan salah satu rekanan yang bekerja sama dengan PT. X. Wawancara pertama dilakukan dengan salah satu karyawan PT. X bagian operator mesin tanggal 1 Februari 2019 pukul 09.00, didapatkan bahwa setiap setahun atau paling lama dua tahun, perusahaan akan merumuskan kebijakan-kebijakan baru. Terdapat budaya perusahaan yang digunakan perusahaan yakni *Integration X* yang merevitalisasi elemen-elemen dari *X Way* yang sebelumnya. PT. X menyiapkan strategi baru perusahaan yang telah diselaraskan dengan budaya organisasi lama serta telah disesuaikan dengan transformasi korporat yang dilakukan (PT. X, 2017).

Ditambah lagi dengan kemajuan teknologi yang tentunya seluruh karyawan memiliki kewajiban untuk cepat beradaptasi dengan perkembangan tersebut. Selain itu, perubahan dalam struktural organisasi dapat memengaruhi kondisi kerja yang sebelumnya berjalan akan berubah ke kondisi lingkungan kerja dengan pemimpin yang baru. Namun, PT. X telah menyiapkan strategi dengan sudut pandang "*Learning and Growth*" yang berfokus untuk meningkatkan kemampuan *leadership*, peningkatan kapabilitas organisasi, pembangunan kompetensi dan mengurangi gap antar generasi dengan optimalisasi kerja (PT. X, 2017). Dari penjelasan narasumber dapat dikaitkan dengan faktor perubahan isi sesuai pernyataan Holt et al (2007) mengenai faktor kesiapan individu untuk berubah yang

didalamnya dipengaruhi oleh proses perubahan administratif, tehnologi dan struktural organisasi.

Hasil wawancara lainnya dengan salah seorang dari pihak rekanan yang beerja sama dengan PT. X pada tanggal 4 Februari 2019 pukul 08.30 WIB menyatakan bahwa proses digitalisasi yang sedang diterapkan perusahaan membuat karyawan untuk siap beradaptasi. Proses digitalisasi tersebut berguna sebagai langkah yang efisien bagi jalannya kegiatan di perusahaan. Contoh dalam perihal kebutuhan barang yang insidental, karyawan tidak harus datang ke bagian gudang untuk mencari tahu ketersediaan barang, tetapi telah disediakan aplikasi dalam jaringan, sehingga dapat mengefisiensi kinerja para karyawan. Selain itu, PT. X menerapkan Sistem Manajemen Kinerja Karyawan dengan sistem *online* untuk kepastian berjalannya komunikasi, diskusi, dan bimbingan yang efektif dari atasan kepada para staf serta dengan prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan yakni fokus, terukur, transparan dan objektif (PT. X, 2017).

Setiap tahun diadakan rekrutmen karyawan-karyawan baru dan pastinya karyawan baru yang diterima secara tidak langsung akan merasakan sesuatu yang baru serta dituntut untuk segera bisa menyesuaikan diri. Sistem perekrutan karyawan dilaksanakan di Kantor Pusat sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan dalam Surat Keputusan Direksi No. 15.K/010/DIR/2016 tanggal 21 Maret 2016 mengenai *Human Capital Manajemen System*. Proses rekrutmen dilaksanakan secara terpusat serta terbuka bagi setiap orang yang memenuhi persyaratan sesuai ketetapan perusahaan (PT. X, 2017).

Narasumber juga memberikan informasi bahwa diperusahaan berlaku sistem rotasi, promosi dan demosi bagi karyawan. Perihal proses rekrutmen yang dilakukan oleh PT. X dapat berasal dari internal perusahaan serta eksternal perusahaan dan salah satu bentuk proses rekrutmen internal yaitu promosi, rotasi dan demosi (PT. X, 2017). Hal-hal seperti inilah yang menjadikan karyawan agar siap menghadapi perubahan-perubahan struktural maupun tempat dan lingkungan kerja yang baru. Dari penjelasan kedua narasumber, banyak hal-hal yang menuntut kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan didalam perusahaan khususnya pada lingkup PT. X serta pentingnya karyawan untuk terlibat langsung agar dapat menyesuaikan diri.

Selaras dengan pernyataan-pernyataan diatas, penjelasan salah satu karyawan koperasi perusahaan yang biasa bertugas menangani mahasiswa ataupun siswa yang sedang PKL maupun penelitian Tugas Akhir (TA) menyatakan bahwa saat ini memang terdapat pembaharuan budaya organisasi sebagai cara untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Penelitian yang dilakukan juga mendukung upaya perusahaan untuk mengetahui berapa taraf kesiapan individu yang dalam hal ini adalah karyawan perusahaan terhadap perubahan-perubahan yang diterapkan oleh perusahaan. Dari data-data yang didapatkan nantinya, perusahaan akan mengkaji dalam menentukan upaya-upaya agar dapat membuat karyawan dapat siap dalam segala perubahan yang implementasikan perusahaan.

Selain itu, sesuai pernyataan Hussey (2000) dalam Wahyuni (2013) bahwa terdapat faktor yang memengaruhi sebuah organisasi membuat suatu perubahan antara lain, perubahan bidang teknologi yang begitu pesat berkembang, persaingan

yang intensi serta global, tuntutan pelanggan, perubahan demografis sebuah negara, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut dan tuntutan dari pemegang saham untuk peningkatan pendapatan. Berkaitan dengan fakto-faktor yang diungkapkan, dapat ditarik sebuah opini bahwa perubahan akan terus ada untuk menyesuaikan kondisi-kondisi yang saat ini terjadi. Dan pastinya untuk lingkup perusahaan atau organisasi yang masuk dalam pemerintahan akan terus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang tidak hanya berasal dari internal perusahaan, tetapi intervensi pemerintah juga akan memengaruhi jalannya perubahan pada perusahaan tersebut secara langsung.

Berdasarkan penjelasan data-data diatas, peneliti mencoba mengkaji hubungan antara *job involvement* dengan kesiapan individu untuk berubah yang terjadi pada perusahaan. Dalam hal ini penelitian akan dilaksanakan pada PT. X yang merupakan salah satu dari sembilan Unit Pembangkitan yang dimiliki PT. X. Pertimbangan yang diambil dari PT. X adalah karena UPG ini memiliki kapasitas produksi listrik yang terbesar dan juga sebagai salah satu unit yang tentunya akan melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh PT. X Pusat selaku induk organisasi.

Holt et al (2007) menjelaskan mengenai kesiapan individu untuk berubah sebagai proses yang terjadi secara simultan dan berlaku menyeluruh dipengaruhi isi, proses, konteks dan seseorang yang terlibat dalam suatu perubahan dimana mereka menyetujui lantas beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Perubahan yang berlaku pada organisasi tentunya akan memengaruhi secara langsung psikologis, fisik dan mental seseorang (Hanpachern, 1997). Jika berjalan dengan baik proses perubahan yang dilakukan perusahaan akan memberi dampak positif

berupa kesiapan para pekerja untuk berubah dan terdapat dampak negatif berupa penolakan seseorang untuk berubah (Pramadani, 2012).

Dalam pelaksanaan tentunya keterlibatan aktif karyawan didalam kegiatan perusahaan akan mempermudah implementasi perubahan yang direncanakan oleh perusahaan atau organisasi. Sethi (2016) dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa seseorang yang tak terlibat aktif dalam organisasi memiliki anggapan tentang pekerjaan yang dilakukan tidak terlalu penting bagi harga dirinya serta tak mempunyai keterikatan secara emosional dengan organisasi sehingga menimbulkan dampak negatif yang mengakibatkan menurunnya kinerja seseorang. Turunnya kinerja seseorang akan menyebabkan kerugian bila tidak segera ditangani, karena kinerja yang tidak maksimal tersebut dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan atau organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shah (2009), menyatakan bahwa *job involvement* mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan parameter kesiapan untuk berubah. Brown (1996) berpendapat bahwa *job involvement* merupakan tingkat keterikatan secara psikologis seseorang dengan pekerjaan dan menganggap seberapa penting pekerjaan bagi harga dirinya. Dengan keterlibatan seseorang dalam pekerjaan dapat ditarik kesimpulan bahwa seseorang tersebut memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang tinggi. Dengan tingkat kesiapan yang tinggi tentunya akan membantu perusahaan mencapai kesuksesan dalam perubahan organisasi sesuai dengan tujuan diimplemtasikannya perubahan tersebut. Dan bisa dinyatakan bahwa *job involvement* memiliki peranan penting dalam

C. Keaslian Penelitian

Dalam penelitian yang akan dilakukan, terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan pengerjaan dan juga menjadi sumber referensi sesuai dengan topik permasalahan yakni *job involvement* dan kesiapan individu untuk berubah. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Dharmawan dan Nurtjahyanti (2017) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan yang positif dengan permasalahan kesiapan untuk berubah. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. KAI *Commuter* Jakarta sejumlah 81 karyawan dan menggunakan analisa data regresi sederhana dengan metode secara kuantitatif.

Pramadhani (2012) melakukan penelitian dan hasilnya terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah dengan aspek khusus yakni komitmen afektif dan komitmen normatif. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dan analisa data dengan korelasi *product moment* pada karyawan divisi *enterprise service* Telkom Surabaya sejumlah 56 orang. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan Munawaroh dan Meiyanto (2017) yang menghasilkan bahwa peranan penting dari resiliensi yang merupakan dimensi dari *psychological capital* memiliki hubungan kuat untuk peningkatan kesiapan individu untuk berubah. Sebanyak 351 pegawai instansi pemerintahan yang tersebar di Pemerintah DIY dan menggunakan teknik analisis data *moderated regression analysis* secara metode kuantitatif dan juga terdapat variabel moderator yakni persepsi dukungan organisasi.

Fitrianna dan Agustina (2015) menjadikan kesiapan untuk berubah sebagai variabel mediasi yang memiliki hubungan positif dengan *transformasional leadership* dan memiliki hubungan yang positif pula dengan *commitment to change*. Hal ini dapat membuktikan bahwa kesiapan untuk berubah berperan sangat positif untuk memediasi kedua variabel yang dilakukan dengan tehnik analisis data menggunakan *partial least square* dengan metode kuantitatif pada 70 karyawan PT. Telkom Divisi Regional V Surabaya. Zulkarnain dan Hadiyani (2014) melakukan penelitian pada 206 karyawan perkebunan PT. “P” Medan yang menyatakan bahwa dua variabel yakni komitmen organisasi dan *employee engagement* berhubungan dengan kesiapan karyawan untuk berubah.

McKay, Kuntz dan Naswall (2013) melakukan penelitian kepada 102 karyawan di New Zealand dan Australia bahwa kesiapan untuk berubah memediasi antara dua variabel yakni *contextual antecedents* dan penolakan perubahan dengan hasil yang positif. Penelitian Mangundjaya (2012) bahwa komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan dengan pekerjaan berkorelasi kuat dapat berkontribusi terhadap kesiapan untuk berubah individu dalam hal ini adalah karyawan bank serta perusahaan keuangan milik pemerintah sejumlah 102 orang. Dari hal ini dinyatakan bahwa keterlibatan karyawan pun memiliki hubungan dengan kesiapan karyawan untuk berubah, namun keterlibatan karyawan yang dimaksud dalam versi asli yang belum diterjemahkan oleh Mangundjaya (2012) adalah *employee engagement*.

Penelitian Saragih (2015) dilakukan kepada empat orang yang diantaranya adalah Presiden Direktur PT. KAI dan tiga karyawan dengan metode studi kasus tunggal dan metode triangulasi. Dan menghasilkan kesimpulan bahwa 47 atribut

kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel terikat dan *job involvement* sebagai variabel bebas, definisi operasional kedua variabel, subjek penelitian yang mencakup populasi, sample dan teknik mengumpulkan data sampel, instrumen penelitian serta analisis data.

BAB keempat dijelaskan deskripsi data subjek penelitian, analisis hasil uji penelitian serta sekaligus pembahasan. Hasil penelitian dijelaskan secara keseluruhan yang meliputi penjelasan tentang persiapan dan pelaksanaan penelitian, deskripsi data subjek dan deskripsi skor setiap variabel yang didapat. Serta *input* hasil analisa uji prasyarat berupa uji normalitas dan uji linearitas serta uji hipotesis dengan memaparkan hasil uji statistik dan pembahasan yang dihubungkan secara teori serta penelitian terdahulu.

Dan pada BAB kelima atau yang terakhir menjelaskan tentang kesimpulan dan saran. Kesimpulan pada penelitian diakumulasikan berdasar dengan hasil uji yang dijelaskan berdasar inti hasil dan berisi pula saran yang ditujukan kepada peneliti selanjutnya, perusahaan dan karyawan.

1. Kurangnya pengawasan (*Less supervision*), merupakan kondisi organisasi yang memiliki sedikit manajer serta waktu yang diberikan untuk mengurus karyawan.
2. *Team culture*, merupakan budaya dari kelompok yang mengakibatkan sulitnya perubahan tersebut berjalan.
3. *Focus on quality*, yaitu pembelajaran baru yang digunakan karyawan untuk berfokus pada kualitas kerja.
4. *Downsizing*, merupakan upaya perampingan perusahaan yang mengakibatkan perusahaan melakukan PHK karena organisasi tidak memerlukan karyawan tersebut dalam pelaksanaan perubahan.
5. *Mergers and acquisitions*, merupakan proses penggabungan perusahaan yang memberi dampak pada karyawan.
6. *Diversity*, merupakan keberagaman yang menjadikan karyawan akan berinteraksi dengan berbagai macam karyawan yang berbeda-beda latar belakangnya.
7. *International environment*, merupakan proses perusahaan menjadi *go international* dengan budaya yang berbeda mengharuskan karyawan untuk melakukan hal tersebut.
8. *Innovative pay strategies*, yaitu karyawan akan dihadapkan pada rencana pembayaran yang berbeda seperti *gainsharing* dan bonus.

3. Pengukuran Kesiapan Individu untuk Berubah

Seperti yang dikemukakan oleh Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) bahwa mengukur kesiapan individu untuk berubah memiliki beberapa hal yang

perlu diperhatikan dalam berbagai sudut pandang pada domain-domain kesiapan untuk perubahan, antara lain:

- a. Proses perubahan yang mencakup langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan pada pelaksanaan perubahan yang melibatkan partisipasi seseorang.
- b. Isi dari perubahan organisasi adalah inisiatif spesifik perubahan yang diperkenalkan seperti isi perubahan yang mengarah pada administrasi, prosedur, teknologi serta karakteristik pada struktural organisasi.
- c. Konteks organisasi merupakan situasi dan kondisi lingkungan tempat berlangsungnya perubahan dimana seseorang itu menjalankan perubahan.
- d. Atribusi individu dari karyawan yang biasanya beberapa karyawan menghendaki adanya perubahan lebih dari karyawan lainnya.

Isabella (dalam Holt, Armenakis, Field dan Harris, 2007) berpendapat bahwa metode kualitatif memang lebih spesifik dan kaya informasi, namun metode kuantitatif memiliki keuntungan yang unik dan menjadi suplemen yang sesuai bagi manager, konsultan, dan peneliti. Hal tersebut didasarkan pada efisiensi dari pendistribusian instrumen yang memiliki cakupan luas dengan periode waktu relatif singkat.

4. Faktor-Faktor Kesiapan Individu untuk Berubah

Menurut Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) dari penelitiannya menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah memiliki empat faktor yang memengaruhi secara simultan, antara lain:

- a. *Change content* mencakup pada sesuatu yang akan diubah pada organisasi seperti sistem administrasi, prosedur dalam kerja, teknologi, dan struktural organisasi.
- b. *Change process* merujuk pada proses implementasi perubahan yang sudah direncanakan dan diusulkan sebelumnya. Dan dalam hal ini *job involvement* berkontribusi terhadap kesiapan individu untuk berubah pada proses perubahan yang diterapkan oleh perusahaan.
- c. *Organizational context* merupakan keterkaitan kondisi pada lingkungan kerja pada saat diimplementasikannya perubahan. Dalam proses perubahan ini didasari oleh persepsi dari manfaat yang didapat, adanya resiko kegagalan dan tuntutan dari luar organisasi.
- d. *Individual attributes*, merupakan pandangan yang berkaitan dengan individu untuk menerima perubahan, dalam hal ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu:
 1. *Self-efficacy*, atau yang biasa disebut dengan keyakinan diri yang berkaitan dengan mampu atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugas perubahan yang ditetapkan oleh organisasi.

2. *Personal Valence*, atau valensi pribadi berkaitan dengan keuntungan yang diterima dari diterapkannya perubahan yang dibuat oleh organisasi yang mereka tempati.

Dari Armenakis & Haris (2009) terdapat lima faktor yang diidentifikasi serta mendukung untuk merubah keyakinan karyawan pada proses perubahan, antara lain:

- a. *Discrepancy*, yaitu seseorang memiliki keyakinan bahwa perubahan diperlukan oleh organisasi.
- b. *Appropriateness*, adanya keyakinan bahwa sebuah perubahan spesifik yang diterapkan merupakan cara tepat untuk menangani permasalahan yang dihadapi.
- c. *Efficacy*, merupakan rassa percaya akan karyawan dan perusahaan dalam proses penerapan perubahan.
- d. *Principal support*, yakni merupakan persepsi bahwa organisasi memberikan dukungan dan memiliki komitmen didalam pelaksanaan perubahan serta bertujuan untuk menyukseskan perubahan yang diterapkan.
- e. *Personal valance*, yakni sebuah keyakinan akan perubahan yang diterapkan memberi benefit personal untuk dirinya.

Kelima keyakinan yang dijelaskan bukan semata-mata hanya berpengaruh pada kesiapan untuk berubah, tapi akan memengaruhi pula bagaimana karyawan mengadopsi dan memiliki komitmen terhadap perubahan yang diterapkan

organisasi. Disisi lain Madsen, Miller, & John (2005) ada empat faktor yang berpengaruh pada kesiapan individu untuk berubah, yakni komitmen, identifikasi dengan organisasi, loyalitas dan keterlibatan karyawan.

Terdapat dua faktor lain yang diungkapkan Cunningham et al. (2002) memengaruhi kesiapan untuk berubah, yakni faktor individu didalamnya terdapat *self-efficacy*, dan faktor lingkungan organisasi yang menyangkut pekerjaan dan juga dukungan sosial. Devos (2008) menyatakan bahwa faktor demografis seperti halnya pendidikan dan posisi atau jabatan juga dapat memengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Dengan latar belakang pendidikan karyawan yang tinggi maka karyawan memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan yang tinggi pula dibandingkan dengan karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan rendah.

B. *Job Involvement*

1. Definisi *Job Involvement*

Job involvement atau biasa disebut keterlibatan kerja menurut Brown (1996, dalam Wahyuni, 2013) menyatakan bahwa seberapa penting pekerjaan bagi dirinya dan keberpihakan secara psikologis seseorang pada organisasi. Seseorang dengan tingkat *job involvement* tinggi akan memihak dan terstimulasi sangat baik dalam pekerjaan yang dilakukan. Pendapat selaras dengan Robbins (2009) yang menyatakan seseorang dengan *job involvement* tinggi akan sangat peduli serta melebur dengan pekerjaan yang dilakukan (dalam Dari, 2016).

Lodahl dan Kejner (1965, dalam Cohen, 2003) dinyatakan bahwa *job involvement* adalah seberapa jauh tingkatan performansi kinerja seseorang secara

psikologis dapat memengaruhi dan seseorang bisa mengidentifikasi diri mereka dengan pentingnya pekerjaan bagi diri mereka. Steers dan Porter (1991) menyatakan keterlibatan kerja merupakan seberapa besar seseorang tertarik terhadap pekerjaan serta seseorang tidak hanya merasa bahagia ataupun puas, melainkan dapat bertanggung jawab dengan pekerjaan yang telah dibebankan (dalam Ansel dan Wijono, 2012).

Menurut Saxena (2015), *job involvement* merupakan keterkaitan antara psikologis seseorang terhadap pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan mengenai citra diri. Selain itu, *job involvement* terkait dengan karakteristik seseorang serta sifat seseorang dari tugas yang berperan meningkatkan faktor sosial sebagai contoh antara lain, kerja sama tim, seberapa besar karyawan mendukung perubahan dalam organisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dapat memberikan prestasi serta peningkatan kinerja dengan mempertimbangkan sudut pandang karyawan yang diajak berdiskusi (Bahram, 2010, dalam Septiadi, Sintaasih, Wibawa, 2017).

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan mengenai definisi *job involvement* merupakan seberapa jauh ketertarikan seseorang secara psikologis dan bertanggung jawab secara sungguh-sungguh terhadap pekerjaan yang diberikan dan menganggap dirinya penting dalam pekerjaan.

2. Dimensi *Job Involvement*

Menurut pendapat Lodahl dan Kejner (1965, dalam Cohen, 2003) terdapat dua dimensi dalam *job involvement*, yaitu:

Job involvement timbul dari adanya harapan seseorang untuk memiliki jenjang karir yang bagus sebagai cara agar mereka dapat meningkatkan status sosial serta dipandang baik di masyarakat (Dari, 2012). Menurut Sumarto (2009, dalam Ansel & Wijono, 2012) menyatakan bahwa *job involvement* akan meningkat bila kondisi didalam organisasi bersama-sama akan didiskusikan dengan para karyawan, khususnya mengenai kebutuhan dan kepentingan pribadi karyawan sehingga hal tersebut dapat meningkatkan kontribusi karyawan.

3. Karakteristik *Job Involvement*

Job involvement memiliki beberapa karakteristik yang dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2006) serta memiliki tingkat tinggi dan rendah, antara lain:

- a. Karakter seseorang dengan *job involvement* tinggi
 1. Menghabiskan waktu untuk bekerja
 2. Memiliki kepedulian tinggi
 3. Merasakan kepuasan dalam bekerja
 4. Berkomitmen tinggi terhadap profesi, karir serta organisasi
 5. Berusaha terbaik untuk organisasi
 6. Tingkatan rendah untuk *turnover* dan absensi
 7. Motivasi tinggi

Karyawan dengan *job involvement* tinggi juga memiliki partisipasi yang aktif dalam pekerjaan yang dilakukan dan memiliki pertumbuhan kebutuhan yang kuat dengan melibatkan diri secara menyeluruh pada pekerjaan yang dilakukan. Kaitannya dengan keaktifan karyawan dalam pekerjaan didasari oleh beberapa faktor yang antara lain, identitas tugas yang jelas, mempunyai keberagaman yang otonom, adanya *feedback* atau timbal balik, karakteristik tugas dalam pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan kemungkinan untuk berpartisipasi aktif terhadap pekerjaan. Dengan ciri – ciri karyawan yang memiliki faktor – faktor diatas maka ada kecenderungan karyawan akan berpartisipasi secara aktif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Ciliana dan Mansoer, 2008; Wahyuni, 2013).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zangaro (2001) dalam Wahyuni, (2013), menemukan adanya hubungan yang secara tidak langsung antara, kepuasan dan *job involvement*, komitmen organisasi dengan dukungan organisasi serta kesetiaan dengan kesiapan individu untuk berubah. Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Weber dan Weber (2001) dalam Wahyuni (2013) menyatakan bahwa *involvement* atau keterlibatan karyawan dalam organisasi memiliki keterkaitan dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian tersebut didukung penelitian lainnya yang dilakukan oleh Shah (2009), yang menyatakan bahwa ada hubungan secara positif dan signifikan antara *job involvement* dengan kesiapan seseorang untuk berubah. Hal tersebut memberi arti bahwa semakin tinggi tingkat *job involvement* yang dimiliki oleh seseorang, maka kesiapan seseorang tersebut

menghadapi perubahan semakin tinggi, pernyataan tersebut berlaku pula sebaliknya.

Menurut Madsen, Miller dan John (2005) mengemukakan bahwa pada keterlibatan seseorang dalam organisasi menunjukkan hubungan yang memiliki makna dengan kesiapan seseorang tersebut untuk berubah. bisa diartikan bahwa tingginya tingkat kesiapan seseorang terhadap perubahan dipengaruhi oleh *job involvement* yang tinggi dari seseorang dalam organisasi. Selain itu, karyawan dengan keterlibatan atau partisipasi secara aktif dalam pekerjaan akan menumbuhkan rasa solidaritas pada perusahaan dan memunculkan motivasi yang tinggi dari dalam diri mereka. Maka dari itu, kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang dilakukan oleh perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan karyawan dan partisipasi aktif mereka dalam melakukan pekerjaan.

D. Kerangka Teoritik

Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan individu untuk berubah adalah tentang sikap yang dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan dilaksanakan), konteks (kondisi lingkungan terjadinya perubahan), dan individu (kerakteristik individu pelaku perubahan) yang secara komprehensif dan simultan terlibat dalam suatu perubahan. Terdapat tiga faktor yang memengaruhi secara simultan yakni, *Change content* (mencakup pada sesuatu yang akan diubah pada organisasi), *Change process* (merujuk pada proses implementasi perubahan yang sudah direncanakan dan diusulkan sebelumnya), *Organizational context* (keterkaitan kondisi pada

lingkungan kerja pada saat diimplementasikannya perubahan), *Individual Atributtes* (keyakinan pada diri seseorang terhadap mampu atau tidaknya mereka untuk melaksanakan tugas perubahan yang dibebankan dan penilaian tentang keuntungan pribadi yang akan mereka terima jika melaksanakan perubahan yang dibebankan). Salah satu diantara ke empat faktor tersebut, yakni *change process* dan didalamnya terdapat *job involvement* yang memberikan kontribusi terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Terdapat empat dimensi yang sesuai teori yang dikemukakan oleh Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) yaitu, *Appropriatness* (seseorang memiliki keyakinan akan perubahan yang diusulkan bagi organisasi dapat memberikan keuntungan dan sangat tepat untuk diterapkan), *Change efficacy* (kepercayaan seseorang terhadap kemampuan yang dimiliki untuk dapat menerapkan suatu perubahan yang diinginkan), *Management support* (dukungan pemimpin bagi seseorang akan menambah kuat komitmen yang dimiliki), *Personal benefit* (keyakinan seseorang akan keuntungan yang akan didapatkan jika perubahan tersebut diaplikasikan). Jika proses perubahan yang diterapkan oleh perusahaan dilaksanakan dengan sebaik – baiknya, maka akan memberikan dampak positif berupa kesiapan para pekerja untuk menghadapi perubahan tersebut dan terdapat pula dampak negatif dalam penerapan perubahan yang berupa penolakan oleh seseorang untuk melaksanakan perubahan (Pramadani, 2012).

Job involvement merupakan hasil identifikasi diri seseorang secara psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan dan terlibat secara aktif dengan pekerjaan serta menganggap bahwa pekerjaan penting bagi harga diri mereka (Lodahl dan Kejner

Variabel terikat adalah variabel yang menjadi akibat karena mendapat pengaruh oleh sebab yang ada pada variabel bebas. Sehingga, variabel bebas adalah variabel yang menjadikan variabel terikat dapat terpengaruh atau dengan kata lain menjadi penyebab timbulnya variabel terikat. Berdasarkan pada uraian yang dijelaskan pada kajian pustaka, terdapat dua variabel yang telah ditetapkan untuk diteliti hubungan di antara keduanya, yaitu:

- a. Variabel bebas (X): *job involvement*
- b. Variabel terikat (Y): kesiapan individu untuk berubah

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Menurut Azwar (2010), definisi operasional adalah suatu rumusan dari definisi suatu variabel yang didasarkan dari karakteristik-karakteristik variabel yang dapat diamati. Selain itu definisi operasional dibuat untuk menghindari salah penafsiran yang didasarkan dari kajian pustaka dan definisi operasional dari kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel terikat dan *job involvement* sebagai variabel bebas adalah sebagai berikut:

- a. Kesiapan individu untuk berubah

Holt et al. (2007) menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah adalah sikap yang dipengaruhi oleh isi, konteks, proses dan karakteristik yang secara komprehensif dan simultan terlibat dalam suatu perubahan. Sementara menurut Berneth (2004) kesiapan individu untuk berubah adalah lebih dari sekedar paham dan juga lebih dari sekedar yakin akan perubahan, karena kesiapan merupakan

sekumpulan pemikiran dan intensi terhadap usaha perubahan yang spesifik. Kesiapan individu untuk berubah merupakan sikap yang dipengaruhi oleh sekumpulan faktor yakni isi, konteks, proses dan karakteristik seseorang terhadap perubahan yang telah direncanakan oleh perusahaan dengan melibatkan fisik, psikis, dan mental untuk direfleksikan sejauh mana orang atau orang dalam kelompok memiliki kecenderungan untuk menerima rencana perubahan secara spesifik berjalan simultan dan komprehensif dengan tujuan mengubah keadaan saat ini. Dengan aspek – aspek yang meliputi, yakni *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal benefit*.

b. *Job Involvement*

Brown (1996) menyatakan bahwa *job involvement* adalah seberapa pentingnya pekerjaan bagi harga diri seseorang dan keberpihakan secara psikologis pada organisasi tempat seseorang tersebut bekerja. Steers dan Porter (1991) mengemukakan bahwa *job involvement* merupakan seberapa besar seseorang tertarik terhadap pekerjaan serta tidak hanya merasa bahagia ataupun puas, melainkan dapat bertanggung jawab dengan pekerjaan yang telah dibebankan. *Job involvement* adalah ketertarikan secara psikologis seseorang untuk peduli dengan sungguh – sungguh melebur pada pekerjaan dan bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang dibebankan serta menganggap pekerjaan penting bagi gambaran harga diri dan menguntungkan bagi dirinya. Terdapat dua aspek yang meliputi *job involvement*, antara lain *performance self-esteem contingency* dan *psychological identification*. Selain itu aspek karakteristik lain yang menunjukkan seseorang dengan keterlibatan kerja atau *job involvement* tinggi, antara lain Menghabiskan

waktu untuk bekerja, memiliki kepedulian tinggi, merasakan kepuasan dalam bekerja, berkomitmen tinggi terhadap profesi serta organisasi, berusaha terbaik untuk organisasi, tingkatan rendah untuk turnover dan absensi dan motivasi tinggi.

D. Populasi, Sample Dan Tehnik Sampling

a. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang didalamnya terdapat subjek atau objek yang sesuai dengan karakteristik dan memiliki kualitas yang nantinya oleh peneliti akan mempelajari untuk ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Penelitian akan dilaksanakan pada PT. X yang merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi keperluan konsumsi listrik skala nasional dengan total jumlah populasi sebanyak 370 karyawan yang didasarkan keterangan dari pihak yang menangani penelitian. Dasar penentuan PT. X sebagai tempat yang akan diteliti adalah didalamnya terdapat proses manajerial memiliki perubahan – perubahan sesuai kebutuhan. Diantaranya adalah perubahan pimpinan secara struktural akan membawa dampak langsung terhadap situasi didalam lingkungan organisasi. Setiap tahun PT. X akan melaporkan kegiatan selama setahun masa kerja untuk dijadikan acuan terhadap hal – hal apa saja yang harus diperbaiki dan dipertahankan. Tidak hanya itu saja, pelaksanaan program kerja dalam setahun yang sudah direncanakan dan pastinya terdapat beberapa kebijakan yang memiliki urgensi untuk diubah atau diperbaiki, sehingga para karyawan dituntut untuk segera beradaptasi dengan perubahan yang dicanangkan dan harus siap menghadapi segala perubahan yang ditetapkan oleh perusahaan.

b. Tehnik Sampling

Untuk menentukan sampel dalam penelitian yang diambil dari populasi atau jumlah keseluruhan karyawan yang ada di perusahaan, maka diperlukan teknik sampling sebagai cara untuk mengambil sampel atau yang biasa dikenal dengan *sampling*. Menurut Sugiyono (2014) teknik yang digunakan adalah *simple random sampling* yakni pengambilan sampel yang dilakukan secara acak dan tanpa memperhatikan strata yang ada serata populasi yang homogen. Sesuai dengan pendapat tersebut, sampel nantinya akan diambil secara acak dan masih dalam satu lingkup perusahaan.

c. Sampel

Menurut Roscoe mengenai ukuran sampel yang layak dalam sebuah penelitian adalah sejumlah 30 hingga 500 responden (Sugiyono, 2010). Menurut Arikunto (2010) jika jumlah populasi kurang dari 100 orang lebih baik diambil semua, namun jika lebih dari 100 maka dapat diambil hingga 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih. Dengan jumlah populasi sebanyak 370 karyawan, maka peneliti mengambil 25% dari jumlah populasi yang terdapat pada PT. X, sehingga sampel yang didapatkan berjumlah 93 responden.

E. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2010) instrumen penelitian atau alat pengumpul data merupakan alat yang membantu peneliti untuk proses mengumpulkan data agar menjadi lebih mudah dan juga lebih tampak sistematis pada pelaksanaan. Pendapat lainnya dikemukakan oleh Suryabrata (2011) menjelaskan bahwa pada penelitian

2012). Pada penelitian ini akan memuat kriteria – kriteria seperti pendidikan terakhir yang ditempuh, masa bakti di perusahaan, divisi tempat dia bekerja, rentang usia karyawan saat ini dan rentang gaji yang diterima. Skala yang dipakai mengacu pada dimensi yang diungkapkan Holt et al (2007) untuk variabel kesiapan individu untuk berubah, sedangkan skala *job involvement* memakai acuan dari dimensi yang dijelaskan oleh Mathis dan Jackson (2006). Skala penelitian kesiapan individu untuk berubah merupakan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Agustine (2016), sedangkan untuk *job involvement* menggunakan penelitian yang dilakukan oleh Dari (2016) yang juga telah dimodifikasi.

1. Skala Kesiapan individu untuk berubah

a. Definisi Operasional

Kesiapan individu untuk berubah merupakan sikap yang secara komprehensif dan simultan menerima perubahan yang bertujuan mengubah keadaan saat ini, yang diukur menggunakan skala kesiapan individu untuk berubah sesuai dengan dimensi-dimensi kesiapan individu perubahan menurut Holt et al (2007).

b. Alat Ukur

Instrumen yang digunakan dalam penelitian merupakan pengembangan atau modifikasi dari skala penelitian yang dilakukan oleh Agustine (2016). Dalam penyusunan kembali atau modifikasi skala penelitian ini tetap terbatas atau mengacu pada dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Holt et al (2007). Adapun *blue print* dari skala kesiapan individu untuk berubah dapat dilihat pada tabel berikut ini:

involvement dan membuktikan hipotesis penelitian. Hal tersebut dilakukan berdasar data yang digunakan untuk analisa uji hipotesis adalah data parametrik. Terdapat beberapa hal yang harus dipenuhi dalam menggunakan uji korelasi *pearson product moment* adalah data yang berasal dari dua variabel berbentuk data kuantitatif (interval dan rasio) serta data yang digunakan berdistribusi secara normal (Muhid, 2012). Dalam penentuan keputusan dalam uji hipotesis menurut Sugiyono (2010) dapat dilakukan dengan menggunakan kaidah, sebagai berikut:

- a. Jika pada hasil analisa menghasilkan nilai sig. $< 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kesiapan individu untuk berubah dan *job involvemnet*.
- b. Jika pada hasil analisa menghasilkan nilai sig. $> 0,05$ maka dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variabel kesiapan individu untuk berubah dan *job involvement*.

simple random sampling serta akan ditujukan kepada karyawan perusahaan. Alasan karyawan perusahaan dijadikan subjek dalam penelitian dikarenakan tuntutan perubahan dalam organisasional perusahaan sangatlah dinamis, sehingga dituntut pula kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut. Pada akhirnya penelitian ini dilaksanakan pada salah satu perusahaan yang bergerak pada sektor industri produksi listrik dan perusahaan masuk dalam naungan pemerintah. Tahapan selanjutnya yang dilakukan adalah menyiapkan kuisioner penelitian yang telah disesuaikan untuk ditambahkan di dalam proposal penelitian yang diajukan. Setelah itu, kuisioner dikoreksi oleh Dosen Pembimbing dan juga dengan salah satu dosen yang berkeahlian dibidang metodologi penelitian. Terdapat beberapa aitem pernyataan yang harus diubah kembali dan terdapat pula aitem-aitem yang ditambahkan sesuai dengan kebutuhan penelitian serta menyesuaikan aspek-aspek yang ada dalam teori.

Sebelumnya telah dilakukan beberapa wawancara dengan satu karyawan dan satu pihak rekanan yang menceritakan fenomena yang ada pada perusahaan sesuai tema penelitian. Sesuai dengan penjelasan salah satu karyawan perusahaan yang menangani mahasiswa penelitian, didapatkan sebanyak 370 karyawan yang akan diambil 25% sebagai sampel atau berjumlah 93 karyawan. Setelah itu, proposal diajukan kepada pihak perusahaan bagian penelitian untuk dianalisa kebutuhan dan keperluan penelitian yang dilaksanakan. Kuisioner juga diperiksa oleh bagian yang menangani mahasiswa penelitian serta Supervisor Divisi SDM untuk mengetahui apa saja pernyataan-pernyataan yang diajukan. Setelah mendapat ijin secara verbal dari pihak perusahaan, proses selanjutnya mengajukan surat penelitian sebagai

syarat wajib untuk melaksanakan penelitian di perusahaan tersebut. Setelah surat ijin didapatkan, maka surat dikirimkan kepada pihak perusahaan dan sedianya penelitian yang diajukan dimulai tanggal 6 Mei 2019 hingga 20 Mei 2019. Namun, setelah ada pembicaraan dengan pihak yang menangani mahasiswa penelitian, maka jadwal penelitian diundur menjadi tanggal 13 Mei 2019 sampai 24 Mei 2019. Pada kuisioner terdapat sejumlah total 48 pernyataan yang berasal dari variabel kesiapan individu untuk berubah sejumlah 20 butir pernyataan dan variabel *job involvement* sejumlah 28 butir pernyataan. Penelitian menggunakan uji coba terpakai yang menghasilkan satu butir pernyataan yang gugur pada variabel kesiapan individu untuk berubah dan dua butir pernyataan yang gugur pada variabel *job involvement*. Koefisien reliabilitas variabel kesiapan individu untuk berubah setelah satu butir pernyataan digugurkan adalah sebesar 0,805 dan untuk variabel *job involvement* setelah dua butir pernyataan digugurkan jumlah koefisien reliabilitas yang didapatkan sebesar 0,816. Kuisioner yang disebar tidak bisa langsung diambil dihari yang sama, perlu menunggu hingga satu sampai tiga hari untuk mengambil kembali kuisioner yang disebar. Dan selanjutnya mengumpulkan kuisioner yang telah disebar untuk direkap menggunakan *microsoft excel* serta setelah itu dianalisa menggunakan aplikasi *SPSS for windows*.

2. Deskripsi Hasil Penelitian

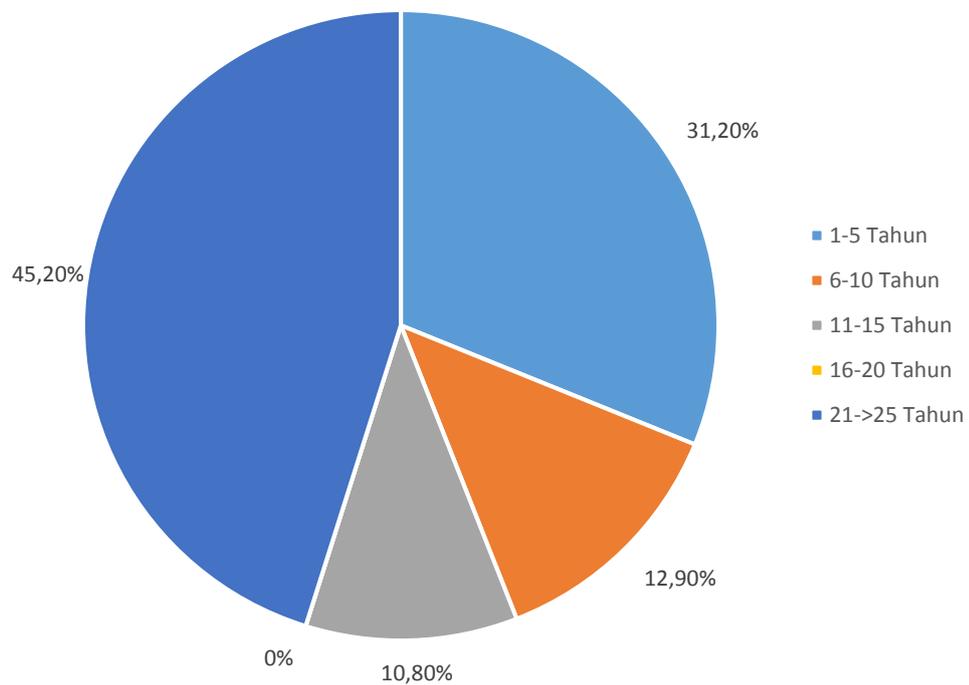
a. Deskripsi Subjek

Subjek merupakan karyawan perusahaan sektor industri manufaktur yang dalam hal ini memproduksi listrik untuk memenuhi kebutuhan listrik Nasional. Populasi dalam penelitian berjumlah 370 responden yang pada

Tabel 4.5 Data subjek berdasar masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
1-5 Tahun	29 orang	31,2%
6-10 Tahun	12 orang	12,9%
11-15 Tahun	10 orang	10,8%
16-20 Tahun	Tidak ada	0%
21->25 Tahun	42 orang	45,2%
Total		93

Masa Kerja

**Gambar 4.5 Deskripsi jumlah berdasarkan masa kerja**

Berdasarkan tabel dan gambar grafik diatas, subjek penelitian yang merupakan karyawan perusahaan pemroduksi listrik skala nasional sejumlah sampel 93 orang. Karyawan yang menjadi subjek penelitian kebanyakan memiliki masa kerja yakni 21->25 tahun dengan jumlah sebanyak 42 orang atau berkisar 45,2% dari total keseluruhan sampel. Selanjutnya diurutan kedua merupakan karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun dengan jumlah 29 orang atau berkisar 31,2% dari total keseluruhan sampel. Karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun berada diurutan ketiga sejumlah 12 orang atau berkisar 12,9% dari jumlah keseluruhan sampel. Diurutan keempat adalah karyawan dengan masa kerja 11-15 tahun yang berjumlah 10 orang atau berkisar 10,8% dari jumlah keseluruhan sampel, dan tidak terdapat karyawan dengan masa kerja 16-20 tahun pada sampel penelitian ini.

g. Deskripsi Data

Data penelitian yang didapatkan, secara keseluruhan akan terlebih dahulu dideskripsikan. Proses pendiskripsian data memuat antara lain variabel, jumlah responden (N), *range*, nilai terendah, nilai tertinggi, Mean atau nilai tengah, standar deviasi dan variasi. Upaya dalam proses deskripsi data dalam penelitian ini menggunakan analisis *descriptive statistic* dengan menggunakan bantuan aplikasi *SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Science)* pada sistem operasi *windows*. Adapun hasil dari analisis *descriptive statistic* menunjukkan tanggapan pada kuisoner penelitian yang diberikan dan dimuat dalam tabel berikut:

Tabel 4.6 Hasil *descriptive statistic* data penelitian

Variabel	N	Range	Min	Max	Mean	Standar Deviasi	Variasi
Kesiapan individu untuk berubah	93	31	60	91	72,63	5,905	34,865
<i>Job Involvement</i>	93	44	79	123	103	7,413	54,957
Valid N (listwise)	93						

Berdasarkan tabel 4.4 yang merupakan hasil dari analisa *descriptive statistic* menggunakan aplikasi *SPSS 16.0* pada sistem operasi *windows* dengan jumlah responden sebanyak 93 orang yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan serta dengan rincian laki-laki sejumlah 90 orang dan perempuan 3 orang. Dalam tabel diatas, variabel kesiapan individu untuk berubah memiliki *range* sebesar 31 dengan nilai terendah sebesar 60 dan nilai tertinggi yang didapatkan sebesar 91. Nilai rata-rata atau nilai tengah berkisar diantara 72,63 dengan standar deviasi sebesar 5,907 dan variasi yang didapatkan sebesar 34,865 untuk variabel kesiapan individu untuk berubah. Sedangkan, pada variabel *job involvement* memiliki *range* sebesar 44 dengan rincian nilai terendah yang didapatkan sebesar 79 dan nilai tertinggi yang didapatkan sebesar 123. Nilai tengah atau mean adalah sebesar 103 dengan standar deviasi 7,413 serta variasi yang didapatkan sebesar 54,957 untuk variabel *job involvement*.

Tabel 4.10 Hasil *descriptive statistic* berdasarkan jenis kelamin

Variabel	Jenis Kelamin	N	Mean	Min	Max	Standar Deviasi
Kesiapan Individu untuk berubah	Laki-laki	90	72,77	60	91	5,892
	Perempuan	3	68,67	62	73	5,859
<i>Job Involvement</i>	Laki-laki	90	103,04	79	123	7,464
	Perempuan	3	101,67	94	107	6,807

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah laki-laki sebanyak 90 orang dan perempuan sebanyak 3 orang sehingga jika ditotal menjadi 93 orang. Nilai mean tertinggi dalam variabel kesiapan individu untuk berubah sebesar 72,77 ada pada responden berjenis kelamin laki-laki. Begitupun dengan nilai mean variabel *job involvement* juga ada pada responden berjenis kelamin laki-laki dengan nilai mean 103,04. Sehingga dari hasil kedua analisis deskriptif tersebut nilai rata-rata untuk responden laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan responden perempuan. Nilai tertinggi sebesar 91 pada variabel kesiapan individu untuk berubah berada pada responden dengan jenis kelamin laki-laki, begitupun juga dengan nilai terendah sebesar 61 ada pada responden laki-laki. Tak jauh berbeda pada variabel *job involvement* nilai tertinggi sejumlah 79 dan nilai terendah sejumlah 123 ada pada responden berjenis kelamin laki-laki. Kemungkinan hal ini terjadi adalah akibat dari jumlah responden perempuan yang terlalu sedikit jumlahnya dibandingkan dengan jumlah responden laki-laki.

Tabel 4.11 Hasil *descriptive statistic* berdasarkan pendidikan

Variabel	Pendidikan	N	Mean	Min	Max	Standar Deviasi
Kesiapan Individu untuk berubah	SMP	0	-	-	-	-
	SMA	51 orang	72,69	60	88	6,071
	S1	41 orang	72,54	63	91	5,836
	S2	1 orang	-	-	-	-
<i>Job Involvement</i>	SMP	0	-	-	-	-
	SMA	51 orang	103,25	79	121	7,386
	S1	41 orang	102,8	87	123	7,580
	S2	1 orang	-	-	-	-

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pendidikan responden dengan variabel kesiapan individu untuk berubah dan variabel *job involvement* pada tabel terdapat kisaran pendidikan dari SMP hingga S2. Tidak terdapat responden yang merupakan lulusan SMP dan lulusan S2 hanya ada satu orang sehingga keduanya tidak dapat dianalisa dengan *descriptive statistic*. Pada variabel kesiapan berubah antara lulusan SMA dan S1 tidak memiliki perbedaan yang jauh, keduanya hanya selisih 0,15 pada nilai mean. Untuk SMA nilai mean yang didapat adalah sebesar 72,69 atau yang tertinggi, sedangkan untuk lulusan S1 mendapatkan nilai mean sebesar 72,54. Begitupun halnya dengan variabel *job involvement* terdapat selisih nilai meanyang tidak jauh antara lulusan SMA dan S1. Nilai mean lulusan SMA adalah sebesar 103,25 atau nilai mean tertinggi dan lulusan S1 sebesar 102,8 atau nilai mean terendah. Untuk nilai tertinggi pada variabel kesiapan individu untuk berubah terdapat pada lulusan S1 dengan nilai 91 dan nilai terendah pada lulusan SMA dengan nilai 60, sedangkan untuk variabel *job*

tertinggi sebesar 74,45 dan dengan nilai mean terendah pada masa kerja 11-15 tahun sebesar 70,5. Sedangkan untuk variabel *job involvement* nilai mean tertinggi adalah sebesar 104,9 pada masa kerja 11-15 tahun dan nilai mean terendah ada pada masa kerja 1-5 tahun dengan nilai 100,52. Untuk nilai tertinggi pada variabel kesiapan individu untuk berubah terdapat pada masa kerja 21->25 tahun dengan nilai 91 dan nilai terendah pada masa kerja 1-5 tahun dengan nilai 60. Sedangkan untuk variabel *job involvement* nilai tertinggi ada pada masa kerja 21->25 tahun dengan nilai 123 dan nilai terendah ada pada masa kerja 6-10 tahun dengan nilai 113. Dan karena tidak ada responden yang ada dalam masa kerja 16-20 tahun, maka pada masa kerja tersebut tidak dapat dianalisa menggunakan *descriptive statistic*.

3. Reliabilitas Alat Ukur

Menurut Ghozali (2006), reliabilitas merupakan kekonsistenan dan kestabilan alat ukur atau instrumen yang digunakan pada penelitian dari waktu ke waktu. Reliabilitas dilakukan untuk memeriksa sejauh mana alat ukur atau instrumen yang diberikan kepada responden tersebut dapat konsisten meskipun nantinya akan diujikan sebanyak dua kali atau lebih pada gejala yang sama. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan teknik *alpha cronbach's* dengan aplikasi *SPSS 16.0* pada sistem operasi *windows* dan uji reliabilitas ini hanya dilakukan pada item-item yang valid.

Tabel 4.17 Hasil uji linearitas skala penelitian

Variabel	Signifikansi	R Square	F	Keterangan
<i>Job Involvement*Kesiapan individu untuk berubah</i>	0,184	37,684	1,313	Linier

Menurut kaidah bahwa data dapat dikatakan linier jika nilai koefisien $\text{sig} > 0,05$. Output dari analisa uji linieritas menggunakan *SPSS 16.0* pada sistem operasi *windows* menghasilkan signifikansi variabel *job involvement dan kesiapan individu untuk berubah* sebesar 0,184. Berdasarkan hasil tersebut maka data dapat dikatakan variabel *job involvement dan kesiapan individu untuk berubah* linier karena $0,184 > 0,05$ dan secara lengkap hasil uji linieritas terdapat pada lampiran 7.

Berdasarkan hasil analisa diatas, sebaran data dari dua variabel yakni, variabel kesiapan individu untuk berubah maupun *job involvement* pada karyawan perusahaan pemroduksi listrik skala nasional berdistribusi secara normal. Selain itu, uji linieritas antara variabel kesiapan individu maupun *job involvement* memiliki hubungan yang linier sesuai hasil analisa menggunakan aplikasi *SPSS 16.0*. Dan berdasarkan hasil uji normalitas dan uji linieritas tersebut, maka kedua variabel yakni variabel kesiapan individu untuk berubah dan *job involvement* telah memenuhi syarat untuk dianalisa menggunakan korelasi *product moment*.

pembahasan sebelumnya mengenai hubungan kedua variabel tersebut. Berdasarkan hasil uji statistik korelasi *pearson product moment* yang mendapatkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,323 dengan signifikansi sebesar 0,002. Sesuai kaidah dengan nilai signifikansi $0,002 > 0,05$, maka pembuktian hipotesis menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan serta positif dan termasuk dalam kategori cukup. Artinya, dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa *job involvement* memiliki hubungan dengan kesiapan individu untuk berubah yang dilakukan pada karyawan PT. X. Signifikansi yang positif ini juga menyatakan bahwa semakin tinggi *job involvement*, maka akan semakin tinggi pula kesiapan individu yang dalam hal ini karyawan PT. X dalam menghadapi perubahan yang diterapkan oleh perusahaan.

Hasil pembuktian uji di atas mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shah (2009) menyatakan bahwa *job involvement* memiliki korelasi positif dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini mengungkapkan bahwa semakin tinggi *job involvement* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kesiapan individu untuk berubah yang pada penelitian ini subjek penelitian adalah karyawan PT. X. Pada teori yang dikemukakan oleh Holt et al (2007) bahwa seseorang yang dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X memiliki kesiapan pada perubahan ditunjukkan dengan bagaimana mereka dapat menerima, merangkul dan mengadopsi segala perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan. Hal tersebut mengungkapkan bahwa seorang karyawan memiliki kesiapan menghadapi perubahan adalah yang mampu menerima perubahan tersebut dengan baik dan tidak ada penolakan terhadap perubahan yang diterapkan.

Dalam penelitian lain yang dikemukakan oleh Webber dan Webber (2001) dan juga oleh Madsen et al (2005), ditemukan keselarasan mengenai keterlibatan atau *involvement* seorang karyawan dalam pekerjaan berpengaruh pada kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan di dalam organisasi. Karyawan yang secara aktif terlibat dalam pekerjaan lebih menunjukkan kesiapan yang tinggi menghadapi perubahan dibandingkan dengan karyawan yang hanya terlibat secara pasif. Sehingga, karyawan yang terlibat aktif dalam suatu organisasi, akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam pekerjaan karena bagi karyawan tersebut pekerjaan begitu penting. Meskipun sebenarnya, jumlah karyawan PT. X yang memiliki *job involvement* tinggi berjumlah 46 orang dan karyawan yang memiliki *job involvement* rendah berjumlah 47 orang atau lebih banyak meskipun berbeda sangat tipis. Namun, jumlah karyawan memiliki kesiapan individu untuk berubah tinggi berjumlah lebih banyak daripada karyawan dengan kesiapan pada perubahan rendah. Karyawan yang memiliki kesiapan pada perubahan berjumlah 49 orang, sedangkan karyawan dengan kesiapan perubahan yang rendah berjumlah 44 orang atau lebih sedikit dari karyawan yang memiliki kesiapan pada perubahan yang tinggi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Cilliana dan Mansoer (2008) dinyatakan bahwa salah satu variabel yang dapat memprediksi dan berkontribusi secara signifikan terhadap variabel kesiapan individu untuk berubah adalah *job involvement*. Karyawan yang dapat mengidentifikasi dirinya secara psikologi terhadap pekerjaan adalah karyawan yang terlibat aktif dalam pekerjaan yang dilaksanakan dalam organisasi atau perusahaan. Perubahan yang berlaku pada

organisasi tentunya akan memengaruhi secara langsung psikologis, fisik dan mental seseorang (Hanpachern, 1997). Rasa atas harga diri yang berkaitan dengan unjuk kerja mengindikasikan bahwa karyawan tersebut memiliki keterlibatan pada pekerjaan. Jika karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut memiliki rasa kebahagiaan diri yang tinggi pula dan mereka akan aktif serta memiliki kinerja yang baik meskipun terkadang perubahan dalam perusahaan dapat mengubah kebiasaan mereka dalam bekerja (Wahyuni, 2013).

Sethi (2016) dalam penelitian yang dilakukan berpendapat bahwa seseorang yang tidak terlibat secara aktif pada pekerjaan cenderung tidak memiliki kesiapan menghadapi perubahan. Dan penelitian tersebut berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang dilakukan saat ini, yang mana meskipun karyawan PT. X lebih banyak dalam kategori *job involvement* rendah walau berbeda sangat tipis tetap memiliki lebih banyak karyawan dengan kesiapan menghadapi perubahan yang tinggi. Karena perbedaan yang sangat sedikit pada karyawan yang memiliki *job involvement* rendah dengan karyawan yang memiliki *job involvement* tinggi tersebut membuat kesiapan individu dalam menghadapi perubahan tetap tinggi. Menurut Kobasa (1982; Wahyuni, 2013) menyatakan bahwa sebenarnya perubahan bukanlah suatu ancaman bagi individu yang terbuka, dikarenakan perubahan justru akan membuat seseorang tersebut dapat tumbuh dan berkembang serta perubahan bagi mereka hanya sebagai sesuatu yang normal. Dalam hal adanya perubahan, perusahaan memberikan sosialisasi kepada karyawan tentang tugas perubahan yang diberikan. Sosialisasi yang dilakukan, dapat dilakukan dengan berbagai media, mulai dari mengadakan pertemuan maupun dengan membuat *x-banner* yang berisi

tentang perubahan yang akan diimplementasikan. Hal tersebut sangat bermanfaat dan juga akan mempermudah karyawan dalam memahami serta mengingat-ingat perubahan apa yang diterapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan analisa demografi ditemukan bahwa jumlah karyawan laki-laki lebih mendominasi dibandingkan dengan jumlah karyawan perempuan, dengan rincian karyawan laki-laki berjumlah 90 orang dan karyawan perempuan berjumlah 3 orang. Dengan nilai mean tertinggi sebesar 72,77, karyawan laki-laki lebih siap menghadapi perubahan dibandingkan dengan karyawan perempuan yang hanya memiliki nilai mean sebesar 68,67. Terdapat perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam kesiapan mereka menghadapi perubahan dan hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Madsen et al (2005) yang pada penelitiannya ditemukan perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam menghadapi perubahan. Sementara itu berdasarkan pendidikan terakhir karyawan, sebagian besar karyawan merupakan lulusan SMA sejumlah 51 orang, S1 41 orang, S2 sejumlah 1 orang dan tidak terdapat karyawan dengan pendidikan terakhir SMP. Nilai mean terbesar variabel kesiapan individu untuk berubah terdapat pada karyawan yang berpendidikan terakhir SMA sebesar 72,69, selisih tipis dengan karyawan lulusan S1 yang memiliki nilai mean 72,54. Hasil tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Madsen et al (2005) yang dalam penelitian menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki oleh seseorang, maka orang tersebut dapat dengan mudah untuk menerima serta memiliki kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan. Seharusnya, semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki seseorang akan membantu mereka untuk

lebih siap menghadapi perubahan. Dan dapat diambil kesimpulan bahwa tidak selamanya pendidikan tinggi menjamin seseorang untuk dapat menerima dan memiliki kesiapan tinggi dalam menghadapi perubahan yang diterapkan oleh perusahaan.

Karyawan dengan rentang usia 41->45 tahun memiliki nilai mean 74,49 dan hasil dari uji analisis deskriptif demografi merupakan nilai tertinggi dibandingkan dengan rentang usia yang lainnya. Rentang usia 41->45 tahun dalam penelitian yang dilakukan merupakan rentang usia yang paling tua dibandingkan dengan rentang usia yang lain. Menurut Furnham (2005; Nuraida, 2017) menyatakan bahwa kategori usia muda lebih dapat menerima perubahan daripada kategori usia yang lebih tua. Karena menurut Furnham orang yang lebih muda akan merasakan keutungan pribadi dan berharga untuk diri mereka, sehingga mereka memiliki kesiapan menghadapi perubahan yang tinggi. Dan dapat disimpulkan, berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan justru tidak sesuai dengan teori atau pendapat yang diungkapkan oleh Furnham tersebut. Selain itu, dilakukan uji analisis deskriptif frekuensi demografi masa kerja yang menghasilkan nilai mean tertinggi sebesar 74,45 pada rentang masa kerja 21->25 tahun. Pada rentang ini merupakan rentang masa kerja yang paling lama seorang karyawan pada perusahaan. Jadi semakin lama masa kerja seseorang, maka semakin siap pula seseorang menerima perubahan yang ditetapkan perusahaan. Data yang dihasilkan tersebut sesuai dengan penelitian Madsen et al (2005) yang menyatakan bahwa masa kerja memiliki hubungan dengan kesiapan individu untuk berubah, yang mana kesiapan pada perubahan tinggi jika masa kerja lebih dari enam tahun. Berdasar pada teori

tersebut, karyawan yang semakin lama masa kerjanya di perusahaan, akan lebih mudah untuk menyesuaikan perubahan yang diterapkan.

Dalam budaya organisasi yang baru diterapkan PT. X ini mencoba merevitalisasi aspek-aspek budaya organisasi yang lama nantinya akan disesuaikan dengan perubahan korporasi menggunakan strategi yang baru. Dan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Selain itu, PT. X dalam Laporan Tahunan 2017 menerapkan Sistem Manajemen Kinerja Karyawan dengan sistem *online* untuk kepastian berjalannya komunikasi, diskusi, dan bimbingan yang efektif dari atasan kepada para staf serta dengan prinsip yang digunakan dalam pelaksanaan yakni fokus, terukur, transparan dan objektif. Selaras dengan pernyataan Hussey (2000) dalam Wahyuni (2013) bahwa terdapat faktor yang memengaruhi sebuah organisasi membuat suatu perubahan antara lain, perubahan bidang teknologi yang begitu pesat berkembang, persaingan yang intensi serta global, tuntutan pelanggan, perubahan demografis sebuah negara, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut dan tuntutan dari pemegang saham untuk peningkatan pendapatan. Jadi, bentuk perubahan yang dihadapi oleh karyawan tidak hanya dalam bentuk sistem manajerial saja melainkan juga dalam tantangan menghadapi alih fungsi teknologi. Dalam menghadapi perubahan dan agar karyawan siap menghadapi perubahan, perusahaan telah mempersiapkan strategi dengan meningkatkan jiwa kepemimpinan karyawan, meningkatkan kapabilitas organisasi, pembangunan kompetensi serta mengurangi kesenjangan antar generasi dengan melakukan optimalisasi kerja.

Hal-hal tersebut diatas tercantum dalam laporan tahunan tahun 2017 PT. X yang merupakan hasil evaluasi perusahaan serta menentukan langkah untuk menjadikan perusahaan lebih baik lagi dari sebelumnya. Rencana yang dibangun, sesuai dengan salah satu aspek kesiapan individu untuk berubah yang dikemukakan oleh Holt et al (2007), yakni *management support*, yang mana para pemimpin maupun seseorang yang memiliki wewenang lebih serta sesuai dengan tugas di perusahaan memberikan dukungan serta fasilitas untuk menyiapkan para karyawan agar dapat menerima perubahan yang diterapkan dengan baik. Setelah satu dimensi terpenuhi, maka dimensi-dimensi yang lain sedikit demi sedikit akan juga ikut terpenuhi sesuai proses perubahan yang berjalan di perusahaan. Karena dukungan dari manajemen untuk melaksanakan perubahan tersebut baik, maka karyawan merasa teryakinkan bahwa nantinya perubahan akan memberi keuntungan bagi perusahaan dan bisa juga menguntungkan secara diri pribadi (*appropriatness* dan *personal benefit*). Secara tidak langsung, karyawan yang merasa tujuan perubahan yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan serta keuntungan pribadi akan membuat diri mereka yakin bahwa dengan kemampuan yang dimiliki dapat menjalankan tugas perubahan dengan baik (*change efficacy*). Dengan terpenuhinya dimensi-dimensi kesiapan individu untuk berubah tersebut maka karyawan akan melaksanakan tugas-tugas perubahan dengan baik tanpa adanya rasa terancam akibat implementasi perubahan tersebut.

Selain seseorang dapat menerima dan mengadopsi dengan baik bentuk perubahan yang ditetapkan perusahaan, sikap lainnya yang ditunjukkan adalah resisten atau ketidaksiapan terhadap bentuk perubahan yang ditetapkan oleh

perusahaan. Seseorang bersikap resisten jika perubahan yang diterapkan tidak dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan juga tidak memberikan dampak positif bagi dirinya. Hal tersebut mengacu pada penelitian Pramadani (2012) jika berjalan dengan baik proses perubahan yang dilakukan perusahaan akan memberi dampak positif berupa kesiapan para karyawan untuk berubah dan terdapat dampak negatif berupa penolakan atau resistensi seseorang pada perubahan. Dari uji hipotesis diatas maka bisa disimpulkan bahwa *job involvement* memiliki hubungan dengan kesiapan individu untuk berubah dengan kategori cukup. Agar bisa menjadi hubungan yang berkategori tinggi, maka karyawan dituntut untuk lebih bisa terlibat secara aktif dan menumbuhkan keyakinan bahwa mereka dapat melaksanakan tugas perubahan. Serta dukungan aktif organisasi melalui manajemen juga diperlukan agar karyawan memiliki rasa didukung oleh perusahaan dalam menjalankan organisasi. Tidak bisa jika salah satu harus berjalan sendirian, perusahaan butuh karyawan dan karyawan juga membutuhkan perusahaan agar proses perubahan berjalan dengan baik dan lancar.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dalam penelitian yang telah dilaksanakan dan telah dianalisa menggunakan aplikasi SPSS 16.0 dalam sistem operasi *windows*, didapatkan kesimpulan bahwa kedua variabel yakni Kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel terikat dan *Job Involvement* sebagai variabel bebas memiliki hubungan secara positif dengan $\text{sig} > 0,323$. Selain itu, hubungan antara variabel Kesiapan individu untuk berubah dan *Job Involvement* berada dalam tingkat yang sedang. Dalam artian bahwa semakin tinggi *Job Involvement* maka semakin tinggi juga tingkat Kesiapan Individu dalam Perubahan dan begitupun sebaliknya, Semakin rendah *Job Involvement* maka semakin rendah pula tingkat Kesiapan individu untuk berubah. Hasil ini telah menjawab rumusan masalah dan juga telah membuktikan hipotesis yang dibuat pada penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilaksanakan serta telah dianalisa pada pembahasan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
 - a. Perusahaan diharapkan lebih meningkatkan keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan yang dilakukan.

- longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Dari, Dewi Ulan. (2016). Pengaruh *Person-Job Fit* Terhadap *Job Involvement* Dengan *Intrinsic Motivation* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk Surabaya. *Skripsi*, Surabaya: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Devos, Geert & Bouckenoghe, Dave. (2008). Psychological Change Climate as a Crucial Catalyst of Readiness For Change. *Journal Academy of Management Proceedings 2008*(1), Page 1 - 6.
- Dharmawan, D. C., & Nutjahjanti, H. (2017). Hubungan Antara *Perceived Organization Support* Dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT. KAI Commuter Jabodetabek. *Jurnal Empati*, 115-119.
- Fitrianna, N., & Agustina, T., S. (2015). Transformational Leadership dan Commitment to Change: Dimediasi oleh Readiness for Change Studi Pada Karyawan PT. Telkom Divisi Regional V Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*, 2(2), 154 - 167.
- Ghozali, Imam. 2006. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS (Edisi Ke 4). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hadi, S. (2000). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Hanpachern, C. (1997). *The extension of the theory of margin: A framework for assesing readiness for change*. Unpublished doctoral dissertation. Colorado State University, Fort Collins.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341 - 349.
- Levy, Paul, E. (2010). *Industrial organizational psychology: Understanding the workplace 3rded*. New York: Worth Publishers.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *Journal of Developing Areas*, 49(5), 343 - 352.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M.M. (1965), The definition and measurement of job involvement, *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Terjemahan oleh V. A. Yuwono, dkk. Yogyakarta: ANDI.

- Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*.
- Mangundjaya, Wustari. 2012. Are Organizational Commitment and Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness For Change?. Fakultas Psikologi. Universitas Indonesia. *Humanitas, Vol IX No. 2 Agustus 2012*.
- Martin, J. A., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14(3). 263-289.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H. (2006). *Human Resources Management*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mckay, K., Kuntz, Joana R. C., & Naswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness. New Zealand. *Journal of Psychology*, 42(1), 55 - 66.
- Munawaroh, L., & Meiyanto, I., J., K., S. (2017). Peranan Psychological Capital terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah yang Dimoderatori oleh Persepsi Dukungan Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 44(3), 198 - 210.
- Nuraida, Neti. (2017). Hubungan Antara Kepemimpinan Visioner Dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah Pada Karyawan Puskesmas. *Skripsi*. Surabaya: Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Noor, Juliansyah. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Pramadani, A. B. 2012. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya. Fakultas Psikologi. Universitas Airlangga. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Vol, 1 No. 02 Juni 2012*.
- PT. Pembangunan Jawa Bali. 2017. *Annual Report 2017: Energizing Company for Structure Growth*. PT. PJB. Surabaya.
- Rafferty, A. E., and Simmons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation change. *Journal of business and psychology*. 20 (3). 325-350
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

- _____. (2009). *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspective*. Capetown: Pearson Education South Africa.
- Saragih, E., H. (2015). Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State-owned Railway Company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 34 – 41.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta :Graha Ilmu
- Saxena, S. 2015. Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal Management Business*, Vol. 4, No. 1, Page 30
- Sethi, Aradhan & Mittal, Dr. Kavita. (2016). A Study of Job Involvement Among Senior Secondary School Teachers. *International Journal of Applied Research*, Vol.2 No. 2, 205 – 209.
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional. *E-journal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 6(8), hal. 3103 – 3132.
- Sevilla, Consuelo et, Al. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : Universitas Indonesia Press.
- Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organizational change*. Thesis. West London: Brunel University.
- Smith, Ian. (2005) *Achieving Readiness for Organizational change*. *Library Management*; Vol. 26. No. 6/7, 408-412.
- Steers, R.M., & Porter, L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior* (5th ed.). New York: McGraw-Hill
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabeta.
- Sumarto. (2009). Meningkatkan komitmen dan kepuasan untuk menyurutkan niat keluar UPN Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11 (2).
- Suryabrata. (2011). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyuni, Sri. (2017). Pengaruh Job Insecurity dan Job Involvement terhadap Kesiapan Berubah Karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi. *Tesis*. Medan:Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara.
- Zulkarnain & Hadiyani S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kesiapan Karyawan Untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*.

