

**PENGARUH PENYESUAIAN DIRI DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA  
KARYAWAN PT BUDI PERKASA ALAM**

**TESIS**

**OLEH:**

**ENI KUSWATI  
NPM : 171804025**



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

**PENGARUH PENYESUAIAN DIRI DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA  
KARYAWAN PT BUDI PERKASA ALAM**

**TESIS**

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



**OLEH:**

**ENI KUSWATI  
NPM : 171804025**

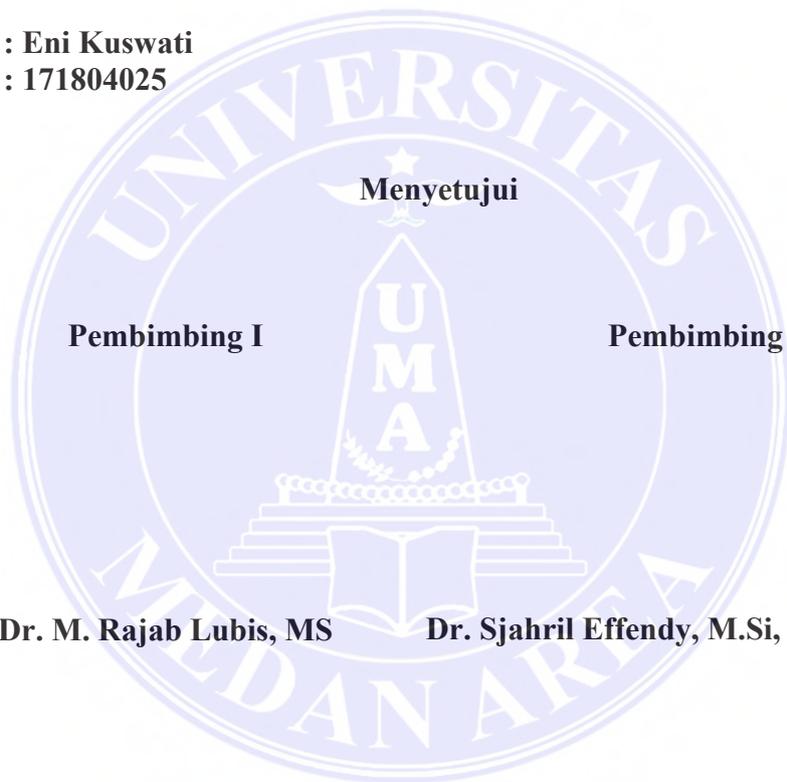
**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER PSIKOLOGI**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Pengaruh Penyesuaian Diri Dan Komitmen Organisasi Terhadap  
Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam**

**Nama : Eni Kuswati  
NPM : 171804025**



**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Dr. M. Rajab Lubis, MS**

**Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, M.H**

**Ketua Program Studi  
Magister Psikologi**

**Direktur**

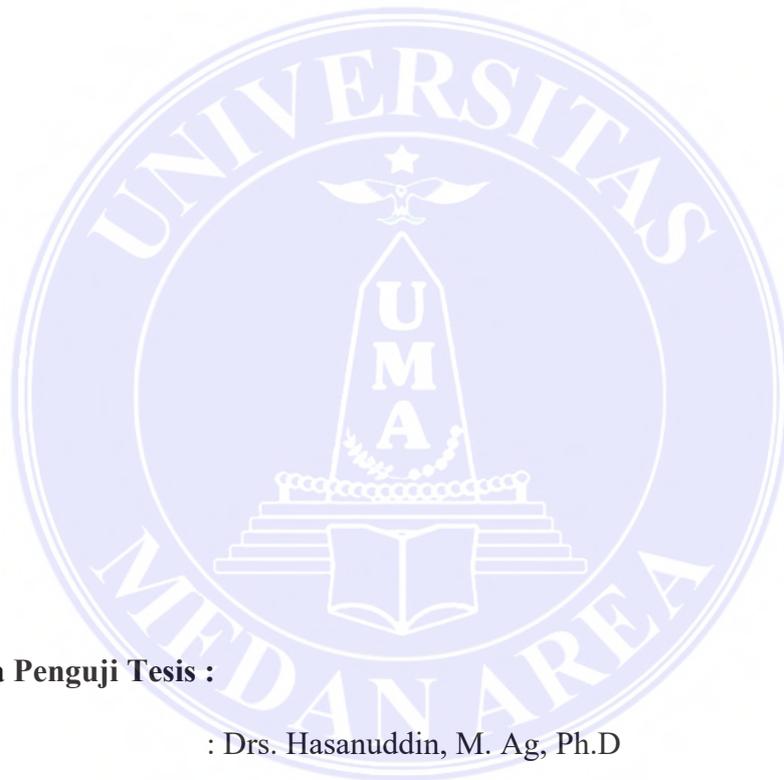
**Prof. Dr. Sri Milfayetty. MS., Kons.**

**Prof. Dr.Ir. Retna Astuti K., MS**

# Telah diuji pada tanggal 18 April 2019

**Nama : Eni Kuswati**

**NPM : 171804025**



**Panitia Penguji Tesis :**

**Ketua** : Drs. Hasanuddin, M. Ag, Ph.D

**Sekretaris** : Suryani Harjo, S.Psi, MA

**Anggota I** : Dr. M. Rajab Lubis, MS

**Anggota II** : Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, M.H

**Penguji Tamu** : Dr. Nefi Damayanti, M.Si

## 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 orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 19 April 2019

Peneliti



(Eni Kuswati)

## KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur saya panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa/Ida Sang Hyang Widhi Wasa, karena atas Asung Kertha Wara Nugraha-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“PENGARUH PENYESUAIAN DIRI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT. BUDI PERKASA ALAM”**. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Peneliti menyadari, bahwa dalam pembuatan Tesis ini masih banyak terdapat banyak kekurangan dan ketidak sempurnaan disana sini. Oleh karena itu peneliti sangat harapkan kritik dan saran yang dapat menyempurnakan Tesis ini. Akhir kata, peneliti berharap semoga karya ini dapat memberikan manfaat kepada siapa saja yang membacanya.

Medan, 19 April 2019

**Peneliti**

## UCAPAN TERIMAKASIH

Puja dan puji syukur saya panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa/Ida Sang Hyang Widhi Wasa, karena atas Asung Kertha Wara Nugraha-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“PENGARUH PENYESUAIAN DIRI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT. BUDI PERKASA ALAM”**.

Didalam pembuatan Tesis ini tentu saja peneliti dibantu oleh berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Atas segala bantuan tersebut maka peneliti ingin menyampaikan terimakasih kepada :

1. **Rektor** Universitas Medan Area, **Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng. M.Sc.;**
2. **Direktur** Pascasarjana Universitas Medan Area, **Prof. Dr. Ir. Hj. Retna Astuti Kuswardani, MS;**
3. **Ketua** Program Studi Magister Psikologi, **Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS. Kons. S.Psi;**
4. Bapak **Dr. M. Rajab Lubis, MS** dan Bapak **Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi, M.H** selaku Dosen Pembimbing Tesis, yang telah banyak memberikan waktunya untuk bimbingan selama penyusunan Tesis ini;
5. Ibu **Dr. Nefi Damayanti. M.Si** selaku Ketua dalam pelaksanaan Seminar Proposal & Seminar Hasil, yang telah banyak memberi masukan untuk Tesis ini;

6. **Ibu dan Bapak** yang telah memberikan bantuan moril dan materiil sehingga Tesis ini dapat terselesaikan;
7. **Keluarga Bumdes E-205, Putu Damar** anak sulung ibu yang bisa menjadi contoh yang baik bagi adik-adiknya, Bli **Made Rai** dan **Made Bintang** tukang usil dirumah serta **Nyoman Lintang** anak bungsu ibu yang suka nasehatin, atas pengertian dan pemahamannya;
8. **Mamak** selama kuliah bahkan jarang ketemu, karena saking sibuknya, namun sudah menjaga anak-anak dengan baik;
9. **Keluarga besar BPA** dari hulu hingga hilir, Bapak **Pratomo Santosanengtyas** selaku bos keren yang selalu mendukung untuk belajar, Pak De **Nainggolan** yang sudah banyak membantu secara materi, serta seluruh **Karyawan BPA** yang selalu penuh semangat, dari kalianlah kutemukan banyak pelajaran hidup;
10. Seluruh **Staff/Pengawai, Bang Reza, Tulang, Bang Mul** dari Pascasarjana Universitas Area, kutemukan keluarga baru di Medan, love you full;
11. Teman **Sepayung** dan **Setenda** yang sudah bersama-sama dalam suka untuk menyelesaikan Tesis ini, Abangku **Syukri**, Adikku yang paling manis dan cantik **Tini** dan **Deka**, tanpa kalian tidak bakalan selesai Tesis ini;
12. **Seluruh rekan-rekan Magister Psikologi '17** yang telah memberikan bantuan selama peneliti kuliah di kampus UMA;

Serta semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu-persatu, yang telah membantu terselesaikannya tesis ini.

Teriring do'a semoga amal dan kebaikan yang telah kita lakukan dijadikan amal yang tiada putus pahalanya, dan bermanfaat untuk kita semua baik di masa ini maupun masa yang akan datang.

Medan, 19 April 2019

Peneliti



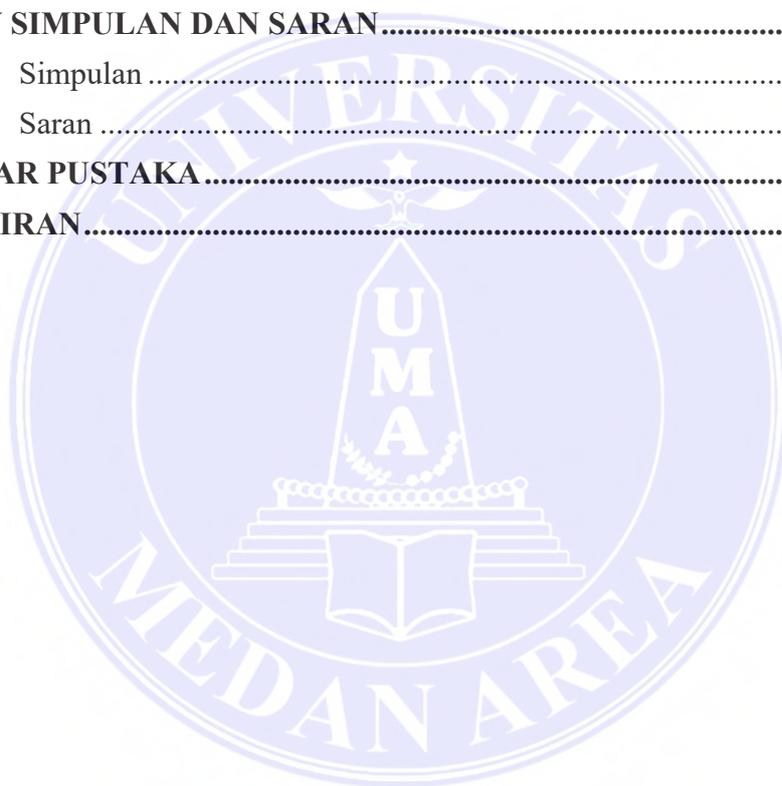
(Eni Kuswati)

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	16
1.3. Rumusan Masalah.....	17
1.4. Tujuan Penelitian .....	18
1.5. Manfaat Penelitian .....	18
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>20</b>
2.1. Kesiapan Berubah .....	20
2.1.1. Pengertian Kesiapan Berubah.....	20
2.1.2. Dimensi Kesiapan Berubah .....	22
2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah.....	24
2.2. Penyesuaian Diri .....	26
2.2.1. Pengertian Penyesuaian Diri dalam Lingkungan Kerja.....	26
2.2.2. Aspek-Aspek Penyesuaian Diri .....	29
2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyesuaian Diri.....	30
2.3. Komitmen Organisasi .....	31
2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	31
2.3.2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi .....	33
2.3.3. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi .....	35
2.4. Pengaruh Penyesuaian Diri terhadap Kesiapan Berubah.....	36
2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah.....	38

2.6.	Pengaruh Penyesuaian Diri dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah .....	41
2.7.	Kerangka Konsep .....	42
2.8.	Hipotesis .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>44</b>
3.1.	Desain Penelitian .....	44
3.2.	Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
3.3.	Identifikasi Variabel .....	45
3.4.	Definisi Operasional .....	46
3.4.1.	Kesiapan Berubah .....	46
3.4.2.	Penyesuaian Diri .....	47
3.4.3.	Komitmen Organisasi .....	47
3.5.	Populasi dan Sampel .....	48
3.5.1.	Populasi .....	48
3.5.2.	Sampel .....	49
3.6.	Teknik Pengambilan Sampel .....	49
3.7.	Metode Pengumpulan Data .....	49
3.7.1.	Instrumen Penelitian .....	50
3.7.2.	Uji Validitas .....	53
3.7.3.	Uji Reliabilitas .....	53
3.8.	Prosedur Penelitian .....	54
3.8.1.	Tahap Persiapan .....	54
3.8.2.	Tahap Pelaksanaan Penelitian .....	54
3.8.3.	Tahap Pengolahan Data .....	55
3.8.4.	Tahap Pembuatan Laporan Penelitian .....	55
3.9.	Teknik Analisis Data .....	55
3.9.1.	Uji Asumsi Klasik .....	55
3.9.2.	Uji Hipotesa .....	57
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>60</b>
4.1.	Orientasi Kancha .....	60
4.2.	Persiapan Penelitian .....	64
4.2.1.	Gambaran Umum Responden .....	65
4.2.2.	Pelaksanaan <i>Try Out</i> .....	69
4.2.3.	Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Try Out</i> Alat Ukur .....	70
4.2.4.	Penyusunan Skala Untuk Penelitian .....	74
4.3.	Analisis Data dan Hasil Penelitian .....	75

4.3.1.	Hasil Uji Asumsi.....	75
4.3.2.	Uji Hipotesis .....	79
4.3.3.	Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik .....	85
4.4.	Pembahasan.....	90
4.4.1.	Pengaruh Penyesuaian Diri Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT. Budi Perkasa Alam .....	90
4.4.2.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam .....	94
4.4.3.	Pengaruh Penyesuaian Diri Dan Komitmen Organisasi Secara Bersama-Sama Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT. Budi Perkasa Alam .....	98
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>		<b>104</b>
5.1.	Simpulan .....	104
5.2.	Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>109</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>113</b>



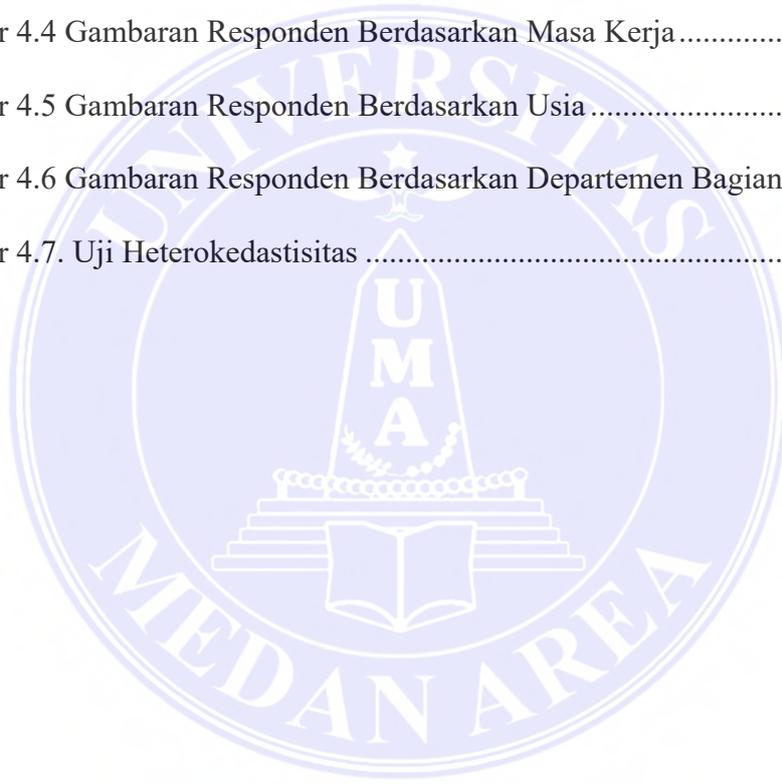
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perolehan Kontrak Pekerjaan.....	6
Tabel 3.1. Indikator Dimensi Kesiapan Berubah.....	46
Tabel 3.2. Indikator Aspek Penyesuaian Diri .....	47
Tabel 3.3. Indikator Aspek Komitmen Organisasi.....	48
Tabel 3.4. Bobot Nilai Skala Favorable .....	50
Tabel 3.5. Bobot Nilai Skala Unfavorable .....	50
Tabel 3.6. <i>Blueprint</i> skala kesiapan berubah sebelum <i>try out</i> .....	51
Tabel 3.7. <i>Blueprint</i> skala penyesuaian diri sebelum <i>try out</i> .....	52
Tabel 3.8. <i>Blueprint</i> skala komitmen organisasi sebelum <i>try out</i> .....	52
Tabel 4.1. Komposisi aitem skala kesiapan berubah yang <i>Valid</i> dan Gugur...	71
Tabel 4.2. Komposisi aitem skala penyesuaian diri yang <i>Valid</i> dan Gugur ....	72
Tabel 4.3. Komposisi aitem skala komitmen organisasi yang <i>Valid</i> dan Gugur.....	73
Tabel 4.4. Komposisi aitem skala kesiapan berubah untuk penelitian .....	74
Tabel 4.5. Komposisi aitem skala penyesuaian diri untuk penelitian .....	75
Tabel 4.6. Komposisi aitem skala komitmen organisasi untuk penelitian.....	75
Tabel 4.7. Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i> .....	76
Tabel 4.8. Uji Multikolinieritas.....	77
Tabel 4.9. Hasil Uji Linieritas.....	79
Tabel 4.10. Hasil Uji-t dan Model Regresi Linier Berganda .....	80
Tabel 4.11. Uji Simultan (Uji-F).....	83

Tabel 4.12. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) untuk Variabel Penyesuaian Diri terhadap Kesiapan Berubah Karyawan.....	84
Tabel 4.13. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) untuk Variabel Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Karyawan.....	84
Tabel 4.14. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) untuk Variabel Penyesuaian Diri dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Karyawan .....	85
Tabel 4.15. Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Penyesuaian Diri Karyawan PT Budi Perkasa Alam .....	86
Tabel 4.16. Kategorisasi Skor Penyesuaian Diri Karyawan Berdasarkan Skor Hipotetik .....	87
Tabel 4.17. Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Komitmen Organisasi Karyawan PT Budi Perkasa Alam .....	87
Tabel 4.18. Kategorisasi Skor Komitmen Organisasi Karyawan Berdasarkan Skor Hipotetik .....	88
Tabel 4.19. Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Kesiapan Berubah Karyawan PT Budi Perkasa Alam .....	89
Tabel 4.20. Kategorisasi Skor Kesiapan Berubah Karyawan Berdasarkan Skor Hipotetik .....	89

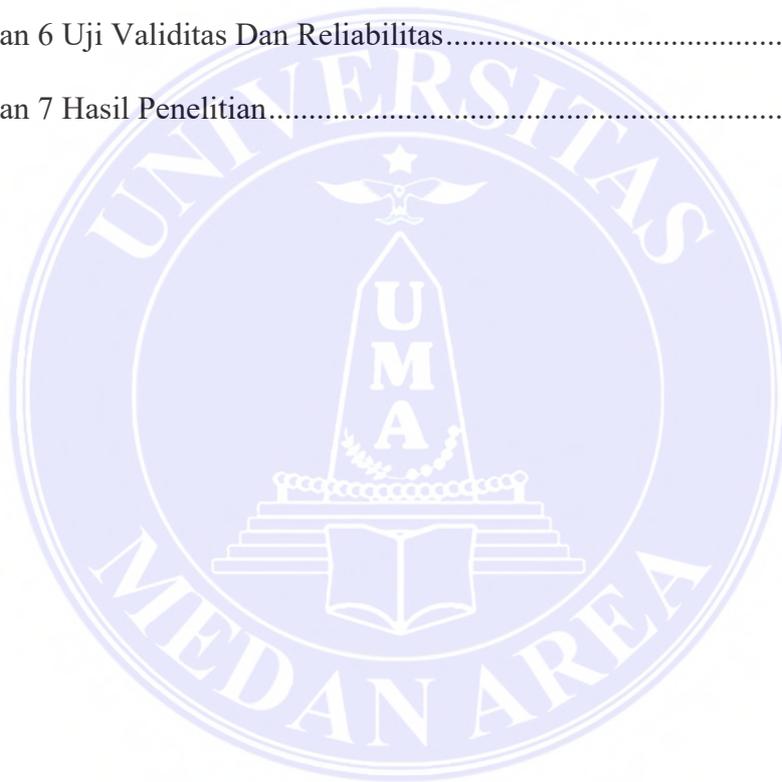
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Kebocoran Keuangan Akhir Tahun 2017.....	9
Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian .....	43
Gambar 4.1. Bisnis Proses PT. Budi Perkasa Alam.....	61
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Budi Perkasa Alam.....	62
Gambar 4.3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	66
Gambar 4.4 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	67
Gambar 4.5 Gambaran Responden Berdasarkan Usia .....	68
Gambar 4.6 Gambaran Responden Berdasarkan Departemen Bagian.....	69
Gambar 4.7. Uji Heterokedastisitas .....	78



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	113
Lampiran 2 Skala Saat Try Out.....	117
Lampiran 3 Skala Saat Penelitian .....	124
Lampiran 4 Data Try Out.....	130
Lampiran 5 Data Penelitian.....	134
Lampiran 6 Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	145
Lampiran 7 Hasil Penelitian.....	149



## ABSTRAK

### **ENI KUSWATI. Pengaruh Penyesuaian Diri dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM. Magister Psikologi. Program Pascasarjana. Universitas Medan Area. 2019**

Perubahan adalah fenomena yang pasti terjadi dan tidak dapat dielakkan oleh organisasi. Kesiapan individu untuk berubah merupakan hal yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan, karena perubahan organisasi terjadi melalui karyawan. Ketika organisasi melakukan perubahan, penyesuaian diri dan komitmen organisasi menjadi elemen paling penting untuk kesuksesan perubahan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh antara penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam. Sampel penelitian merupakan karyawan tetap PT. Budi Perkasa Alam, sebesar 150 karyawan. Metode pengumpulan data menggunakan skala penyesuaian diri, skala komitmen organisasi dan skala kesiapan berubah. Teknik analisis data menggunakan regresi berganda dengan hasil sebagai berikut: 1) Ada pengaruh yang positif antara penyesuaian diri terhadap kesiapan berubah karyawan yang ditunjukkan oleh  $t_{hitung} = 5,968$  dengan  $p < 0,05$ , dengan pengaruh sebesar 36,6%. 2) Ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan yang ditunjukkan oleh nilai  $t_{hitung} = 5,773$  dengan  $p < 0,05$  dengan pengaruh sebesar 35,8%. 3) Terdapat pengaruh antara penyesuaian diri dan komitmen organisasi secara simultan terhadap kesiapan berubah karyawan yang ditunjukkan oleh nilai  $F_{hitung} = 68,689$  dengan  $p < 0,05$ . Nilai R square sebesar 0,483 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan adalah 48,3%. Sedangkan sisanya 51,7 % dipengaruhi faktor lain di luar variabel penelitian. Saran dari penelitian ini diharapkan pihak manajemen perusahaan dapat melakukan sosialisasi mengenai perubahan sistem yang akan dilaksanakan organisasi secara bertahap dan terus menerus kepada seluruh karyawan sebelum perubahan dilakukan.

Kata Kunci : penyesuaian diri, komitmen organisasi, kesiapan berubah

## ABSTRACT

**ENI KUSWATI. *The Influences of Self Adjustment and Commitment to Readiness for Change at PT BUDI PERKASA ALAM. Magister of Psychology. Postgraduate Program Pasca Sarjana. University of Medan Area. 2019***

Change is a phenomenon that is certain to occur and cannot be avoided by the organization. Individual readiness for change is important in the success of the organization to make changes, because organizational changes occur through employees. When organizations make changes, organizational adjustment and commitment are the most important elements for successful organizational change. The purpose of this study was to look at the influence between self-adjustment and commitment to change readiness at PT Budi Perkasa Alam employees. The research sample is permanent employees of PT. Budi Perkasa Alam, amounting to 150 employees. The method of data collection uses an adjustment scale, scale of organizational commitment and scale of readiness for change. The data analysis technique uses multiple regression with the following results: 1) There is a positive influence between adjustment to readiness for change indicated by  $t_{count} = 5.968$  with  $p < 0.05$ , with an effect of 36.6%. 2) There is a significant influence between organizational commitment to readiness for change indicated by the value of  $t_{count} = 5.773$  with  $p < 0.05$  with an effect of 35.8%. 3) There is an influence between self-adjustment and simultaneous organizational commitment to employee change readiness indicated by the value of  $F_{count} = 68,689$  with  $p < 0.05$ . The R square value of 0.483 indicates that the magnitude of the effect of self-adjustment and organizational commitment to employee readiness to change is 48.3%. While the remaining 51.7% are influenced by other factors outside the research variable. Suggestions from this research are expected that the management of the company can socialize the system changes that the organization will implement in stages and continuously to all employees before the changes are made.

*Keywords: adjustment, organizational commitment, readiness to change*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan merupakan salah satu fenomena terpenting abad ini. Dewasa ini makin banyak organisasi menghadapi suatu lingkungan yang dinamis dan berubah, yang selanjutnya menuntut organisasi tersebut menyesuaikan diri Yousef (2000) menegaskan bahwa setiap organisasi tunduk pada *demands* dan lingkungannya, dimana *demands* yang beragam ini disebabkan lingkungan yang berubah. Akibatnya manajemen organisasi mengadopsi perubahan organisasi (seperti memodifikasi struktur organisasi, *goals*, teknologi, penugasan, dan sebagainya) sebagai kesepakatannya pada perubahan lingkungan.

Menurut Robbins (1994:4) dalam bukunya teori organisasi menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dalam rangka pencapaian suatu tujuan dalam organisasi salah satu caranya adalah penetapan visi dan misi perusahaan yang ditunjang dengan produktivitas yang baik. Menurut Ravianto (1985:19) produktivitas merupakan suatu konsep sistem yang dapat digunakan dari berbagai rentang dari mulai individu, perusahaan, industri, ataupun ekonomi nasional. Produktivitas yang optimal selalu menjadi tujuan setiap organisasi perusahaan.

Perusahaan dan organisasi pada dasarnya adalah sesosok makhluk hidup. Karena ia hidup maka ia tumbuh, berkembang, sakit, dewasa, tua, dan dapat mati seperti makhluk hidup pada umumnya. Untuk menjawab tantangan kehidupan suatu organisasi dalam proses pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi menyebabkan organisasi harus berubah.

Organisasi bersifat dinamis karena pengaruh faktor-faktor di dalam (*intern*) dan faktor-faktor lingkungan (*ekstern*). Faktor dari dalam (*intern*) yang menyebabkan dinamika organisasi itu adalah: (a) tujuan organisasi (b) manusia-manusia sebagai anggota organisasi; serta (c) tata hubungan yang sangat ditentukan oleh jumlah manusia; sedangkan faktor dari lingkungan (*ekstern*) terbagi atas (a) Konstitusional politis, misalnya undang-undang, peraturan pemerintah (b) Sosial politis, misalnya partisipasi masyarakat (c) Sosial ekonomis, misalnya kondisi-kondisi hidup penduduk (d) Sosial religius, misalnya bagaimana pengaruh kehidupan beragama dalam organisasi (e) Sosial kultural seperti tingkat kecerdasan berfikir masyarakat; serta (f) Teknis teknologis, misalnya penemuan-penemuan baru di bidang teknologi maupun ilmu pengetahuan seperti penggunaan komputer di berbagai bidang kegiatan pemerintahan dan di dunia usaha (Soedjadi, 1990).

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Dewasa ini berbagai perkembangan dan kemajuan pesat di bidang industri dan teknologi informasi menyebabkan perubahan besar di

berbagai aspek dan bidang kehidupan manusia. Kondisi ini mau tidak mau dan suka tidak suka mengharuskan perusahaan untuk mengikuti dan berkembang sejalan dengan perkembangan dan kemajuan tersebut yang berarti operasional organisasi menjadi semakin kompleks dan persaingan akan semakin ketat. Hal ini mendorong pula terjadinya pergeseran-pergeseran paradigma didalam organisasi bisnis. Salah satu manifestasi dari reaksi terhadap perubahan yaitu kesiapan untuk berubah terutama dari karyawan sebagai sumber daya manusia, karena menurut Pradiansyah (1998) menyatakan pada akhirnya sumber daya manusia yang akan menjalankan organisasi.

Sudah barang tentu respon terhadap perubahan itu akan menimbulkan reaksi yang berbeda-beda. Jika perubahan dirasakan memberikan kemudahan dan keuntungan maka perubahan itu akan cepat diterima, atau jika perubahan itu tidak akan secara langsung memiliki konsekuensi tertentu. Perubahan bisa juga menimbulkan ketidakseimbangan dan penolakan dalam organisasi. Beberapa jenis perubahan yang menimbulkan ketidakseimbangan dan penolakan dalam organisasi yaitu; (a) Perubahan alat, mesin, dan perlengkapan; (b) Perubahan dalam metode dan prosedur; (c) Perubahan personalia; (d) Perubahan dalam struktur organisasi formal; serta (e) Perubahan dalam organisasi informal (Mc Murry, dkk, 1992).

Organisasi memiliki tuntutan untuk selalu berubah agar dapat menjaga kemampuannya dalam berkompetisi dengan organisasi lain dalam persaingan yang makin ketat, juga dalam menerapkan teknologi dan metode yang lebih efektif dan efisien, Pitarto (2002) mengungkapkan perubahan lingkungan kerja bisa membawa perusahaan ke dalam situasi yang berbahaya jika perusahaan tidak

bereaksi secara cepat. Di sisi yang lain, organisasi juga bertahan terhadap perubahan atas dasar tuntutan menjaga stabilitas dan kepastian-kepastian yang dimilikinya.

Seorang individu untuk berubah apakah berhasil atau tidaknya menurut Greenberg (1995) akan sangat bergantung kepada usaha individu untuk mengatasi hambatan yang muncul dari 2 (dua) faktor; yaitu faktor dari individu dan faktor dari organisasi. Hambatan yang muncul dari faktor individu antara lain karena adanya perubahan dalam hal ekonomi (keuangan), kebiasaan yang berubah sehingga menimbulkan kecemasan dan ketakutan terhadap hal dimasa depan yang belum diketahui secara pasti. Adapun hambatan yang muncul dari faktor organisasi terdiri dari; struktur organisasi yang kaku (*structural inertia*), kelompok kerja yang kaku (*work group inertia*), perubahan menimbulkan ancaman terhadap keseimbangan kekuasaan yang ada, serta ketidaksesuaian usaha yang ada kearah perubahan. Perubahan yang besar-besaran merupakan perubahan yang menimbulkan situasi menjadi rumit dan penuh ketidakpastian baik dari sisi organisasi maupun karyawan.

Terdapat banyak cara bagaimana suatu organisasi mengalami perubahan. Adalah sangat tidak mungkin untuk menyebut berapa banyak cara suatu perubahan organisasi dapat terjadi. Pradiansyah (1998) mengatakan bahwa perubahan organisasi 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.

Melanjutkan hal di atas Ravianto (1985) 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. Semakin kecil pengorbanan yang diperlukan untuk mencapai suatu target penghasilan (*output*) dikatakan sebagai produktif.

PT. Budi Perkasa Alam (BPA) adalah perusahaan jasa konstruksi yang telah berdiri sejak 18 Mei 2005, berdomisili di Amplas-Medan dan mengambil spesialisasi konstruksi kelautan. Perkembangan BPA sejak berdiri hingga saat ini bertumbuh sangat baik sejalan dengan program pemerintah dalam pengembangan infrastruktur. Adapun beberapa bidang pekerjaan yang dapat dikerjakan adalah dermaga, oil dan gas, jembatan, water intake, dredging serta peledakan. Sejauh ini sudah ada 118 paket pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh BPA baik yang berstatus sebagai kontraktor utama maupun sub kontraktor. BPA bekerja sama dengan beberapa perusahaan BUMN maupun swasta.

Dengan pertumbuhan yang cukup baik namun ada permasalahan yang dihadapi oleh PT. Budi Perkasa Alam saat ini adalah terjadinya potensi kebocoran keuangan/kehilangan, mobilitas personil yang cukup tinggi, dan tidak updatenya laporan karena dikerjakan secara manual/*offline* sehingga tidak mempermudah manajemen untuk mengambil keputusan. Sementara aktivitas pekerjaan saling berjauhan yaitu dari pulau Sumatera hingga pulau Papua. Karena itu manajemen melakukan perubahan organisasi untuk kegiatan operasional menggunakan sistem *online* dan terintegrasi.

Adapun perolehan kontrak pekerjaan setiap tahun yang dikerjakan oleh BPA adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1. Perolehan Kontrak Pekerjaan

<b>No.</b>	<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Paket</b>	<b>Nilai Kontrak (Excl PPN) Rp.</b>
1	2005	14	14.899.239.221,00
2.	2006	-	-
3.	2007	7	2.431.255.000,00
4.	2008	6	34.659.199.966,00
5.	2009	3	14.793.706.000,00
6.	2010	6	35.149.771.350,00
7.	2011	9	107.864.575.251,00
8.	2012	11	52.675.871.840,00
9.	2013	13	69.401.446.800,00
10.	2014	12	43.043.915.682,00
11.	2015	10	83.225.940.000,00
13.	2016	8	68.019.341.700,00
14	2017	11	87.166.732.000,00
15	2018	8	133.029.792.540,00

Sistematika kerja dalam perusahaan jasa konstruksi mengenal adanya manajemen biaya, waktu, dan mutu. Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Pengelolaan/Manajemen Biaya, segala kegiatan yang berkaitan dengan pengadaan dan pemakaian dana proyek, mulai dari proses memperkirakan jumlah keperluan dana, mencari dan memilih sumber dan macam pembiayaan, perencanaan dan pengendalian alokasi pemakaian biaya;
2. Pengelolaan Waktu atau Jadwal, merupakan salah satu sasaran utama proyek. Keterlambatan akan mengakibatkan berbagai bentuk kerugian,

misalnya penambahan biaya. Pengelolaan waktu mempunyai tujuan utama agar proyek diselesaikan sesuai atau lebih cepat dari rencana dengan memperhatikan batasan biaya, mutu dan lingkup proyek;

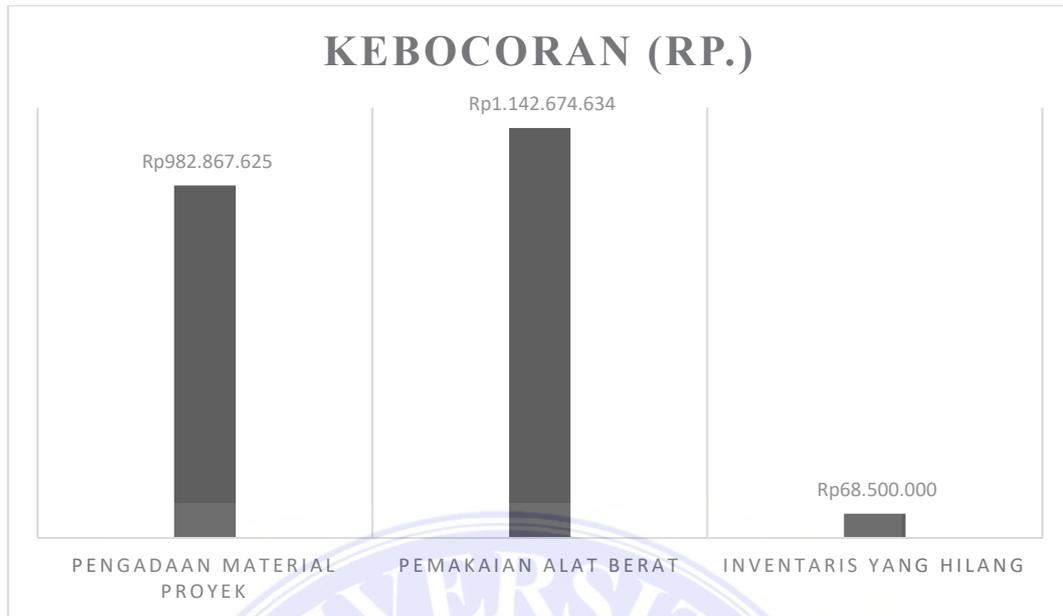
3. Manajemen/Pengelolaan Mutu, meliputi kegiatan-kegiatan yang diperlukan agar hasil proyek memenuhi persyaratan, kriteria dan spesifikasi yang telah ditentukan.

Dari semua industri yang ada diluar sana, termasuk PT. Budi Perkasa Alam sebagai organisasi yang bergerak dalam bidang jasa konstruksi melibatkan lebih banyak operasional dan proses daripada industri lainnya. Selama kurun waktu 13 tahun ini, Top Management (manajemen puncak) PT. Budi Perkasa Alam mengalami hal-hal berikut ini :

1. Kurangnya perencanaan, pengorganisasian, dan penjadwalan tugas yang tepat, yang mengakibatkan *engineer* tidak dapat menyelesaikan tugas mereka secara tepat waktu atau sesuai anggaran yang ditetapkan;
2. Perencanaan, realisasi pengadaan, dan kontrol terhadap material, tenaga kerja dan alat yang berhubungan langsung dengan industri konstruksi tidak terkontrol dengan baik sehingga terjadi *over budget*;
3. Masalah utama yang dihadapi oleh sebagian besar industri konstruksi tidak terkecuali PT. Budi Perkasa Alam adalah manajemen waktu, dimana pengelolaan waktu sangat berhubungan erat dengan pengelolaan biaya;
4. Perlunya untuk mempertahankan kualitas pengerjaan pekerjaan dalam hal ini berupa mutu/spesifikasi untuk masing-masing item pekerjaan;

5. Adanya sisa material proyek pada saat pekerjaan selesai dikerjakan namun sisa material ini tidak tercatat dengan baik;
6. Perencanaan proyek, perencanaan sumber daya, dan perencanaan keuangan merupakan tahap awal dari sebuah proyek konstruksi, kemudian diikuti oleh pengelolaan sumber daya dan keuangan yang sesuai untuk melaksanakan rencana-rencana tersebut. Karena proses yang dilakukan pada PT. Budi Perkasa Alam dengan sistem manual/*offline* membuatnya tidak transparan untuk memantau proses secara efisien;
7. Untuk jenis pekerjaan yang sama terutama dalam hal pekerjaan yang bersifat administrasi dilakukan berulang-ulang oleh beberapa orang yang berbeda;
8. Terjadi proses yang memerlukan sedikit waktu pada saat dibutuhkannya persetujuan direksi untuk proses *approval*, karena data *offline* dan direksi yang tidak selalu berada di Medan;

Berdasarkan beberapa permasalahan yang dihadapi PT. Budi Perkasa Alam yang menimbulkan potensi kebocoran keuangan pertahun yang berujung terhadap Laba Perusahaan, dapat dikategorikan menjadi 3 permasalahan besar:



Gambar 1.1. Kelembutan Keuangan Akhir Tahun 2017

Estimasi Top Manajemen, tingkat kelembutan keuangan akhir tahun 2017 adalah sebesar Rp. 2.194.042.259,-

Top Manajemen sangat menyadari PT. Budi Perkasa Alam dalam proses bisnisnya melibatkan lebih banyak operasional dan proses daripada industri lainnya. Saat ini semakin banyak kemajuan teknologi yang sedang terjadi, top manajemen memanfaatkan kemajuan teknologi ini untuk perubahan PT. Budi Perkasa Alam agar perusahaan dapat tetap eksis dengan dinamika yang berkembang serta tetap berkomitmen untuk terus mengembangkan PT Budi Perkasa Alam dan tetap fokus sesuai dengan visi Perusahaan “*Marine Construction Specialist*” serta Misi perusahaan, yakni:

1. Memberikan komitmen jasa pelayanan, kepercayaan dan dengan hasil yang sesuai keinginan pelanggan;
2. Menyediakan lingkungan kerja yang aman, mensejahterakan dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara profesional bagi karyawan;

3. Mencegah dan/atau mengurangi kecelakaan kerja (Kebakaran, peledakan, keracunan dan penyakit akibat kerja);
4. Meningkatkan kemampuan dan daya saing SDM dengan mengutamakan pada pengembangan pengelolaan perusahaan, keahlian teknik dan manajemen proyek;
5. Memfokuskan pengembangan investasi perusahaan pada peralatan kelautan.

Selain visi misi, manajemen puncak PT Budi Perkasa Alam telah menetapkan dan memelihara Mutu, K3 dan Lingkungan sebagai berikut :

1. Sesuai dengan tujuan dan konteks organisasi dan mendukung arah strategis;
2. Menyediakan kerangka kerja untuk menetapkan sasaran Mutu, K3 dan Lingkungan;
3. Meningkatkan kepuasan pelanggan, mencegah pencemaran lingkungan dan bahaya K3 serta menyediakan sistem kerja yang sehat dan aman bagi pekerja dan mitra kerja melalui Sistem Manajemen Mutu dan K3L secara penerapan program perbaikan berkelanjutan;
4. Melakukan identifikasi risiko terhadap mutu, aspek bahaya K3 dan lingkungan serta mengendalikan semua dampak dan risiko yang ditimbulkannya baik terhadap Mutu, K3 dan Lingkungan;
5. Menyediakan sarana, prasarana kerja dan pelatihan yang memadai sesuai dengan peran, tanggungjawab dan wewenang masing-masing;

Untuk dapat mewujudkan Visi dan Misi tersebut, serta berhadapan dengan dinamika permasalahan yang telah diutarakan diatas, ingin memanfaatkan kemajuan teknologi untuk melakukan pengelolaan berbagai aktivitas pekerjaan secara maksimal akan mengakibatkan transparansi dan keterbukaan, dimana

kebocoran dapat dieliminir maka manajemen berkomitmen untuk melakukan Perubahan Organisasi.

Adapun perubahan organisasi yang dilakukan dengan menggunakan ERP. ERP (*Enterprise Resource Planning*) adalah sebuah sistem berbasis komputer yang didesain untuk memproses transaksi-transaksi perusahaan dan memfasilitasi perencanaan yang terintegrasi dan *real time*, produksi, dan respon konsumen (O'Leary, 2000). ERP (*Enterprise Resource Planning*) adalah multi-modul, solusi aplikasi pengemasan bisnis yang memungkinkan dan kinerja perusahaan, pendistribusian data umum, pengelolaan sumber daya serta menyediakan akses informasi secara aktual. ERP (*Enterprise Resource Planning*) ini telah menunjukkan penawaran berupa perbaikan yang signifikan dalam efisiensi, produktivitas, profitabilitas, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, keputusan meminimalisir biaya serta pembuat keputusan yang efektif. Sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) memungkinkan proses bisnis dalam perusahaan mulai dari awal proses perencanaan hingga tahap akhir setelah penjualan layanan kepada pelanggan.

Dukungan teknologi dapat mempercepat proses semua departemen secara terintegrasi dan *online* sehingga memungkinkan kecepatan pekerjaan. Adapun sistem *online* yang dipergunakan adalah "Odoo" sebagai salah satu ERP system. ERP (*Enterprise Resource Planning*) sendiri adalah sebuah sistem informasi perusahaan yang saling terintegrasi untuk mengkoordinasikan seluruh proses bisnis proses perusahaan. ERP mengintegrasikan semua departemen di dalam perusahaan ke dalam satu sistem komputer.

Adapun keuntungan menggunakan ERP system adalah:

1. Mengoptimalkan Perencanaan

Perencanaan yang tidak matang dalam kerangka perusahaan konstruksi dapat menghambat kelancaran proyek dan perusahaan dapat menanggung kerugian besar dalam bentuk biaya tenaga kerja dan kehilangan *customer* dikarenakan target yang tidak dapat diselesaikan dalam waktu yang diharapkan.

Perangkat lunak ERP konstruksi dapat digunakan untuk membuat penyisihan untuk pembelanjaan dan penganggaran keuangan. Sistem ini juga membantu menghindari penundaan yang tidak perlu dan masalah-masalah terkait kontrak dengan klien selama proyek berlangsung.

2. Menyederhanakan Pengelolaan Proyek

Mendistribusikan tugas dan memantau kemajuan proyek di beberapa lokasi kerja selalu menjadi tantangan umum dalam bisnis konstruksi.

Dengan bantuan sistem ERP, manajer konstruksi dapat dengan mudah mengawasi status dari setiap proyek, membuat *milestone*, mengalokasikan tugas ke staf yang tepat, dan mencatat waktu kerja staf di seluruh lokasi hanya dengan beberapa klik.

Data *real-time* memudahkan kontraktor melacak waktu yang dihabiskan oleh setiap staf pada setiap tugas sehingga memudahkan mereka membuat penagihan untuk klien.

### 3. Memudahkan Estimasi Biaya & Pendapatan

Sebagian besar perusahaan konstruksi bekerja berdasarkan kontrak dengan klien mereka. Sebelum mendapatkan tender untuk proyek, mereka diminta untuk menawar proyek dengan perkiraan biaya mereka.

Karena klien yang berbeda memiliki prioritas yang berbeda, maka tawaran yang paling sesuai dipilih berdasarkan desain yang diajukan, reputasi perusahaan, dan yang paling penting; perkiraan biaya yang diajukan.

Sistem ERP dapat digunakan untuk menentukan estimasi yang akurat terkait bahan baku, desain, tenaga kerja, dan waktu yang dibutuhkan dalam pengerjaan suatu proyek, sehingga biaya aktual tidak akan menyimpang banyak dari biaya yang telah diproyeksikan.

Selain estimasi biaya, sistem ERP konstruksi juga memungkinkan kontraktor untuk mengetahui berapa banyak pendapatan atau berapa banyak kerugian dan keuntungan yang mereka peroleh dari setiap proyek. Dengan begini, mereka akan dapat mengatur waktu dan biaya yang digunakan untuk proyek-proyek mendatang dengan lebih bijak.

### 4. Menyederhanakan Pertukaran Informasi

Perusahaan konstruksi yang lebih besar menangani lebih dari satu klien pada waktu tertentu. Ini dapat menyebabkan pertukaran informasi dalam perusahaan menjadi sangat merepotkan dan membingungkan.

Mengelola dan mengompilasi data untuk banyak tugas dalam bentuk lembar Excel atau presentasi PowerPoint sangat tidak efisien dan praktis, terlebih lagi ini juga bukan cara yang aman.

Sistem ERP membuat pertukaran data menjadi lebih mudah melalui sumber daya dan *firewall* yang mendukung keamanan data yang optimal. Kontraktor juga dapat memberikan pembatasan terhadap data mereka; data apa saja yang boleh dibagikan kepada klien atau data apa saja yang boleh dilihat oleh karyawan.

#### 5. Meningkatkan Proses Pengambilan Keputusan

Sistem yang terpusat membantu meningkatkan efisiensi dengan memberikan pandangan menyeluruh tentang situasi tertentu sebelum mengambil keputusan. Setiap kali staf diminta untuk mengorelasikan informasi dari sumber yang berbeda, sistem ERP membantu dalam mengekstraksi data dan memberikan kriteria yang relevan yang membutuhkan penyesuaian sebelum memenuhi suatu permintaan.

Misalnya, sebelum membuat pesanan pembelian untuk bahan baku tertentu, laporan anggaran diserahkan kepada manajer proyek, berdasarkan yang mereka rujuk kepada tim teknik dan desain konstruksi yang mereka rumuskan. Berdasarkan desain ini, manajer pembelian membuat pesanan pembelian yang kemudian harus dipertimbangkan dahulu oleh departemen akuntansi sebelum mendapatkan persetujuan.

#### 6. Meningkatkan ROI (*Return Of Investment*)

ROI tidak hanya dapat diukur dalam bentuk uang, tetapi juga dalam bentuk benefit lainnya. Terlepas dari bagaimana mengukurnya, setiap kontraktor tentunya berharap untuk meningkatkan ROI mereka dari waktu ke waktu. Ini dapat dengan lebih mudah dicapai dengan bantuan solusi ERP.

Sistem ERP memungkinkan perusahaan konstruksi menghilangkan berbagai proses manual yang memakan banyak waktu dan tenaga, mengontrol pengeluaran untuk kebutuhan bahan baku dan karyawan, mengurangi biaya IT, menghilangkan penundaan yang tidak perlu, dan memastikan proyek selesai sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan.

Apabila PT. Budi Perkasa Alam ingin tetap hidup dan semakin hebat harus segera meninggalkan sistem konvensional. Harus melakukan perubahan besar. Kecepatan pengambilan keputusan tidak dibatasi ruang, jarak dan waktu. Tuntutan pasar semakin kompleks. Persaingan semakin ketat. Intuisi saja tidak cukup jika tidak dibarengi dengan data-data yang akurat dan cepat. Adapun ERP sistem yang dipilih manajemen BPA adalah Odoo. Odoo salah satu tools yang diharapkan bisa membantu kebutuhan mendasar BPA.

Keuntungan sistem yang berbasis komputer antara lain adalah faktor ketelitian, kecepatan, dan fleksibilitas (Madura Jeff, 2001). Lebih lanjut dikemukakan bahwa fungsi utama dari suatu teknologi informasi adalah mendukung perencanaan strategis, pengambilan keputusan (*decision support system*), penetapan kebijakan (*executive information system*), serta untuk pengawasan pengendalian.

Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 02 November 2018 terhadap top manajemen di PT. Budi Perkasa Alam bahwa ada perubahan organisasi. Proses perubahan organisasi yang dilakukan adalah penggunaan sistem online menggunakan ERP Odoo. Awalnya seluruh proses bisnis dan pelaksanaan pekerjaan dilakukan secara manual/*offline* digantikan secara *online*.

Dengan dilakukan perubahan organisasi menggunakan sistem *online* tersebut akan memungkinkan terjadi rotasi/perpindahan beberapa karyawan khususnya di bagian administratif, penggabungan beberapa departemen/unit kerja, serta adanya peluang rekayasa ulang terhadap proses bisnis. Peneliti ingin melihat lebih jauh pengaruh reaksi dari karyawan termasuk di dalamnya penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti memandang penting dan tertarik untuk mengangkat tema tersebut ke dalam penelitian dengan judul “Pengaruh Penyesuaian Diri dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT BUDI PERKASA ALAM”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Perubahan organisasi yang cukup besar diambil oleh top manajemen pada PT. Budi Perkasa Alam merupakan perubahan yang dapat menimbulkan konsekuensi atau reaksi menjadi rumit, penuh ketidakpuasan dan tidak menyenangkan bagi karyawan dengan diberlakukannya sistem tersebut antara lain termasuk di dalamnya penyesuaian diri dan komitmen organisasi karyawan. Perubahan ini menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan status yang lama menuju sesuatu yang baru sehingga menimbulkan ketakutan akan ketidaktahuan dan ketidakjelasan pada karyawan (Zulkarnain, 2014). Visagie dan Steyn (2011) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan.

Dengan adanya perubahan organisasi dari manual/*offline* menjadi *online* seperti yang diuraikan di atas terdapat faktor penyesuaian diri yang sangat

dibutuhkan dari seorang karyawan. Dalam hal ini dilihat apakah individu memiliki ketahanan diri untuk melakukan tugas-tugas dengan cara yang baru, jika individu tidak mampu menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada, maka seseorang mudah *sensitive* dan cepat tersinggung dengan pihak lain sehingga mengalami konflik baik dengan rekan kerja, atasan, maupun dengan bawahan. Suatu proses penyesuaian diri dapat berlangsung terhadap diri sendiri maupun terhadap lingkungan termasuk organisasi.

Perubahan-perubahan organisasi ini setiap waktu akan terus terjadi bukan hanya membutuhkan kesiapan bagi para karyawan selain itu dibutuhkan komitmen organisasi. Dimana komitmen organisasi diartikan dengan sebuah keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi atau perusahaannya (Gebremichael, 2013), artinya komitmen organisasi memiliki peran penting bagi organisasi dan anggota organisasi. Untuk menghadapi perubahan tersebut, organisasi harus terus memotivasi serta mempersiapkan karyawannya untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi, sebab perubahan organisasi tidak akan berjalan efektif tanpa persiapan dari para karyawannya.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti akan meneliti dan membahas masalah penelitian yang dinyatakan dalam pertanyaan berikut, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh penyesuaian diri terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam?;
2. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam?;

3. Apakah ada pengaruh penyesuaian diri dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini diadakan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh penyesuaian diri terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam;
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam;
3. Untuk mengetahui pengaruh penyesuaian diri dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat, baik bagi peneliti, akademisi maupun bagi perusahaan.

- a. Bagi Peneliti

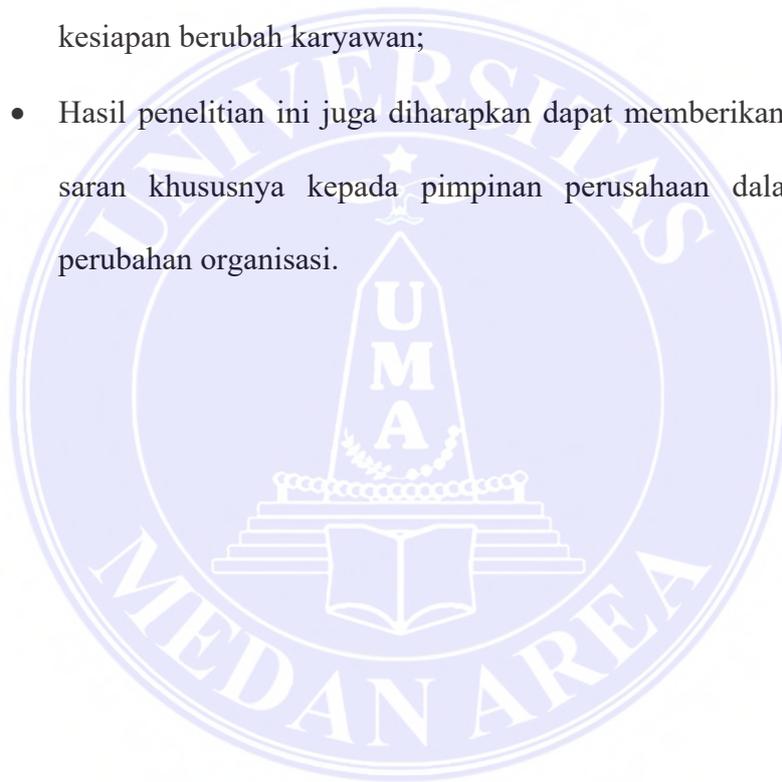
Sebagai upaya pengembangan wawasan akademik dan pengetahuan untuk mengetahui tentang pengaruh penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan.

b. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan perbandingan dan tambahan referensi yang dapat digunakan sebagai bahan acuan bagi peneliti selanjutnya tentang obyek yang sejenis.

c. Bagi Perusahaan

- Memberi pemahaman kepada pimpinan perusahaan mengenai pentingnya penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan;
- Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan dan saran khususnya kepada pimpinan perusahaan dalam menyikapi perubahan organisasi.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kesiapan Berubah**

##### **2.1.1. Pengertian Kesiapan Berubah**

Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (dalam Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). Dari penjelasan Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007), seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan konten, konteks, proses dan atribut individu untuk mempersepsikan dan meyakini perubahan yang akan dilakukan organisasi.

Kesiapan berubah karyawan merefleksikan keyakinan, sikap dan intensi perilaku karyawan terhadap usaha perubahan. Kesiapan berubah juga didefinisikan sebagai pikiran yang dimiliki individu sepanjang proses perubahan yang merefleksikan kesediaan dan penerimaan terhadap perubahan (Bernerth dalam Shah, 2010). Kesiapan individu untuk berubah adalah keyakinan bahwa

perubahan penting untuk dilakukan dan memiliki kemungkinan berhasil dengan sukses.

Penelitian lain menyebutkan bahwa kesiapan berubah sebagai mental dan fisik untuk mengambil suatu tindakan. Senada dengan apa yang dikemukakan peneliti sebelumnya, sebelumnya mengemukakan bahwa kesiapan berubah sebagai kesiapan mental dan fisik karyawan untuk mengambil tindakan segera yang bertujuan untuk meningkatkan, mengubah, memvariasikan atau memodifikasi sesuatu. Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan karyawan dan perubahan karyawan tidak efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu. Kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap dan intensi karyawan terhadap sejauh mana perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan adalah keadaan pikiran mengenai kebutuhan dan merupakan pelopor perilaku karyawan yang bersifat kognitif, baik itu berupa penerimaan atau penolakan terhadap perubahan. Kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan bisa berbeda-beda disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal dan internal, tipe atau jenis perubahan yang diperkenalkan atau karakteristik dari agen perubahan yang potensial.

Dari beberapa definisi tentang kesiapan berubah diatas dapat ditarik pengertian bahwa kesiapan berubah itu merupakan suatu keyakinan karyawan bahwa perubahan memang dibutuhkan oleh organisasi dan kesiapan karyawan secara fisik, mental dan psikologis untuk berpartisipasi dalam kegiatan perubahan tersebut. Mencapai organisasi unggul seringkali membutuhkan perubahan *mind-set* untuk mendobrak penghambat, tetapi hal tersebut harus dimulai dari atas

dengan komitmen yang serius dan pemimpin harus menunjukkan komitmen tersebut. Top manajemen harus menerima tanggung jawab untuk berkomitmen pada organisasi yang berfokus pada kebutuhan konsumen, manajer menengah juga mempunyai peran kunci di dalam mengkomunikasikan perubahan yang dibutuhkan. Tulisan ini mencoba memaparkan tentang proses dinamika psikologis yang dialami individu dan proses perubahan dalam organisasi. Pertimbangannya, dengan diterapkannya sistem *online* ERP Odoo, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat didalamnya. Demikian juga halnya jika penyesuaian diri dan komitmen organisasi tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

### **2.1.2. Dimensi Kesiapan Berubah**

Ada berbagai dimensi dalam kesiapan berubah karyawan, menurut Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007), kesiapan berubah merupakan suatu konstruk multidimensional dan terdiri dari 4 dimensi yaitu:

1. *Perubahan Karyawan (Change Specific Efficacy)*, yakni karyawan mampu menerapkan suatu perubahan yang telah diusulkan, dimana individu merasa memiliki keahlian serta bersedia untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan;
2. *Kesesuaian (Appropriateness)*, yakni keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan sesuai untuk organisasi dan organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan

untuk berubah yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan;

3. *Dukungan Manajemen (Management Support)*, yakni keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang telah diajukan. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan;
4. *Keuntungan Pribadi (Personally Beneficial)*, yakni perubahan yang terjadi memberikan keuntungan bagi karyawan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diaplikasikan.

Robbins menyebutkan enam kekuatan sebagai pendorong perubahan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan penuh perubahan, yang menuntut organisasi untuk menyesuaikan diri. Yaitu: (1) sifat angkatan kerja, contoh: lebih banyak keanekaragaman budaya, peningkatan dalam profesional, dan banyak orang masuk dengan ketrampilan yang kurang memadai; (2) teknologi, contoh: lebih banyak komputer dan otomatisasi, dan program rekayasa ulang; (3) kejutan ekonomi, contoh: pasar surat berharga hancur, fluktuasi tingkat suku bunga, dan fluktuasi mata uang asing; (4) persaingan, contoh: pesaing global, merger dan konsolidasi, dan pertumbuhan pengecer barang istimewa; (5) kecenderungan sosial, contoh: peningkatan mereka yang kuliah, pernikahan tertunda pada orang muda, dan peningkatan tingkat perceraian; dan (6) politik dunia, contoh: runtuhnya Uni Sovyet, Irak menyerbu Kuwait, dan tergulirnya diktator Haiti.

Greenberg dan Baron membagi kekuatan dibelakang kebutuhan dan perubahan pada perubahan terencana dan tidak terencana. Dalam perubahan terencana kekuatan tersebut adalah (1) perubahan dalam produk atau jasa; (2) perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi; (3) perubahan dalam sistem administrasi; dan (4) introduksi teknologi baru. Sedangkan perubahan tidak terencana terjadi karena, (1) pergeseran demografis pekerja; (2) kesenjangan kinerja; (3) peraturan pemerintah; (4) kompetisi global; (5) perubahan kondisi ekonomi; dan (6) kemajuan dalam teknologi.

Bertitik tolak dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa perubahan dapat terjadi karena faktor internal ataupun eksternal. Selain daripada itu, perubahan juga dapat terjadi dengan rencana ataupun tidak terencana. Kedua kekuatan tersebut saling berkaitan, tujuan setiap organisasi berbeda-beda karena itu walaupun pada umumnya faktor pendorong perubahan intinya adalah sama, namun pilihan cara perubahannya untuk setiap organisasi berbeda-beda.

### **2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Berubah**

Holt et al (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal yaitu :

#### **1. Change Content**

Merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, perubahan manajemen, prosedur kerja, teknologi atau struktur). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya. Individu akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi

kebutuhannya untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaan;

## **2. Change Process**

Yaitu bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya, misalnya adanya keyakinan individu terhadap kemampuan untuk melaksanakan perubahan dengan sukses dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, serta *job involment* juga memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi proses perubahan dalam organisasi;

## **3. Organizational Context**

Terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Kesiapan untuk berubah juga diawali dengan adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan, adanya resiko untuk gagal dalam perubahan dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan.

Penelitian faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah karyawan juga telah banyak dilakukan. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu, yaitu *self-efficacy*, dan faktor lingkungan organisasi, yaitu pekerjaan dan dukungan sosial.

Studi yang dilakukan oleh Madsen (2005) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam organisasi memiliki hubungan yang bermakna dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi

daripada individu yang terlibat secara pasif. Individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi, akan memiliki keterlibatan yang cukup tinggi pula terhadap pekerjaannya.

Beberapa peneliti juga menemukan ada beberapa faktor psikologis yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah, seperti penelitian yang dilakukan oleh Pramadani & Fajrianti (2012) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah.

## **2.2. Penyesuaian Diri**

### **2.2.1. Pengertian Penyesuaian Diri dalam Lingkungan Kerja**

Pengertian penyesuaian diri diutarakan oleh Charles Darwin yang terkenal dengan teori evolusinya. Penyesuaian diri dilakukan manusia sepanjang hayat, karena pada dasarnya manusia ingin mempertahankan eksistensinya sejak lahir berusaha memenuhi kebutuhannya yaitu kebutuhan fisik, psikis, dan sosial.

Calhoun dan Acocella (1995), menyatakan bahwa penyesuaian diri sebagai interaksi individu yang terus menerus dengan diri sendiri, orang lain, dan dengan lingkungan sekitar tempat individu hidup. Ketiga faktor tersebut secara terus menerus beraksi dan saling mempengaruhi. Selain itu terdapat juga sifat timbal balik, karena manusia juga bereaksi dan saling mempengaruhi. Selain itu terdapat juga sifat timbal balik, karena manusia juga bereaksi terhadap faktor tersebut. Sementara Davidoff (1991) menambahkan banyak karyawan yang tidak mampu mencapai kepuasan dalam bekerja, karena ketidak mampuannya dalam menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja. Masih menurut Davidoff (1991) penyesuaian diri erat kaitannya dengan interaksi dengan atasan, karyawan baik itu

karyawan yang mempunyai pekerjaan yang sama ataupun yang berbeda jenis pekerjaan.

Gerungan (1986) juga berpendapat bahwa dalam proses penyesuaian diri, individu mengadakan interaksi dengan lingkungan, dimana individu dapat mengubah diri sesuai dengan lingkungan ataupun mengubah lingkungan sesuai dengan keadaannya sendiri. Penyesuaian diri adalah cara individu atau khusus organisasi dalam bereaksi terhadap tuntutan-tuntutan dari dalam atau situasi-situasi dari luar (Semiun, 2006:37). Dengan demikian penyesuaian diri ada yang bersifat pasif maupun yang aktif. Sejalan dengan hal tersebut Gunarsa (2003) mengatakan bahwa penyesuaian diri merupakan faktor yang penting dalam dunia kerja.

Gerungan (1986) menambahkan bahwa manusia itu senantiasa berusaha untuk menyesuaikan dirinya dengan lingkungannya. Begitu juga dengan seorang karyawan harus berusaha menyesuaikan diri terhadap berbagai situasi agar dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi dan mampu berhubungan dengan orang lain. Untuk mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan diperlukan adanya penyesuaian diri, sehingga tercapai keselarasan dan keharmonisan antara diri sendiri dengan lingkungannya. Hal ini disebabkan karena adanya perubahan situasi hidup yang menuntut seseorang untuk berubah.

Asrori (2007) menjelaskan pula bahwa pengertian penyesuaian diri dapat ditinjau dari tiga sudut pandang, yaitu (1) penyesuaian diri sebagai adaptasi (*adaptation*) diartikan sebagai usaha individu untuk mempertahankan diri secara fisik, (2) penyesuaian diri sebagai bentuk konformitas (*conformity*) memiliki arti bahwa individu seakan-akan mendapat tekanan kuat untuk harus selalu mampu

menghindarkan diri dari penyimpangan perilaku, baik secara moral, sosial maupun emosional, dimana dianggap penyesuaian diri bersifat dinamis, (3) penyesuaian diri sebagai usaha penguasaan (*mastery*) dimaknai sebagai usaha penguasaan (*mastery*) yaitu kemampuan untuk merencanakan dan mengorganisasikan respon dalam cara-cara tertentu sehingga konflik-konflik, kesulitan, dan frustrasi tidak terjadi, sehingga mampu bekerjasama dengan orang lain secara efektif dan melakukan penyesuaian diri yang dapat berlangsung dengan baik.

Hurlock (dalam Gunarsa, 2003) menyatakan bahwa seseorang yang mampu menyesuaikan diri kepada umum atau kelompoknya dan orang tersebut memperlihatkan sikap dan perilaku yang menyenangkan, berarti orang tersebut diterima oleh kelompok dan lingkungannya.

Mowen dan Minor (1999) yang menyebutkan kepribadian merupakan pola tingkah laku yang berbeda termasuk pemikiran dan emosi yang menjadi karakter khusus seorang individu dalam beradaptasi terhadap situasi yang ada dalam kehidupannya. Sedangkan menurut Cattell (dalam Chaplin, 2001) kepribadian merupakan segala sesuatu yang memungkinkan suatu peramalan dari apa yang akan dilakukan seseorang dalam satu situasi tertentu dalam pekerjaannya.

Menurut Fahmy (1982:14), penyesuaian diri dalam lingkungan kerja adalah proses dinamika yang bertujuan untuk mengubah perilaku hidup agar terjadi hubungan yang lebih sesuai antara dirinya dan lingkungan kerja. Berdasarkan pengertian tersebut dapatlah kita memberikan batasan kepada fakta tersebut dengan kemampuan untuk membuat hubungan-hubungan yang menyenangkan antara manusia dan lingkungannya.

Berdasarkan beberapa sudut pandang para ahli tentang makna penyesuaian diri sebagaimana dipaparkan diatas, penyesuaian diri dapat diartikan suatu proses yang dinamis dan terus menerus yang bertujuan untuk mengubah perilaku seseorang agar terjadi hubungan yang lebih baik antara dirinya dan lingkungan kerjanya.

### **2.2.2. Aspek-Aspek Penyesuaian Diri**

Fahmy (dalam Sobur, 2003) membagi penyesuaian diri menjadi dua aspek yaitu :

#### **1. Penyesuaian Pribadi**

Penyesuaian pribadi adalah, penerimaan individu terhadap dirinya, tidak memiliki rasa benci dan tidak percaya diri. Respon penyesuaian diri baik atau buruk secara sederhana dapat dipandang sebagai suatu upaya individu untuk mereduksi atau menjauhi ketegangan dan untuk memelihara kondisi-kondisi keseimbangan yang lebih wajar. Penyesuaian adalah sebagai suatu proses kearah hubungan yang harmonis antara tuntutan internal dan tuntutan eksternal faktor utama kegagalan proses penyesuaian diri pada seseorang adalah kegoncangan emosi yang dialami, biasanya kegoncangan itu terjadi akibat adanya berbagai dorongan perubahan pandangan kepada individu terhadap diri sendiri. Penyesuaian pribadi merupakan penyesuaian pada diri sendiri yang terdiri dari tiga bagian, yaitu (1) penyesuaian diri fisik dan emosi, (2) penyesuaian diri seksual, (3) penyesuaian diri moral dan agama.

## 2. Penyesuaian Sosial

Setiap orang hidup dalam masyarakat, didalamnya terjadi proses pengaruh mempengaruhi yang silih berganti antara anggota-anggota masyarakat itu. Dan timbul diantara orang-orang itu suatu pola kebudayaan, dan mereka bertingkah laku menurut sejumlah aturan, hukum, adat dan nilai-nilai yang mereka patuhi, demi untuk mencapai penyelesaian bagi persoalan-persoalan hidup mereka, agar mereka dapat tetap bertahan dalam jalan yang sehat dari segi kejiwaan dan sosial. Sehingga dapat diartikan penyesuaian sosial adalah sebagai keberhasilan seseorang untuk menyesuaikan diri terhadap orang lain pada umumnya dan terhadap kelompoknya pada khususnya. Biasanya orang yang berhasil melakukan penyesuaian sosial dengan baik, akan dapat mengembangkan sikap sosial yang menyenangkan.

Penyesuaian diri yang baik yang selalu ingin diraih oleh setiap orang, tidak akan dapat tercapai, kecuali bila kehidupan orang tersebut benar-benar terhindar dari tekanan, kegoncangan dan ketegangan jiwa yang bermacam-macam, dan orang tersebut mampu untuk menghadapi kesukaran dengan cara objektif serta berpengaruh bagi kehidupannya, serta menikmati kehidupannya dengan stabil, tenang, merasa senang, tertarik untuk bekerja, dan berprestasi.

### 2.2.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyesuaian Diri

Penyesuaian adalah proses dinamika yang terus menerus, proses tersebut dimulai sejak lahir, sampai kepada masa dewasa, faktor yang mempengaruhi penyesuaian individu adalah:

- a. Penyesuaian dan tuntutan (kejiwaan) pertumbuhan;
- b. Penyesuaian dan pemuasan kebutuhan;
- c. Memperoleh kebiasaan, ketrampilan, sikap dan nilai selama proses pertumbuhan, mempunyai saham dalam proses penyesuaian pribadi dan sosial (Fahmi, 1982:36).

## **2.3. Komitmen Organisasi**

### **2.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Komitmen organisasi bisa tumbuh bila individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima tujuan yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan kepada organisasi.

Terdapat dua pendekatan dalam mendefinisikan komitmen dalam organisasi. Kedua pendekatan tersebut adalah *attitudinal commitment* dan *behavioral commitment*. Mowday et al. (Meyer & Allen, 1997) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut.

*Attitudinal commitment* berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Sedangkan *behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

Bila kedua pendekatan tersebut digabungkan maka komitmen organisasi dapat disimpulkan sebagai pola pikir individu di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sesuai dengan organisasi ia berada, cara mengatasi masalah yang timbul, serta keterikatan individu terhadap organisasi di mana ia berada.

Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, Porter dan Steers, 1982:27).

Meyer & Allen (1997) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang menunjukkan adanya hubungan antara pegawai dengan organisasi dan mempengaruhi keputusan pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi. Ada 3 (tiga) dimensi komitmen organisasi, antara lain (1) komitmen afektif, (2) komitmen berkelanjutan, (3) komitmen normatif. Bathaw & Grant (dalam Sopiah, 2008) juga menyebutkan komitmen organisasional sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi demi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, menurut Mathis & Jackson (2010) komitmen organisasi adalah sebuah derajat yang mengukur rasa percaya yang dimiliki oleh pegawai dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan organisasi serta keinginan untuk tetap tinggal.

Moohead & Griffin (2013) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan identifikasi dan ikatan seseorang individu pada organisasi. Kreitner & Kinicki (2007) menambahkan komitmen organisasi mencerminkan

sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan berkomitmen untuk tujuannya.

Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan tersebut, maka disimpulkan komitmen organisasi merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Dimana mencerminkan perilaku yang aktif berpartisipasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan dengan alasan apapun tetap bertahan pada organisasinya.

### **2.3.2. Aspek-Aspek Komitmen Organisasi**

Menurut Mowdey, Porter dan Steers, (1982) menjelaskan terdapat tiga aspek komitmen organisasi antara lain :

1. Aspek Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi. Dimensi ini tercermin dalam beberapa perilaku seperti adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Aspek identifikasi ini dapat dikembangkan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain perusahaan memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya sehingga akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa karyawan

dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

2. Aspek keterlibatan yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini tercermin dari usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi. Bekerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama. Oleh Steers, Ongson & Mowday (1982) dikatakan bahwa tingkat kehadiran mereka yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya tinggi pula. Mereka hanya absen jika merasa sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja. Jadi, tingkat kemangkiran yang disengaja pada individu tersebut lebih rendah dibandingkan dengan pekerja yang keterlibatannya lebih rendah.
3. Aspek loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut. Kesediaan karyawan

untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

### 2.3.3. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah, (2008) Steers & Poter menjelaskan terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen anggota organisasi antara lain :

1. Faktor personal yang meliputi *job expectation, psychological contract, job choice factor*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal;
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience, job scope, supervision, goal consistency, organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab;
3. Faktor diluar organisasi yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

Steers dan Porter (1983:68) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Karakteristik personal yang meliputi pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia;

2. Karakteristik kerja yang didalamnya tantangan kerja, umpan balik, penyesuaian diri, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab;
3. Karakteristik organisasi yang meliputi desentralisasi dan tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan;
4. Sifat dan kualitas pekerjaan.

Berdasarkan pada uraian tersebut maka faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja, usia, tantangan kerja, umpan balik, penyesuaian diri, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir, tanggung jawab, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan serta kualitas kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah tantangan kerja dalam hal ini adalah perubahan organisasi.

#### **2.4. Pengaruh Penyesuaian Diri terhadap Kesiapan Berubah**

Perubahan merupakan fakta yang pasti terjadi dalam kehidupan manusia termasuk dalam suatu organisasi. Perubahan organisasi yang dilakukan di PT Budi Perkasa Alam bisa menimbulkan ketidakseimbangan atau bahkan meningkatkan keseimbangan dalam suatu sistem, dibutuhkan suatu proses penyesuaian diri.

Semua orang yang hidup didunia memerlukan untuk berinteraksi dengan lingkungannya dibutuhkan suatu penyesuaian diri untuk melangsungkan kehidupannya. Penyesuaian diri seseorang terhadap dirinya dan lingkungan memerlukan penguasaan sejumlah kebiasaan, kecakapan, sikap dan nilai yang

merupakan pusat tempat berdirinya proses penyesuaian dan merupakan metode yang menentukan penyesuaian tersebut.

Penyesuaian diri dalam lingkungan kerja adalah suatu cara individu dalam bereaksi terhadap tuntutan atau situasi dari dalam maupun dari luar agar lebih sesuai dengan dirinya dan lingkungan kerja. Penyesuaian diri yang harus dilakukan pada perusahaan diharapkan membuat lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan, agar dalam perusahaan tercipta kerja sama atau koordinasi antar karyawan yang baik, sehingga akan terjalin sikap saling memberi dorongan antar karyawan satu dengan karyawan lain yang saling menguntungkan.

Perubahan di dalam organisasi dapat disertai dengan berubahnya perilaku individu untuk dapat mengikuti arus perubahan, tetapi hal tersebut belum tentu diikuti dengan spirit dalam mengikuti arus perubahan. Perubahan sistem dengan menggunakan ERP Odoo pada PT. Budi Perkasa Alam bisa jadi dirasakan sebagai tambahan beban kerja dapat menjadikan pegawai melaksanakan program kerja dengan semampunya saja dan berusaha untuk mengembangkan *comfort zone* pada dirinya untuk mengurangi tekanan yang dirasakan.

Sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menghadapi perubahan ditentukan oleh kesiapan untuk berubah. Secara teoritis, kesiapan untuk berubah adalah sejauh mana individu secara mental, psikologis, atau fisik siap untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi (Hanpachern, 1997). Selanjutnya Hanpachern (1997) menjabarkan bahwa tiga aspek yang menyusun kesiapan untuk berubah antara lain : (1) promosi, yaitu sejauh mana seorang karyawan akan ikut mengimplementasikan perubahan, (2) partisipasi, yaitu keikutsertaan individu dalam proses perubahan, dan (3) resistensi, yaitu sikap

negatif terhadap perubahan yang ditunjukkan sebagai reaksi untuk menolak perubahan organisasi. Karyawan dituntut mampu mengelola resistensi yang muncul dari dalam diri akibat dari perubahan sistem yang telah dibuat oleh top manajemen PT. Budi Perkasa Alam. Karakter pembelajar dan aktif bertanya akan mampu mengarahkan atau membantu individu untuk melakukan berbagai penyesuaian dalam kondisi yang berubah dalam organisasi. Kesiapan untuk berubah dimulai dari persepsi individu mengenai kelebihan dari perubahan, resiko gagal untuk berubah, atau faktor eksternal lainnya (Cunningham dkk, 2002). Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mempromosikan, bersedia untuk berubah, dan akan berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi (Hanpachern, 1997).

## **2.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah**

Sektor industri termasuk jasa konstruksi merupakan bagian yang paling rentan dan bagian yang paling rapuh terhadap perubahan. Hal tersebut juga didukung dengan adanya input yang di dapat dari perusahaan yang ada di Indonesia, input tersebut meliputi faktor internal yakni *strengths* dan *weakness* dari dalam perusahaan munculnya faktor internal dikarenakan perusahaan memiliki kiat atau strategi khusus dalam menghadapi setiap kekuatan maupun kelemahan yang ada. Sedangkan faktor eksternal meliputi *opportunities* dan *threats*, sehubungan dengan perkembangan teknologi membuat sebuah peluang namun sebuah ancaman juga bagi setiap perusahaan yang ada di Indonesia. Akan tetapi hal tersebut tergantung pada komitmen yang ditunjukkan pada karyawan.

Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap keberadaan karyawan, tingkat absen dan *turnover*, serta sikap pegawai terhadap pekerjaannya dan organisasi.

Fenomena yang terjadi pada setiap perusahaan pada umumnya berbeda seperti pada PT. Budi Perkasa Alam. Perusahaan ini merupakan perusahaan jasa konstruksi, khususnya kelautan. Perubahan organisasi misalnya, hal ini terjadi pada PT. Budi Perkasa Alam yaitu perubahan sistem, yang semula manual/*offline* berubah menggunakan sistem *online* ERP Odoo. Perubahan yang terjadi pada PT. Budi Perkasa Alam ini membuat karyawan dituntut untuk siap dalam menjalani perubahan baru yang dilakukan oleh perusahaan.

Berdasarkan adanya perubahan sistem yang terjadi pada PT. Budi Perkasa Alam ini menuntut karyawan untuk melakukan sebuah perubahan terhadap organisasinya, perubahan tersebut ditunjukkan dalam bentuk komitmen terhadap organisasinya. Terdapat beberapa aspek dari komitmen organisasi yakni adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat pada nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dengan organisasi, serta bersedia untuk bekerja keras atas nama organisasi.

Pada aspek pertama yakni adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat pada nilai-nilai organisasi hal ini berarti individu dituntut untuk mau mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan oleh organisasi serta memiliki keyakinan kepada organisasi untuk tetap menerima dan meyakini segala nilai-nilai organisasi yang diterapkan.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi juga ditunjukkan pada aspek selanjutnya yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi. Hal ini berdampak pada komitmen yang

ditunjukkan oleh karyawan yang berupa adanya keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaan dengan organisasi, sehingga perubahan organisasi yang terjadi tidak mempengaruhi karyawan untuk tetap mau mengadopsi dan menerima perubahan apapun yang terjadi pada organisasinya.

Bersedia untuk bekerja ekstra keras, hal tersebut juga salah satu aspek dari komitmen organisasi yang tinggi sehingga ditunjukkan dalam bentuk keterlibatan karyawan kepada organisasinya. Dampak yang terjadi pada karyawan jika aspek ini ditunjukkan yaitu karyawan bersedia dan mau untuk bekerja ekstra keras atas nama organisasi sehingga perubahan yang terjadi tidak menjadi hambatan bagi karyawan, melainkan karyawan tetap mau menerima dan mengadopsi perubahan yang ada dengan tujuan lebih baik untuk organisasinya tersebut.

Maka berdasarkan tiga aspek komitmen organisasi tersebut, maka antara komitmen organisasi dengan kesiapan berubah memiliki pengaruh, karena komitmen organisasi yang tinggi merupakan bentuk komitmen karyawan terhadap organisasinya, sehingga perubahan yang terjadi pada organisasi tidak menjadi hambatan bagi karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasinya. Selain itu karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi didefinisikan sebagai karyawan yang mampu menerima, mengadopsi, dan mengikuti perubahan rencana yang terjadi pada perusahaan, baik pada aspek perubahan yang diusulkan, pemimpin yang berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan.

## **2.6. Pengaruh Penyesuaian Diri dan Komitmen Organisasi terhadap**

### **Kesiapan Berubah**

Semua organisasi tidak berada di ruang hampa, tetapi berada dalam suatu lingkungan yang memberi kepada semua organisasi itu peluang dan sekaligus juga ancaman bagi kelangsungan hidupnya. Ketergantungan semua organisasi pada lingkungan ini ditandai oleh adanya pengaruh dan kekuatan/kekuatan lingkungan yang mempengaruhi kehidupan organisasi.

Teknologi senantiasa berkembang dan kemajuan teknologi terjadi dengan cepatnya, jauh lebih cepat dibandingkan dengan perubahan teknologi di masa lalu. Dengan cepatnya kemajuan teknologi perlu juga diadakan perubahan organisasi dari sisi pemanfaatan teknologi yang ada saat ini.

Kehidupan manusia merupakan proses penyesuaian diri yang berkesinambungan. Setiap individu selalu melakukan penyesuaian diri, termasuk penyesuaian diri terhadap perubahan organisasi. Tidak ada yang penyesuaian diri yang sempurna, karena penyesuaian diri bersifat sepanjang hayat, dan manusia terus menerus berupaya menemukan dan mengatasi tekanan dan tantangan hidup guna mencapai pribadi yang sehat. Setiap transisi dalam kehidupan menghadapi individu pada perubahan-perubahan dan tuntutan-tuntutan sehingga diperlukan adanya penyesuaian diri.

Komitmen organisasi yang tinggi merupakan bentuk komitmen karyawan terhadap organisasinya, sehingga kesiapan berubah saat perubahan yang terjadi pada organisasi tidak menjadi hambatan bagi karyawan untuk tetap berkomitmen terhadap organisasinya. Selain itu kesiapan berubah juga mampu ditunjukkan karyawan yang memiliki kemampuan penyesuaian diri yang baik dan memiliki

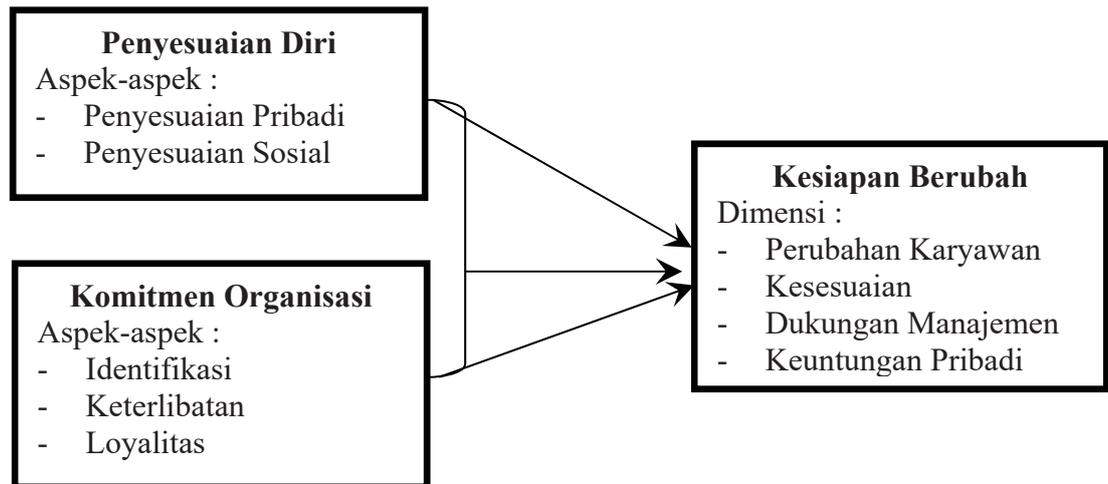
komitmen organisasi yang tinggi karena dengan hal itu karyawan mampu menerima, mengadopsi dan mengikuti perubahan rencana yang terjadi pada perusahaan, baik pada aspek perubahan yang diusulkan, pemimpin yang berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan.

## 2.7. Kerangka Konsep

Kerangka konsep yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada telaah berbagai pustaka yang telah dilakukan. Berdasarkan hasil telaah pustaka tersebut diatas, kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah dalam Smither, dkk., (2005) menjelaskan bahwa pegawai yang mampu memiliki karakter pembelajar akan lebih mampu bertahan dalam proses perubahan organisasi yang ditentukan oleh kesediaan untuk berubah, hal ini dimungkinkan karena pegawai yang memiliki kemampuan belajar yang terus menerus akan mampu lebih cepat menyesuaikan dengan karakter yang muncul di lingkungan kerjanya dalam situasi perubahan organisasi.

Yousef (dalam Anik Sri & Arifuddin, 2003) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap perubahan organisasi. Mereka yang lebih berkomitmen pada organisasinya lebih mungkin untuk merangkul perubahan dari pada mereka yang kurang berkomitmen pada organisasinya. Jika perubahan tersebut dianggap bermanfaat bagi organisasi dan tidak berpotensi mengubah nilai dasar dan tujuan organisasi.

Hubungan antar variabel yang digunakan dalam membangun model teoritik dan merupakan kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1. berikut :



Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian

Sumber dikembangkan : Smither, dkk (2005), Yousef (dalam Anik Sri & Arifuddin, 2003)

## 2.8. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh penyesuaian diri terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam.
2. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam.
3. Terdapat pengaruh penyesuaian diri dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada Bab III ini akan diuraikan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yang diawali dengan desain penelitian, tempat dan waktu penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, metode pengumpul data, prosedur penelitian, dan teknik analisis data.

#### **3.1. Desain Penelitian**

Penelitian yang digunakan peneliti menggunakan penelitian kuantitatif, dengan cara menyebarkan pernyataan dalam kuesioner yang bertujuan menghasilkan suatu data numerik mengenai pendapat, opini, atau tingkah laku dalam suatu sampel dari sebuah populasi. Data numerik tersebut dapat digunakan untuk mendeskripsikan informasi mengenai sikap atau sifat tertentu maupun menguji hubungan atau pengaruh antara dua variabel yang akan diteliti.

Alasan peneliti menggunakan metode ini adalah berkaitan dengan model penelitian yang akan dilakukan yaitu pengukuran tingkat penyesuaian diri terhadap kesiapan berubah, tingkat komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah serta tingkat penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah.

### 3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada sebuah perusahaan jasa konstruksi kelautan yang berdomisili di Jl. MG Manurung I No. 18, Timbang Deli – Medan Amplas, Sumatera Utara 20148, Indonesia yaitu PT. Budi Perkasa Alam. Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan November 2018 sampai dengan bulan Maret 2019.

Kegiatan penelitian meliputi:

No.	Kegiatan	November				Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul	■																							
2.	Penyusunan Proposal		■	■	■																				
3.	Pengajuan Proposal			■	■																				
4.	Seminar Proposal									■	■														
5.	Revisi Proposal										■	■	■												
5.	Penyiapan Instrument										■	■	■												
6.	Pengumpulan Data												■	■	■	■	■								
7.	Penyusunan Bab IV dan Bab V												■	■	■	■	■								
8.	Revisi Bab IV dan Bab V													■	■	■	■	■	■	■	■				
9.	Seminar Hasil																	■	■	■	■				
10.	Penyusunan Laporan																	■	■	■	■				
11.	Revisi setelah seminar hasil																		■	■	■	■	■	■	■
12.	Sidang																								■

### 3.3. Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu variabel terikat atau *dependent* (variabel Y) yang diukur untuk mengetahui besarnya efek atau pengaruh dari variasi variabel X atau variabel *independent* (Azwar, 1998:62).

Adapun variabel-variabel tersebut adalah:

1. Variabel *independent* (X):

Penyesuaian Diri (X<sub>1</sub>)

Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>)

2. Variabel *dependent* (Y):

Kesiapan Berubah (Y)

### 3.4. Definisi Operasional

Dalam sebuah penelitian, mencari hubungan antar variabel memiliki tujuan untuk melihat kaitan antara variabel yang diteliti. Dibawah ini skema hubungan antara variabel-variabel yang telah disebutkan di definisi operasional berarti meletakkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengukur variabel itu (Latipun, 2002:42). Definisi operasional dari penelitian ini adalah :

#### 3.4.1. Kesiapan Berubah

Kesiapan berubah adalah suatu keyakinan karyawan untuk menerima, merangkul dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Kesiapan berubah diukur dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007), yaitu:

Tabel 3.1  
Indikator Dimensi Kesiapan Berubah

Dimensi	Definisi
Perubahan Karyawan ( <i>Change Specific Efficacy</i> )	Keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki ketrampilan dan sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan
Kesesuaian ( <i>Appropriateness</i> )	Keyakinan karyawan bahwa perubahan memang tepat dilakukan dan organisasi akan mendapatkan keuntungan dengan menerapkan perubahan
Dukungan Manajemen ( <i>Management Support</i> )	Keyakinan atau persepsi karyawan bahwa pihak manajemen akan mendukung dan berkomitmen untuk melaksanakan perubahan yang direncanakan
Keuntungan Personal ( <i>Personally Beneficial</i> )	Keuntungan personal yang akan diperoleh karyawan ketika perubahan diimplementasikan

### 3.4.2. Penyesuaian Diri

Penyesuaian diri adalah suatu proses yang dinamis yang bertujuan untuk mengubah perilaku seseorang agar terjadi hubungan yang lebih baik antara individu dengan lingkungannya.

Skala penyesuaian diri dibuat berdasarkan aspek-aspek penyesuaian diri yang dikemukakan oleh Fahmy (dalam Sobur, 2003), yaitu:

Tabel 3.2.  
Indikator Aspek Penyesuaian Diri

Aspek-Aspek	Definisi
Penyesuaian Pribadi	Kemampuan individu untuk menerima dirinya sendiri sehingga tercapai hubungan yang harmonis antara dirinya dengan lingkungan sekitarnya
Penyesuaian Sosial	Keberhasilan seseorang untuk menyesuaikan diri terhadap orang lain pada umumnya dan terhadap kelompoknya pada khususnya

### 3.4.3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah perasaan yang memiliki arti sebagai penerimaan kuat pada individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu akan berusaha untuk berubah karena adanya hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi yang dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek komitmen organisasi.

Skala komitmen organisasi dibuat berdasarkan aspek-aspek komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday, Porter dan Steers, (1982), yaitu:

Tabel 3.3.  
Indikator Aspek Komitmen Organisasi

Aspek-Aspek	Definisi
Identifikasi ( <i>Identification</i> )	Pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi
Keterlibatan ( <i>Involvement</i> )	Perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan
Loyalitas ( <i>Loyalty</i> )	Perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal

### 3.5. Populasi dan Sampel

Responden penelitian ini adalah para karyawan pada salah satu perusahaan jasa konstruksi di Medan, yaitu PT. Budi Perkasa Alam.

#### 3.5.1. Populasi

Menurut Azwar (2010), populasi merupakan kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian, yang memiliki ciri-ciri atau karakter-karakter bersama yang membedakannya dengan kelompok subjek yang lain. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Budi Perkasa Alam mulai dari staf sampai *General Manager* dengan kriteria karyawan bulanan tetap dengan asumsi bahwa karyawan yang sudah diangkat sebagai karyawan bulanan tetap telah melalui masa percobaan yang cukup sehingga memiliki pemahan tentang nilai-nilai, tujuan dan aturan perusahaan sehingga dapat menunjang kesuksesan kesiapan berubah dalam rangka perubahan organisasi yang diambil oleh *top management* PT. Budi Perkasa Alam. Jumlah populasi dalam penelitian ini berjumlah 150 orang.

### 3.5.2. Sampel

Sugiono (2007) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel adalah bagian dari populasi. Artinya, sampel merupakan sekelompok individu yang dipilih dari populasi yang dimaksudkan sebagai wakil populasi dari suatu penelitian.

### 3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel atau teknik *sampling* adalah suatu cara mengambil sampel yang *representative* dari populasi. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel yang benar-benar dapat mewakili dan dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya.

Dalam penelitian ini responden yang akan digunakan adalah karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah total dari jumlah populasi yaitu berjumlah 150 orang.

### 3.7. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha mengumpulkan data penelitian diperlukan suatu metode. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengambilan data dengan skala atau disebut dengan metode skala.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *kesiapan berubah, penyesuaian diri* dan *komitmen organisasi*. Dalam pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan metode *mail survey* dan *contact person* dengan kuesioner berskala. Kuesioner yang telah diisi dikirimkan kembali melalui *email* atau pos kepada peneliti dalam waktu yang telah ditentukan.

### 3.7.1. Instrumen Penelitian

Metode penilaian skala ini adalah berdasarkan format skala Likert. Setiap aspek disajikan kedalam butir pernyataan-pernyataan. Skala yang digunakan memiliki empat pilihan jawaban yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju), dan STS (Sangat Tidak setuju). Skala disajikan dalam bentuk pernyataan yang bersifat *favorable* dan *unfavorable*.

Selanjutnya responden diminta untuk memilih alternatif jawaban pernyataan yang sesuai dengan keadaan dirinya, dengan cara memilih salah satu dari alternatif jawaban yang ada. Bobotnya bergerak dari angka 4 sampai dengan angka 1 untuk aitem mendukung (*favorable*) dan angka 1 sampai dengan angka 4 untuk aitem yang tidak mendukung (*unfavorable*), sesuai norma pada Tabel 3.4. dan Tabel 3.5. di bawah ini.

Tabel 3.4.  
Bobot Nilai Skala *Favorable*

Skala	Favorable
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 3.5.  
Bobot Nilai Skala *Unfavorable*

Skala	Unfavorable
Sangat Setuju	1
Setuju	2
Tidak Setuju	3
Sangat Tidak Setuju	4

Skala yang digunakan peneliti dalam penelitian ini ada tiga jenis yaitu:

### 1. Skala Kesiapan Berubah

Skala kesiapan berubah terdiri dari 4 (empat) dimensi yang dikemukakan oleh Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) yaitu perubahan karyawan (*Change Specific Efficacy*), kesesuaian (*appropriateness*), dukungan manajemen (*management support*), keuntungan pribadi (*personally beneficial*). Merujuk kepada definisi operasional diatas, blueprint akan berbentuk seperti Tabel 3.6. berikut ini:

Tabel 3.6.  
*Blueprint* skala kesiapan berubah sebelum *try out*

No.	Aspek – Aspek Kesiapan Berubah	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	Perubahan karyawan	1, 9, 17, 25, 33	5, 13, 21, 29, 37	10
2.	Kesesuaian	2, 10, 18, 26, 34	6, 14, 22, 30, 38	10
3.	Dukungan manajemen	3, 11, 19, 27, 35	7, 15, 23, 31, 39	10
4.	Keuntungan pribadi	4, 12, 20, 28, 36	8, 16, 24, 32, 40	10
<b>Jumlah</b>		<b>20</b>	<b>20</b>	<b>40</b>

### 2. Skala Penyesuaian Diri

Penggunaan skala penyesuaian diri diharapkan dapat menggali data yang diperlukan. Alat ukur yang digunakan dalam penyesuaian diri adalah skala penyesuaian diri yang dirancang peneliti berdasarkan aspek-aspek penyesuaian diri yang dikemukakan oleh Fahmy (dalam Sobur, 2003) yaitu penyesuaian pribadi dan penyesuaian sosial.

Tabel 3.7.  
Blueprint skala penyesuaian diri sebelum *try out*

No.	Aspek – Aspek Penyesuaian Diri	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	Penyesuaian Pribadi	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27	15
	2.	Penyesuaian Sosial	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30	
<b>Jumlah</b>		<b>16</b>	<b>14</b>	<b>30</b>

### 3. Skala Komitmen Organisasi

Aspek yang terkandung dalam komitmen organisasi adalah kepercayaan kuat dan penerimaan dari tujuan dan nilai-nilai organisasi (identifikasi), keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (keterlibatan), dan kesediaan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh atas nama organisasi (loyalitas). Penelitian ini berdasarkan aspek-aspek komitmen Organisasi menurut (Steers, 1988).

Tabel 3.8.  
Blueprint skala komitmen organisasi sebelum *try out*

No.	Aspek – Aspek Komitmen Organisasi	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	Aspek Identifikasi	1, 7, 13, 19, 25	4, 10, 16, 22, 28	10
2.	Aspek Keterlibatan	2, 8, 14, 20, 26	5, 11, 17, 23, 29	10
3.	Aspek Loyalitas	3, 9, 15, 21, 27	6, 12, 18, 24, 30	10
<b>Jumlah</b>		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>30</b>

### 3.7.2. Uji Validitas

Menurut Azwar (2001:5) validitas berasal dari kata *validity* yang mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukurnya yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut. *Valid* atau tidaknya suatu alat ukur tergantung pada mampu tidaknya alat ukur tersebut mencapai tujuan pengukuran yang dikehendaki dengan tepat.

Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan alat bantu perangkat lunak SPSS Versi 23.00 *for windows*, dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika  $r_{hitung}$  positif dan  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$  maka butir aitem pernyataan pada setiap variabel penelitian dikatakan *valid*;
- b. Jika  $r_{hitung}$  negatif dan  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir aitem pernyataan pada setiap variabel penelitian dikatakan tidak *valid*;
- c. Nilai  $r_{tabel}$  dengan responden *try out* berjumlah 30 orang dan  $\alpha = 5\%$  adalah 0,361.

### 3.7.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Reliabilitas mengacu pada konsistensi atau ketepatan hasil ukur dan mengandung makna kecermatan pengukuran (Azwar, 2001:4).

Dalam melihat reliabilitas masing-masing aitem pernyataan yang digunakan menggunakan koefisien *Cronbach's alpha*, yaitu suatu instrumen dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6.

### **3.8. Prosedur Penelitian**

Prosedur penelitian mencakup langkah-langkah pelaksanaan penelitian dari awal sampai akhir. Masing-masing prosedur penelitian diuraikan secara rinci sebagai berikut :

#### **3.8.1. Tahap Persiapan**

Tahap persiapan merupakan tahap awal dalam melakukan penelitian. Langkah yang dilakukan pada tahap ini yaitu penyusunan proposal yang berisi rancangan penelitian, pada langkah ini peneliti dibimbing oleh dosen pembimbing yang kemudian disetujui dan selanjutnya dapat dikembangkan oleh peneliti.

Hal apa saja yang harus disiapkan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Dilanjutkan dengan menyiapkan surat izin untuk melaksanakan penelitian dari instansi terkait demi kelancaran penelitian peneliti selanjutnya.

#### **3.8.2. Tahap Pelaksanaan Penelitian**

Tahap pelaksanaan penelitian adalah tahap penggalian informasi data secara mendalam dari pihak-pihak terkait. Kemudian peneliti membuat tiga instrumen atau alat ukur penelitian berupa kuesioner berisi skala penyesuaian diri, komitmen organisasi dan perubahan organisasi. Pada tahap ini, alat ukur dari variabel yang telah ditetapkan dibuat dengan 4 alternatif jawaban, dimana disamping pernyataan telah disediakan tempat untuk menjawab sehingga memudahkan responden dalam memberikan jawaban.

### 3.8.3. Tahap Pengolahan Data

Tahapan yang ketiga dalam penelitian ini adalah pengolahan data. Pengolahan data meliputi *editing* dan tabulasi data. Peneliti melakukan tabulasi dengan cara memasukkan data ke dalam tabel, kemudian menghitung. Selanjutnya peneliti membuat tabel data, dan terakhir melakukan analisis data dengan menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis penelitian.

### 3.8.4. Tahap Pembuatan Laporan Penelitian

Tahap akhir dari suatu kegiatan penelitian adalah menulis atau menyusun laporan penelitian. Setelah data terkumpul tahap berikutnya yaitu menyusun data dengan rapi kemudian, menganalisa. Pembuatan laporan dilakukan setelah semua data yang diinginkan oleh peneliti terkumpul dan hasilnya sudah dapat ditarik suatu kesimpulan.

## 3.9. Teknik Analisis Data

Setelah data-data yang peneliti perlukan terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Analisis data yang peneliti gunakan pada penelitian ini adalah menggunakan analisis kuantitatif. Teknik analisis data dalam penelitian kuantitatif menggunakan statistik.

### 3.9.1. Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, ada beberapa uji asumsi klasik yang akan dilakukan, antara lain sebagai berikut:

## 1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang dilakukan sebagai prasyarat untuk melakukan analisis data. Uji normalitas dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian yang diajukan. Uji normalitas data bertujuan untuk mendeteksi distribusi data dalam satu variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak untuk membuktikan model-model penelitian tersebut adalah data yang berdistribusi normal. Data Uji normalitas menggunakan *one-sample kolmogorov smirnov*. Data dikatakan normal, apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 pada ( $p > 0,05$ ). Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 pada ( $p < 0,05$ ), maka data dikatakan tidak normal.

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan ada atau tidaknya korelasi antara variabel bebas. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat *problem multikolierita*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi kolerasi diantara variabel *independent*. Jika terbukti ada multikolinieritas, sebaiknya salah satu *independent* yang dikeluarkan dari model, lalu pembuatan model regresi diulang kembali. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolineritas dapat dilihat dari besaran *Variance Inflation Factor (VIF)* dan *Tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas adalah mempunyai angka *tolerance* mendekati 1. Batas VIF adalah 10, jika nilai VIF dibawah 10, maka tidak terjadi gejala multikolinieritas.

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians atau residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu, teratur (bergelombang, menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas;
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 4. Uji Linieritas

Uji linieritas adalah suatu prosedur yang dilakukan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi nilai data hasil yang diperoleh. Kedua variabel dikatakan berkorelasi secara linier jika  $p < 0,05$  atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Hubungan linier kedua variabel dapat dilihat pola penyebaran skornya digambarkan menghasilkan diagram pencar (*scatter plot*).

#### 3.9.2. Uji Hipotesa

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Kedua variabel bebas/*independent* yaitu penyesuaian diri dan

komitmen organisasi akan diuji secara bersamaan, sehingga dapat dilihat pengaruhnya terhadap variabel terikat/*dependent* yaitu perubahan organisasi.

$$Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

- Y' = Kesiapan berubah  
 X<sub>1</sub> = Penyesuaian diri  
 X<sub>2</sub> = Komitmen organisasi  
 a = konstanta  
 b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = koefisien regresi

### 1. Uji Signifikan Parsial (Uji-t)

Uji-t (uji parsial) dilakukan untuk melihat secara individu pengaruh secara signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Untuk menguji pengaruh variabel penyesuaian diri dan komitmen organisasi secara parsial dalam mempengaruhi kesiapan berubah, digunakan uji statistik t (t-test) dimana  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Nilai  $t_{tabel}$  yang digunakan adalah nilai dengan tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0,05$  dan  $df (n - k) = 147$  maka diperoleh  $t_{tabel} = 1,976$ .

### 2. Uji Signifikansi Simultan (Uji-F)

Untuk menguji pengaruh variabel bebas Penyesuaian Diri (X<sub>1</sub>) dan Komitmen Organisasi (X<sub>2</sub>), secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel

terikat Kesiapan Berubah (Y) digunakan uji statistik F (Uji-F) dimana sebagai indikator adalah nilai  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai  $F_{tabel}$ .

Setelah dilakukan Uji-F jika :

Nilai  $F_{hitung} >$  nilai  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

Nilai  $F_{hitung} <$  nilai  $F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

dimana  $F_{tabel}$  yang digunakan pada uji-F ini adalah  $F_{tabel}$  pada tingkat interval kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0,05$  dan  $df_1 = 2$ ,  $df_2 = 147$  yakni sebesar 3,06.

### 3. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Pengujian dengan menggunakan uji koefisien determinasi ( $R^2$ ), yaitu untuk melihat besarnya pengaruh variabel bebas. Uji koefisien determinasi adalah dengan persentase pengkuadratan nilai koefisien yang ditemukan *R-square* atau nilai determinasi ( $R^2$ ) mendekati satu berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat kuat.

Besarnya pengaruh Penyesuaian Diri dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama dalam mempengaruhi Kesiapan Berubah ditunjukkan dengan besarnya Nilai Koefisien Determinasi = *R-square* ( $R^2$ ).

Seluruh proses pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 23.00 *for windows*.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan data, peneliti memperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai Pengaruh Penyesuaian Diri dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah pada Karyawan PT. Budi Perkasa Alam sebagai berikut :

1. Penyesuaian diri berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Semakin baik penyesuaian diri akan diikuti oleh kesiapan karyawan untuk berubah yang semakin baik pula;
2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Semakin kuat komitmen organisasi maka akan semakin meningkat pula kesiapan untuk berubah pada karyawan;
3. Penyesuaian diri dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Penyesuaian diri dan komitmen organisasi berperan dalam peningkatan kesiapan berubah pada karyawan;

Besarnya peranan penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan PT Budi Perkasa Alam adalah sebesar 48,3% ( $R\ square = 0,483$ );

Rata-rata karyawan PT. Budi Perkasa Alam memiliki tingkat penyesuaian diri dan komitmen organisasi pada level sedang, dan hampir keseluruhan memiliki kesiapan berubah yang sedang yaitu sebesar 50%.

## 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dengan kesimpulan diatas, peneliti mengemukakan beberapa saran yang berguna bagi perkembangan studi ilmiah mengenai penyesuaian diri, komitmen organisasi dan kesiapan berubah serta dapat berguna bagi pihak perusahaan, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya :

### a. Bagi Peneliti

Pengembangan wawasan akademik dan pengetahuan tentang pengaruh penyesuaian diri dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah pada karyawan dapat diperkaya dengan melakukan observasi dan wawancara langsung dengan karyawan dengan lebih terstruktur atau dengan menanyakan pendapat responden atas suatu masalah yang terkait dengan penelitian, untuk dapat menemukan masalah-masalah baru yang mungkin relevan dengan materi penelitian.

### b. Bagi Peneliti Selanjutnya

- Peneliti menyarankan agar dapat dilakukan pengumpulan data dengan pendekatan kualitatif, misalnya wawancara, untuk mendapatkan informasi secara lebih mendalam mengenai kondisi yang dialami karyawan dilapangan, misalnya kendala-kendala apa yang dirasakan karyawan saat pengimplementasian sistem *online* ERP (“Odo”), alasan karyawan menunjukkan sikap yang positif atau negatif

terhadap kebijakan perubahan organisasi, serta harapan dari karyawan sendiri terhadap pihak manajemen terkait dukungan yang diberikan ketika proses GO-LIVE sistem *online* Erp (“Odoo”) tersebut;

- Kepada peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai kesiapan berubah pada karyawan sebaiknya mengaitkan dengan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kesiapan berubah pada karyawan serta menambah jumlah sampel lebih banyak, sehingga hasil penelitian yang dicapai lebih akurat dan lebih baik;

c. Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian diketahui secara umum tingkat kesiapan berubah yang dimiliki karyawan PT. Budi Perkasa Alam tergolong sedang, yang artinya sebagian besar dari mereka sudah cukup siap untuk mengimplementasikan sistem *online* ERP (“Odoo”) secara mandiri. Namun, pihak perusahaan masih tetap dapat melakukan upaya-upaya untuk mengoptimalkan proses perubahan tersebut. Oleh karena itu, manajemen perlu menunjukkan komitmen dan dukungan yang nyata pada saat implementasi sistem *online* ERP (“Odoo”), antara lain:

- Pimpinan Perusahaan

Pimpinan perusahaan dapat memberikan *coaching* kepada karyawan saat mereka menghadapi masalah terkait implementasi sistem. Diharapkan bagi manajemen perusahaan dapat melakukan sosialisasi mengenai perubahan sistem dari manual/*offline* menjadi *online* yang direncanakan bahkan yang akan dilaksanakan organisasi secara bertahap dan terus menerus kepada seluruh karyawan sebelum

perubahan dilakukan serta mengadakan pelatihan sesuai dengan perubahan tersebut agar karyawan memiliki kesiapan yang baik dalam menghadapi perubahan yang dilakukan perusahaan. Selain itu pimpinan perusahaan disarankan untuk menetapkan, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan tugas, tanggung jawab dan wewenang seorang karyawan sebagai *agent of change* sehingga menimbulkan dampak positif demi kesuksesan perubahan sistem ini. Sebenarnya hal ini secara tidak langsung menunjukkan perhatian yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawannya. Meski demikian, dukungan atau perhatian dari perusahaan tetap dapat dipersepsikan secara positif atau negatif oleh para karyawan, sehingga penting disini bagi pihak perusahaan untuk menunjukkan dukungan secara konsisten.

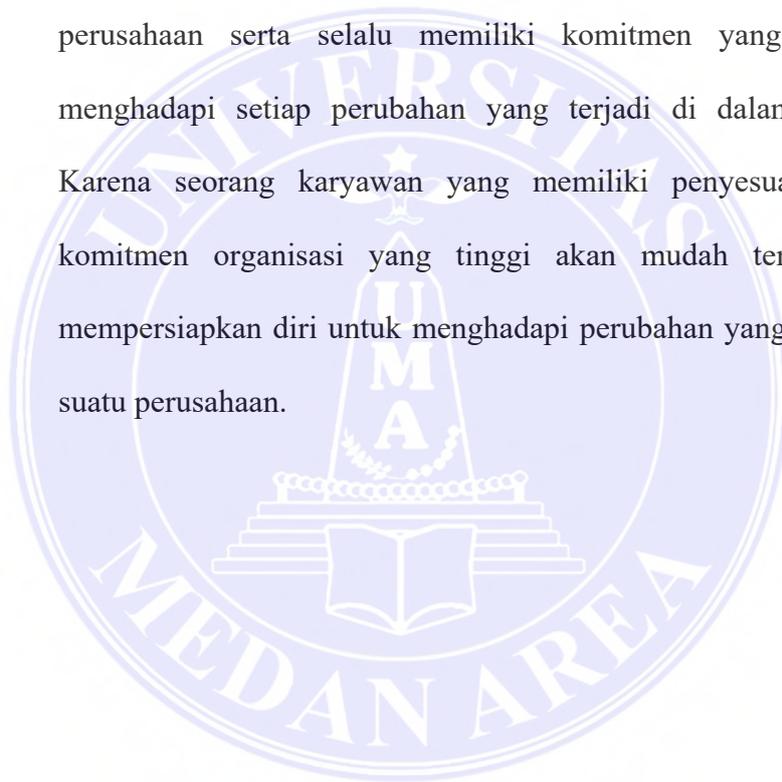
Pimpinan perusahaan dapat melakukan *sharing knowledge* kepada karyawan mengenai informasi-informasi *update* atau isu-isu internal yang berkaitan dengan sistem *online* ERP (“Odoo”) secara konsisten. Dengan mengetahui informasi-informasi terbaru yang berkaitan dengan sistem *online* ERP (“Odoo”), diharapkan para karyawan memiliki pengetahuan dan mungkin juga keahlian yang lebih mahir dalam menggunakan Odoo.

Pemimpin perusahaan dapat melanjutkan dengan melakukan kontrol untuk memastikan pengelolaan sistem *online* ERP (“Odoo”) yang telah dilakukan secara mandiri tetap berada pada jalur yang benar. Dukungan manajemen puncak tidak berakhir pada saat inisiasi dan

memfasilitasi perubahan saja, tetapi juga harus sampai ketika ERP (“Odoo”) diimplementasikan secara penuh.

- Bagi Karyawan

Bagi karyawan PT Budi Perkasa Alam, diketahui bahwa penyesuaian diri dalam penelitian ini tergolong sedang dan komitmen organisasi tergolong sedang, maka diharapkan karyawan dapat melakukan penyesuaian diri yang baik dengan perubahan sistem yang terjadi di perusahaan serta selalu memiliki komitmen yang baik dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. Karena seorang karyawan yang memiliki penyesuaian diri dan komitmen organisasi yang tinggi akan mudah termotivasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam suatu perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah & Arisanti, H. (2010). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja Organisasi*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 9, No. 2
- Aktami, B. (2008). *Kontribusi Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan*. Jakarta: Universitas Gunadarma
- Anik, S. & Arifuddin (2003). *Analisis Pengaruh Kesiapan berbuah dan Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi*, JAAI Volume 7 No. 2
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2009). *Reflections : Our Journey in Organizational Change Research and Practice*. Journal of Change Management
- Asrori, Mohammad. (2007). *Psikologi Pembelajaran*. Bandung: CV. Wahana Prima
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Barber, V. A. (2010). *A Study of Change Readiness: Factors That Influence The Readiness of Frontline Workers Toward a Nursing Home Transformation Change Initiative*. Educational Doctoral. Paper 36
- Calhoun, JF & Acocella, J.R. (1995). *Psychology of Adjustment and Human Relationship*. New York: Mc Graw Hill, Inc
- Chaplin, J.P. (2001). *Kamus Lengkap Psikologi*. Terjemahan oleh Kartini dan Kartono. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa
- Davidoff, L. (1991). *Psikologi Suatu Pengantar: Jilid 2*. Alih Bahasa Marijuniati. Jakarta: Erlangga
- Fahmy, Musthafa. (1982). *Kesiapan berbuah*. Jakarta: Bulan Bintang
- Gebremichael, H. (2013). *Job Satisfaction and Organizational Commitment Between Academic Staff and Supporting Staff (Wolaita Sodo University-Ethiopia As A Case)*. Journal of Psychology and Business, Vol 11 No. 1
- Gerungan, W.A. (1986). *Psikologi Sosial*. Bandung: Eresco
- Greenberg, J. (1995). *Managing Behaviour In Organization; Science in Service to Practice*. USA: Prentice Hall. Inc

- Gunarsa, Singgih D. (2003). *Psikologi Perkembangan*. Jakarta: BPK Gunung Mulia
- Hadi, S. (2000). *Metodologi Research*. (Edidi 1). Yogyakarta: Andi Offset
- Hanpachern, C. (1997). *The Extention of Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change*. Dissertation. Colorado State University.
- Holt, Armenakis, Feild & Harris, (2007). *Readiness For Organizational Change The Sytematic Development of A Scale*. The Journal of applied behavioral science, 10 - 15
- Julita, Rafaei. (2010). *Relationship Of Organizational Commitment, Locus of Control, and Readiness to Change Among Nurses. Psycho Behavioral Science and Quality of Life*. The 6th International Postgraduate Research Colloguium
- Kreitner, R. & Kinichi, A. (2007). *Organizational Behaviour (Seventh ed.)*. New York: The McGraw-Hill Companies. Inc.
- Latipun. (2002). *Psikologi Eksperimen*. Malang: UMM Press
- Madura Jeff, (2001). *Pengantar Bisnis*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat
- Mathis & Jackson, RL. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penterjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: PT. Salemba Empat
- Mc Murry, dkk . (1992). *Perubahan Organisasi*. Semarang: Dahara Prize
- Meyer & Allen. (1997). *Commitment In The Workplace (Theory, Research and Application)*. Sage Publication London
- Moorhead, Gregory & Griffin, R.W. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat
- Mowday at al. (1982). *Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. San Diego, California: Academic Press
- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1982). *Employee Organization Linkages*. New York: Academic Press, New York
- Mowen, John & Minor, Michael. (1999). *Perilaku Konsumen*. Terjemahan: Lina Salim. Jakarta:Erlangga
- O'Leary, D.E. (2000). *Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronict Commerce, and Risk*. United States of America: Cambridge University Press

- Pitarto, (2002) *Dampak Restrukturisasi Pasca Merger dan Akuisisi Terhadap Persepsi Perubahan Organisasi dan Kesiapan berbuah*. Thesis, Magister Sains Program Studi Psikologi Jurusan Ilmu-Ilmu Sosial Program Pasca Sarjana Universitas Gajah Mada Yogyakarta
- Pradiansyah, (1998). *Corporate Restructing, mempertimbangkan faktor manusia nya*, Jakarta: Majalah Usahawan No.9/TH.XXVII
- Pramadhani, A.B. & Fajrianti. 2012. *Hubungan Kesiapan berbuah dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya*. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi. Vol. 1 No. 02, 102-109
- Ravianto, J. (1985); *Produktivitas dan manajemen*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi dan Usaha dan Produktivitas
- Robbins, S. (1994). *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan
- Semiun, Yustinus. (2006). *Kesehatan Mental*. Yogyakarta: Kamisius
- Shah, N. (2010). *Relationships Between Employee Readiness for Organizational Change, Supervisor and Peer Change, Supervisor and Peer Relations and Demography*. Journal of Enterprise Information Management. Vo. 23 No. 5
- Smither, R.D., Houston, J.H., McIntire, S.A. (2005). *Organization Development Strategies for Changing Enviroments*. New York: Harper Collins College Publishers
- Sobur, A. (2003). *Psikologi Umum*. Bandung: Penerbit Pustaka Setia
- Soedjadi, F.X. (1990). *Organization and Methods, penunjang berhasilnya proses manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Steers, R.M. (1985). *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Steers, R.M. (1998). *Introduction to Organizational Behavior* (3<sup>rd</sup> ed). Scott, Foresman Company
- Sugiono. (2006). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif R & D*. Bandung: Alfabeta
- Visagie, C. M, & Steyn, C. (2011). *Organizational Commitment and Responses to Planned Organizational Change: An Explonatory Study*. Southern African Business Review, 15(3), 98-121

Yousef, Darwish A. (2000). *Organizational Commitment as Mediator of The Relationship between Islamic Work Ethnics and Attitudes toward Organizational Change*: Human Relations, Vol. 53 (4) : 513-537

Zulkarnain, H.S. (2014). *Peranan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah*: Jurnal Psikologi Vol. 41 No. 1. Universitas Sumatera Utara

