

PERAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KETERLIBATAN KERJA KARAYWAN PT.PUPOK SRIWIDJAJA PALEMBANG

by Kirana Humairoh

Submission date: 02-Aug-2019 10:58AM (UTC+0700)

Submission ID: 1156947793

File name: skripsi_gabung_kirana1.pdf (2.02M)

Word count: 15835

Character count: 116412

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan merupakan fenomena yang hampir selalu terjadi dan tidak dapat dihindari. Pada organisasi suatu perubahan dilakukan dengan tujuan untuk memperbaiki kelangsungan hidup organisasi agar tetap dapat bersaing. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan akan lebih dapat berkembang dan bertahan. Hal tersebut selaras dengan Stadlander (2006) yang mengatakan bahwa perubahan merupakan suatu proses alamiah dan penting untuk pengembangan individu dan organisasi untuk tumbuh dan berkembang. Tanpa perubahan, organisasi akan kehilangan kemampuannya untuk bersaing dalam kelangsungan hidup jangka panjang.

Winardi (2015) mengatakan bahwa pada pelaksanaannya, perubahan yang terjadi juga sekaligus dapat menciptakan konflik. Perubahan yang tidak dapat dikelola dengan baik dapat menghilangkan keefektifan dalam bekerjasama pada karyawan, mulai dari anggota tim ataupun departemen dalam cakupan yang lebih luas. Perubahan yang dihadirkan dengan tidak tepat juga dapat menimbulkan sikap menentang dan tindakan sabotase. Sehingga, dampak dari sebuah perubahan harus benar-benar dipahami agar perubahan tersebut dapat dikendalikan.

Di Indonesia, salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengalami perubahan adalah PT. Pupuk Sriwidjaja. Perusahaan ini telah berdiri sejak

tahun 1959 dan merupakan perusahaan produsen pupuk pertama di Indonesia. PT Pupuk Sriwidjaja memiliki tujuan untuk menjalankan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional khususnya di bidang industri pupuk dan kimia lainnya. PT. Pupuk Sriwidjaja yang dulunya adalah induk perusahaan pupuk di Indonesia, sekarang telah menjadi salah satu anak perusahaan yang dinaungi oleh induk perusahaan pupuk yang baru yaitu PT. Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC).

Perubahan tersebut terjadi setelah dilakukan pemisahan (*spin off*) pada tahun 2010, terjadi pemisahan dari PT.Pupuk Sriwidjaja (Persero) kepada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang serta terjadi pengalihan hak dan kewajiban PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) kepada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang sebagaimana tertuang dalam RUPS tanggal 24 Desember 2010 yang berlaku efektif 1 Januari 2011. Sejak tanggal 18 April 2012, PT. Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) menjadi induk perusahaan pupuk yang baru, menggantikan nama PT Pupuk Sriwidjaja (Persero). (PT.Pupuk Sriwidjaja, 2015).

Menurut hasil wawancara dengan *Superintendent* departemen SDM PT. Pupuk Sriwidjaja yang dilakukan pada tanggal 23 Mei 2019, mengatakan bahwa meskipun *spin-off* telah berlangsung lama, namun masih terdapat perubahan yang masih berlangsung di perusahaan hingga saat ini, perubahan tersebut diantaranya perubahan strategi bisnis, kebijakan, restruktur organisasi dan perubahan sistem informasi serta rotasi karyawan. Restruktur organisasi ini dilakukan untuk mengikuti keputusan dan

kebutuhan dari manajemen perusahaan atau direksi yang dilakukan hampir setiap tahun sekali dengan jumlah SK yang tidak menentu. Seiring dengan terjadinya restruktur organisasi, secara tidak langsung juga membuat terjadinya perubahan *job desc* yang ada termasuk posisi jabatan karyawan di dalamnya.

Selanjutnya, *Superintendent Departemen SDM PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang* mengatakan bahwa sejak tahun 2017 kondisi perusahaan sedang tidak stabil sehingga terus menerus dilakukan restruktur organisasi setiap tahunnya, dan untuk tahun 2019 ini pun akan dilakukan perubahan yaitu perampingan formasi karyawan yang awalnya berjumlah 2100 menjadi 1900. Perubahan ini akan dilakukan agar perusahaan dapat bergerak dengan lebih efisien dan menekan biaya tenaga kerja. Perampingan formasi inidijalankan secara sistematis dan tidak ada pengurangan karyawan seperti PHK atau pensiun dini, melainkan dengan cara meminimalisasikan perekrutan karyawan baru.

Untuk perampingan formasi ini dibutuhkan proses yang panjang agar dapat disesuaikan dengan harapan karyawan karena hal tersebut harus disesuaikan dengan kebijakan. Oleh karena itu, gaji dan bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja karyawan tersebut. Sehingga, setiap tahunnya bonus yang didapatkan karyawan tidak menentu. Selanjutnya, perubahan yang terjadi adalah perubahan sistem. Sebelumnya, perusahaan menggunakan IFS yang merupakan sistem yang dianggap tepat dan mudah diaplikasikan oleh karyawan. Namun, sekarang harus menggunakan SHP yang merupakan sistem terbaru dari induk perusahaan yaitu Pupuk

Indonesia Holding Company. Sistem tersebut dianggap lebih tidak praktis terutama dalam mengakses fitur-fitur dan mengharuskan semua sistem terdahulu harus dirombak sehingga membutuhkan biaya tambahan.

Peneliti melakukan wawancara pada tanggal 28 Maret 2019 pada subjek A yang merupakan karyawan kantor yang telah bekerja 12 tahun di bagian utilisasi aset di PT.Pupuk Sriwidjaja Palembang. Subjek A mengatakan bahwa subjek merasakan ada sistem kerja dan kebijakan yang berubah setelah terjadinya *spin off* tersebut. Subjek A lebih lanjut menjelaskan bahwa semenjak PT. Pupuk Indonesia yang memegang kendali sebagai induk perusahaan, semua sistem kerja sekarang menjadi terpusat.

PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang sebagai anak perusahaan harus mengikuti kebijakan yang telah ditentukan oleh induk perusahaan. Hal tersebut juga termasuk penetapan anggaran karyawan perusahaan yang sekarang lebih diperketat, yang menurut subjek berdampak pada penurunan tingkat kesejahteraan karyawan. Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa terjadi ketidaksesuaian antara harapan dengan kenyataan yang terjadi pada pelaksanaan perubahan.

Pada dasarnya, perubahan yang terjadi di PT. Pupuk Sriwidjaja diharapkan untuk dapat meningkatkan kesejahteraan pada karyawan, dan membuat perusahaan akan lebih lincah bergerak dalam menjalankan bisnisnya. Namun pada pelaksanaannya, perubahan tersebut belum dikelola dengan baik sehingga harapan terhadap perubahan yang terjadi belum sepenuhnya dapat diwujudkan. Hal tersebut diduga karena belum adanya kesiapan untuk berubah pada diri karyawan. Selaras dengan Gokskoy (2012) yang

mengatakan bahwa salah satu alasan perusahaan tidak dapat mengelola perubahan yang terjadi adalah ketidakmampuan untuk menciptakan kesiapan untuk melakukan sebuah perubahan.

Karyawan merupakan aset penting bagi sebuah perusahaan. Kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan untuk melakukan suatu perubahan tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, Armenakis, Harris, Mossholder (1993) berpendapat bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan pada karyawan sangat dibutuhkan, karena hal tersebut merupakan faktor penting yang menjadi pendukung karyawan untuk melakukan inisiatif perubahan.

Holt, Amenarkis, Field, dan Harris (2007) mendefinisikan kesiapan untuk berubah merupakan gambaran sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk secara sengaja mengubah *status quo* yang dimiliki. Menurut Holt *et al* (2007) kesiapan untuk berubah dapat diukur dengan melihat *change efficacy*, *appropriateness*, *management support*, dan *personal valence* yang terdapat pada individu.

Change efficacy merujuk kepada kemampuan individu untuk menerapkan perubahan yang ada. Selanjutnya *appropriateness* memperlihatkan sejauh mana individu menilai bahwa perubahan yang ada cocok untuk diterapkan di perusahaan. *Management support* memberikan gambaran penilaian individu merasa bahwa atasan atau pimpinan mendukung terjadinya perubahan yang terjadi di perusahaan. Kemudian,

personal valence menunjukkan sejauh mana perubahan yang terjadi memberikan manfaat bagi individu sebagai karyawan perusahaan.

Peneliti kemudian melakukan wawancara pada tanggal 28 Maret dengan subjek B yang merupakan karyawan kantor yang telah bekerja selama 24 tahun di unit Sumber Daya Manusia PT. Pupuk Sriwidjaja. Subjek B menjelaskan bahwa semenjak PT. Pupuk Sriwidjaja menjadi anak perusahaan, dirinya merasa banyak hal yang dikurangi. Sebelum perubahan terjadi, mereka bisa mendapatkan bonus yang lebih besar. Bonus yang didapatkan dulunya mencapai 6 kali gaji pokok, namun sekarang dibatasi menjadi paling hanya sebesar 4 kali gaji pokok.

Selain itu, subjek B juga mengatakan bahwa dulunya subjek mendapatkan fasilitas untuk melakukan dinas luar, namun sekarang sangat dibatasi. Apabila anggaran tidak tersedia dari pusat, maka subjek terpaksa harus membatalkan dinas yang menyebabkan tugasnya menjadi terhambat. Hal tersebut menunjukkan bahwa subjek B merasa perubahan yang terjadi kurang memberikan manfaat atau keuntungan secara pribadi jika dibandingkan sebelum terjadi perubahan, yang mengindikasikan kurangnya *personal valence* yang diterima terkait dengan perubahan yang terjadi.

Lebih lanjut, subjek B mengatakan bahwa setelah berlakunya sistem terpusat, ada tugas-tugas yang membuat subjek seringkali merasa kurang mampu untuk mengerjakannya. Subjek menyebutkan mendapatkan kesulitan dalam mengoperasikan sistem yang sekarang dioperasikan secara *online* melalui komputer. Oleh karena itu subjek seringkali meminta bantuan atau langsung menyerahkan pekerjaan tersebut

kepada karyawan yang dianggapnya lebih mengerti cara mengoperasikan sistem. Hal tersebut mengindikasikan kurangnya *change efficacy* yang dimiliki subjek terkait perubahan yang terjadi.

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara kedua dengan subjek T yang merupakan karyawan pabrik bagian laboratorium PT. Pupuk Sriwijaya Palembang. Subjek mengakui bahwa sistem kerja lebih efisien sebelum terjadi sistem kerja terpusat yang membuat sistem birokrasi menjadi lebih lambat karena perputaran yang lebih besar sehingga pelaksanaan kegiatan memakan waktu lebih banyak. Namun, subjek sebagai karyawan mau tak mau harus menerima, karena jika tidak menerima artinya subjek harus keluar dari perusahaan Hal tersebut menunjukkan bahwa subjek A menilai perubahan yang terjadi kurang sesuai untuk diterapkan pada perusahaan, yang mengindikasikan kurangnya nilai *appropriateness* yang ada.

Selanjutnya, peneliti melakukan wawancara ketiga dengan Subjek M yang merupakan karyawan pabrik di bagian pengamanan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Subjek mengatakan bahwa ia merasa terjadi ketidakmerataan dalam pembagian training karyawan yang berguna untuk meningkatkan kemampuan yang dibutuhkan terkait dengan perubahan yang terjadi. Subjek M juga menyebutkan bahwa karyawan membutuhkan reward seperti memberi apresiasi, dari atasan ke bawahan yang dapat menjadi dukungan untuk menghindari terjadinya kepasifan dalam bekerja.

Subjek M juga merasa kurangnya rapat bulanan antar *leader* kepada atasan sehingga seringkali menimbulkan miskomunikasi dalam berkerja. Subjek juga merasa

bahwa aspirasi dari karyawan kurang dapat tersampaikan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa subjek menilai atasan atau pimpinan kurang memberikan dukungan kepada karyawan terkait perubahan yang terjadi, yang mengindikasikan kurangnya nilai *management support* terkait perubahan yang terjadi.

Peneliti juga melakukan survei pada 20 karyawan pada tanggal 29 Maret 2019, dan hasilnya menunjukkan bahwa 12 karyawan (60%) merasa kurang mampu dalam menyelesaikan tugas-tugas baru yang diberikan. Selanjutnya, 13 karyawan (65%) merasa tidak memiliki kebutuhan dari dalam diri untuk melakukan perubahan. Sebanyak 17 karyawan (85%) berpendapat bahwa alasan utama yang mendasari individu untuk melakukan perubahan adalah karena alasan kebijakan perusahaan, bukan karena perusahaan tersebut memerlukan perubahan.

Kemudian, sebanyak 16 karyawan (80%) tidak merasa bahwa pekerjaan lebih efektif atau lancar setelah terjadi perubahan. Serta, sebanyak 15 karyawan (75%) merasa bahwa perusahaan belum cukup memberikan pelatihan yang cukup untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara dan survei yang peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Pusri Palembang memiliki tingkat kesiapan berubah yang rendah.

Shah dan Irani (2012) mengungkapkan bahwa karyawan dapat menerima perubahan organisasi melalui keterlibatan kerja. Lebih lanjut dijelaskan bahwa keterlibatan kerja karyawan memiliki dampak positif pada kesiapan untuk perubahan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan dapat lebih mendalami sebagai

bagian yang kuat dari suatu organisasi ketika dia merasakan keterlibatan kerja di dalam organisasi.

Lohdal dan Kejner (1965) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tingkat sejauh mana seseorang teridentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, atau seberapa pentingnya pekerjaan terhadap gambaran citra dirinya secara keseluruhan. Yoshimura (1996) menyebutkan tiga dimensi dalam keterlibatan kerja yaitu emosional, kognitif dan perilaku.

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

Peneliti melakukan wawancara pada subjek B yang merupakan karyawan kantor senior di unit sumber daya manusia PT. Pupuk Sriwidjaja pada tanggal 28 Maret 2019. Subjek B mengatakan bahwa dirinya seringkali merasa bosan dengan pekerjaan yang digelutinya sehari-hari, Subjek juga menambahkan ia menerima saja jika harus ditempatkan di bagian lain yang menunjukkan subjek kurang menyukai pekerjaan yang ia kerjakan saat ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa subjek kurang terlibat secara emosional dengan pekerjaannya.

Subjek B mengakui bahwa subjek kurang dapat menyalurkan ilmu yang dimilikinya, dan masih merasa masih memiliki banyak keterbatasan untuk memenuhi

tuntutan peran yang dibutuhkan di unit kerja tersebut seperti kurangnya pendekatan personal, dan tidak kuat dalam berargumentasi. Subjek yang sudah senior mengaku sudah jarang menyalurkan ide-ide terkait pekerjaan. Pernyataan subjek menunjukkan bahwa kurangnya keterlibatan kerja terkait dimensi kognitif.

Selain subjek B, peneliti juga mewawancarai subjek M yang merupakan karyawan pabrik di bagian pengamanan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Subjek mengatakan bahwa karyawan merupakan pion yang hanya menjalankan perintah atasan, sehingga subjek jarang menyalurkan inovasi-inovasi baru dalam melakukan pekerjaannya yang cenderung monoton. Lebih lanjut, subjek M mengatakan ketika ia menemukan kesulitan dalam melakukan pekerjaannya subjek jarang bertanya kepada atasan atau berdiskusi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa subjek kurang terlibat secara kognitif dalam pekerjaannya.

Peneliti juga melakukan wawancara pada subjek T yang merupakan karyawan pabrik di bagian laboratorium PT. Pupuk Sriwijaya. Subjek mengakui jarang mengerjakan pekerjaan di luar *jobdesc* karena subjek seringkali merasa bahwa hal tersebut memberatkannya. Subjek menerangkan bahwa subjek melakukannya dengan alasan bahwa hal tersebut merupakan sebuah keharusan dari perusahaan, dan subjek juga seringkali mengakui hal tersebut sebagai hal yang memberatkan ketika hal tersebut diselesaikan bersamaan dengan tugas yang seharusnya ia dahulukan. Subjek menambahkan bahwa masih ada orang lain yang juga bertanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa kurangnya keterlibatan kerja subjek terkait dimensi perilaku.

Untuk mengetahui keterlibatan kerja yang dimiliki karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja, peneliti melakukan survei kepada 20 karyawan pada tanggal 29 Maret 2019, didapatkan hasil bahwa 13 karyawan (65%) merasa belum ditempatkan di bagian yang sesuai dengan minat yang dimiliki sehingga membuat mereka kurang mencintai pekerjaannya. 15 karyawan (75%) menyatakan bahwa mereka tidak membuat keputusan mandiri terkait pekerjaan, meskipun untuk tugas yang memang sudah menjadi *jobdesc* mereka. Sebanyak 12 karyawan (60%) tidak pernah berusaha untuk menyelesaikan masalah secara mandiri sehingga menunjukkan kurangnya perilaku yang diupayakan untuk terlibat lebih dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pemaparan fenomena di atas, peneliti menemukan bahwa tingkat kesiapan untuk berubah pada karyawan masih rendah untuk mencapai suatu kesuksesan dalam melakukan suatu perubahan. Padahal, tingkat keterlibatan kerja pada karyawan masih tergolong rendah, sedangkan perusahaan harus memiliki karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi untuk mendukung perubahan yang terjadi di perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti tentang peranan keterlibatan kerja dengan kesiapan untuk berubah karyawan di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah: “Apakah ada peranan keterlibatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang”.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian di atas, secara spesifik tujuan yang ingin diketahui dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar peranan keterlibatan kerja terhadap ¹ kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi yang bermakna mengenai peran keterlibatan kerja terhadap ¹ kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menghasilkan kebijakan dan strategi yang tepat demi kemajuan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Dari gambaran pendahuluan hingga tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara kolektif. Manfaat dari penelitian ini dapat dibagi menjadi dua, yaitu manfaat teoritis (untuk keilmuan), dan secara praktis (untuk subjek penelitian). Manfaat tersebut diantaranya:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan sumbangan secara ilmiah dalam bidang psikologi, khususnya pada ranah psikologi industri. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian para peneliti dan mahasiswa yang tertarik meneliti terkait dengan keterlibatan kerja dan kesiapan untuk berubah.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu membantu wartawan untuk meningkatkan tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan peranan keterlibatan kerja dalam menjalankan pekerjaannya.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan mengenai tingkat keterlibatan kerja dan kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan sebuah media untuk evaluasi dan perbaikan dan pengembangan karyawan perusahaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat membuat pihak perusahaan dapat menerapkan sistem kerja yang baik yang dapat mendukung kesiapan untuk berubah pada karyawannya.

E. Keaslian Penelitian

Peneliti menemukan beberapa penelitian yang sudah mengkaji dan meneliti tentang keterlibatan kerja dan kesiapan untuk berubah. Sepengetahuan peneliti, penelitian tentang pengukuran “peranan keterlibatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah” belum pernah dilakukan. Beberapa penelitian mengenai keterlibatan kerja maupun kesiapan untuk berubah yang peneliti temukan memiliki variabel, lokasi, serta subjek penelitian yang berbeda.

Berikut ini adalah beberapa penelitian yang telah mengkaji dan meneliti ketiga hal tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Ayu Bianda Pramadani dan

Fajrianti (2012) berjudul “Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi *Enterprise Service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya.” Penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*. Analisis data yang digunakan yaitu teknik korelasi *product moment* dengan bantuan spss 17,0 for windows. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang peneliti buat yaitu pada variabel bebas, subjek, dan tempat penelitian. Variabel bebas yang dibuat oleh Ayu Bianda Pramadani dan Fajrianti (2012) adalah komitmen organisasi, sedangkan pada penelitian yang peneliti buat adalah keterlibatan kerja. Selanjutnya, subjek yang diteliti pada penelitian diatas adalah karyawan Divisi *Enterprise Service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya. Sedangkan peneliti menggunakan subjek karyawan PT.Pupuk Sriwidjaja Palembang. Tempat penelitian penelitian sebelumnya dilakukan di kota Surabaya sedangkan tempat yang ditetapkan oleh peneliti adalah di kota Palembang.

Selanjutnya, Etti Harimurti dan Emmy Mariatin (2012) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kesiapan Berubah, Komitmen Terhadap Organisasi dan Komunikasi tentang Perubahan Organisasi terhadap penerapan *Performance Management Systems*.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kesiapan berubah pekerja, komitmen pekerja terhadap organisasi dan

komunikasi organisasi tentang perubahan terhadap penerapan *performance management system*.

Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Permata Hijau Group yang telah lulus masa percobaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan variabel kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, dan komunikasi tentang perubahan organisasi, terhadap penerapan *performance management system*.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang peneliti buat yaitu pada variabel bebas, variabel terikat, subjek, dan tempat penelitian. Variabel bebas yang dibuat oleh Etti Harimurti dan Emmy Mariatin (2012) adalah kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, dan komunikasi tentang perubahan organisasi, sedangkan pada penelitian yang peneliti buat adalah keterlibatan kerja. Selanjutnya, variabel terikat yang digunakan adalah *performance management system*, sedangkan yang peneliti gunakan adalah kesiapan untuk berubah. subjek yang diteliti pada penelitian diatas adalah karyawan tetap PT. Permata Hijau Group kota Medan, sedangkan peneliti menggunakan subjek karyawan PT.Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Kemudian, Maria Finsensia Ansel dan Sutarto Wijono (2010) meneliti mengenai Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Polisi Di Kepolisian Resor (POLRES) Ende. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan efek signifikansi dari keterlibatan kerja dan kepuasan

kerja terhadap komitmen organisasi polisi di Polres Ende. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportionate random sampling*. Hasil analisis data dalam penelitian ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan pengaruh yang signifikan keterlibatan kerja dan kepuasan kerja secara simultan terhadap komitmen organisasi polisi di Kepolisian Resor Ende di terima.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang peneliti buat yaitu pada variabel terikat, dan subjek penelitian. Variabel terikat yang dibuat oleh Maria Finsensia Ansel dan Sutarto Wijono (2010) adalah komitmen organisasi, sedangkan pada penelitian yang peneliti buat adalah kesiapan untuk berubah. Selanjutnya, subjek yang diteliti pada penelitian diatas adalah polisi yang bekerja di Polres Ende. Sedangkan peneliti menggunakan subjek karyawan PT.Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Selanjutnya oleh Saputra, Yono, dan Irvianti (2013) melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di PT. Prima Graphia Digital.” Subjek penelitian kepada 86 orang karyawan sebagai responden. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa Keterlibatan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang peneliti buat yaitu pada variabel terikat, subjek dan tempat penelitian. Variabel terikat yang dibuat oleh Saputra, Yono, dan Irvianti (2013) adalah *organizational citizenship behavior*, sedangkan pada penelitian yang peneliti buat adalah kesiapan untuk berubah. Selanjutnya, subjek yang diteliti pada penelitian di atas adalah karyawan di PT. Prima Graphia Digital, sedangkan peneliti menggunakan subjek karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Penelitian lain, Ema Rafika Rahmi, Munawir Yusuf, Aditya Nanda Priyatama (2015) meneliti Hubungan antara Motivasi Intrinsik dan *Self-Efficacy* dengan Keterlibatan Kerja pada Karyawan Bagian Konveksi PT. Dan Liris Sukoharjo. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui hubungan antara motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dengan keterlibatan kerja. Sampling penelitian ini adalah *sample random sampling*. Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dengan keterlibatan kerja.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang peneliti buat yaitu pada variabel bebas, variabel terikat, subjek dan tempat penelitian. Variabel bebas yang dibuat oleh Ema Rafika Rahmi, Munawir Yusuf, Aditya Nanda Priyatama (2015) adalah Motivasi Intrinsik dan *Self-Efficacy*, sedangkan pada penelitian yang peneliti buat adalah keterlibatan kerja. Kemudian variabel terikat dari penelitian di atas adalah keterlibatan kerja, sedangkan peneliti menggunakan variabel kesiapan untuk berubah. Selanjutnya, subjek yang diteliti pada penelitian di atas adalah karyawan bagian konveksi PT. Dan Liris Sukoharjo, sedangkan peneliti menggunakan subjek

karyawan PT.Pupuk Sriwidjaja Palembang. Penelitian diatas dilakukan di Sukaharjo, sedangkan penelitian peneliti akan dilakukan di Palembang.

Pedro Neves (2009) melakukan penelitian dengan judul *Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions*. Hasilnya adalah terdapat hubungan positif antara kesiapan untuk berubah dan tingkat perubahan individu sepenuhnya dimediasi oleh komitmen afektif untuk berubah. *Self-efficacy* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif terhadap perubahan dan tingkat perubahan individu, tetapi memegang negatif signifikan hubungan dengan *turnover*.

Adapun perbedaan dengan penelitian yang peneliti buat yaitu pada variabel bebas, variabel terikat, subjek dan tempat penelitian. Variabel bebas yang digunakan adalah *readiness to change* (kesiapan untuk berubah) yang peneliti gunakan sebagai variabel terikat. Sedangkan pada penelitian yang peneliti buat, variabel bebas yang peneliti gunakan adalah keterlibatan kerja. Selanjutnya, subjek yang diteliti pada penelitian diatas adalah karyawan dari universitas negeri yang menerapkan sistem penilaian kinerja baru, sedangkan peneliti menggunakan subjek karyawan PT.Pupuk Sriwidjaja Palembang. Selanjutnya, Penelitian diatas dilakukan di Portugal, sedangkan penelitian akan peneliti lakukan di kota Palembang.

Kemudian, Markku Riipinen (1997) melakukan penelitian *The Relationship Between Job Involvement and Well-Being*. Subjek dalam penelitian adalah para guru dan sekretaris sekolah dasar Finlandia. Pemilihan subjek dilakukan secara

acak yang berasal dari 20 sekolah yang dipilih secara acak. Subjek penelitian berjumlah 220 orang guru yang terdiri dari 170 wanita dan 50 pria. Selanjutnya anggota asosiasi sekretaris dan telah lulus dari Institut Helsinki untuk Sekretaris yang berjumlah 213 orang. Hasilnya adalah terdapat hubungan antara pekerjaan, keterlibatan dan kesejahteraan tergantung pada dasar keterlibatan. Keterlibatan kerja berhubungan positif dengan kesejahteraan, dan tingkat kesejahteraan lebih tinggi pada peserta yang keterlibatannya didasarkan pada proses yang sama dengan kesejahteraan yaitu, pada pemenuhan kebutuhan dalam pekerjaan.

Adapun perbedaan pada variabel terikat, subjek penelitian, dan tempat penelitian. Variabel terikat dalam penelitian yang dilakukan oleh Riipinen (1997) adalah *well-being*, sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel kesiapan untuk berubah. Kemudian subjek yang pada penelitian sebelumnya adalah guru, sedangkan peneliti menetapkan karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang sebagai subjek penelitian. Tempat penelitian pada penelitian Riipinen dilakukan di Helsinki, sedangkan tempat yang ditetapkan oleh peneliti adalah di kota Palembang.

Dari beberapa referensi penelitian dengan variabel yang terkait dengan penelitian yang peneliti angkat, tidak ditemukan kesamaan pada penelitian sebelumnya. Terdapat perbedaan pada variabel bebas, variabel terikat, maupun subjek penelitian yang akan diambil. Sejauh yang peneliti ketahui peneliti belum menemukan penelitian dengan judul yang sama. Dengan demikian, dapat dipastikan bahwa judul penelitian yang diambil benar-benar hasil karya peneliti sendiri.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kesiapan Untuk Berubah

1. Pengertian Kesiapan Untuk Berubah

Amenarkis, Field, dan Harris (2007) mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah adalah gambaran sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk secara sengaja mengubah status quo yang dimiliki. Selanjutnya, kesiapan untuk berubah disebutkan sebagai keadaan pikiran tentang perlunya inovasi dan kapasitas untuk melakukan transfer teknologi yang menjadi pencetus kognitif timbulnya perilaku resistensi atau dukungan untuk upaya transfer aktual (Backer 1995).

Jones, Jimmieson, dan Griffiths (2005) mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah dapat didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki pandangan positif tentang perlunya perubahan yang ada di organisasi sebagai wujud penerimaan terhadap perubahan, serta sejauh mana karyawan percaya bahwa perubahan tersebut cenderung memiliki implikasi positif bagi diri mereka sendiri, serta organisasi.

Armenakis, Harris, Mossholder (1993) mengungkapkan bahwa kesiapan untuk berubah adalah keyakinan, dan intensi individu mengenai sejauh mana diperlukannya perubahan dan kapasitas organisasi untuk berhasil melakukan

suatu perubahan. Kemudian ¹Andreasen (1991) mendefinisikan kesiapan untuk berubah adalah keadaan psikologis laten dari kesediaan untuk melakukan pola perilaku baru dalam periode waktu tertentu.

Berdasarkan definisi dari beberapa tokoh diatas dapat disimpulkan bahwa kesiapan berubah adalah gambaran ¹sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk secara sengaja mengubah status quo yang dimiliki, memiliki pandangan positif bahwa perubahan tersebut cenderung memiliki implikasi positif bagi diri sendiri serta organisasi, keyakinan dan intensi sejauh mana perusahaan membutuhkan perubahan, dan mampu ¹melakukan pola perilaku baru dalam periode waktu tertentu.

2. Faktor-Faktor Kesiapan Untuk Berubah

Menurut Holt *et al* (2007), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu:

a. *Change Process*

Mengacu pada langkah-langkah yang diikuti selama perubahan diimplementasikan.

b. *Change Content*

Merupakan isi yang mengacu pada inisiatif khusus yang diperkenalkan beserta karakteristik dari perubahan yang diterapkan. Meliputi karakteristik administratif, prosedural, teknologi, dan struktural organisasi.

c. *Organizational Context*

Merupakan konteks yang terdiri dari kondisi dan lingkungan di mana karyawan ditempatkan.

d. *Individual Attributes*

Merupakan perbedaan antar individu yang membuat individu lebih cenderung menyukai perubahan dibandingkan individu yang lain.

Menurut ¹ Soumyaja, Kamlanabhan & Bhattacharyya (2015), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu:

a. *Individual Factor (Intelligence)*

Inteligensi dari karyawan memiliki hubungan dengan sikap menghadapi suatu perubahan sekaligus dapat memfasilitasi suatu proses perubahan itu sendiri.

b. *Process Factors (Participation in Decision Making and Quality of Communication)*

Merupakan partisipasi karyawan dalam upaya perubahan yang berdampak positif terhadap kepercayaan manajemen dan persepsi dukungan atasan untuk peningkatan.

c. *Context Factors (Trust in Top Management and History of Change)*

Kepercayaan pada manajemen puncak sangat penting dalam menerapkan keputusan strategis dan sebagai faktor penting dari keterbukaan karyawan terhadap perubahan. Tak hanya itu, sebuah pengalaman positif

dengan suatu proyek perubahan sebelumnya akan merangsang kesiapan karyawan dan pengalaman negatif akan menghambat kesiapan mereka.

Berdasarkan pendapat beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor *content, process, context, individuals* adalah faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

3. Dimensi Kesiapan Untuk Berubah

Holt *et al* (2007) mengungkapkan 4 dimensi kesiapan untuk berubah berubah, diantaranya:

a. *Change Efficacy*

Merupakan gambaran sejauh mana individu merasa bahwa dia memiliki atau tidak memiliki keterampilan dan mampu atau tidak mampu melaksanakan tugas dan kegiatan yang terkait dengan perubahan yang terjadi.

b. *Appropriateness*

Menunjukkan sejauh mana individu menilai bahwa perubahan yang ada cocok untuk diterapkan di perusahaan.

c. *Management Support*

Merupakan gambaran penilaian sejauh mana individu merasa bahwa atasan atau pimpinan berkomitmen dan mendukung terjadinya perubahan yang terjadi di perusahaan.

d. Personal Valence

Menunjukkan sejauh mana perubahan yang terjadi memberikan manfaat bagi individu sebagai karyawan perusahaan.

Hanpachern, Morgan, & Griego (1998) mengungkapkan tiga dimensi kesiapan karyawan untuk berubah, yaitu:

- a. *Participating*, yaitu keikutsertaan anggota organisasi dalam melaksanakan perubahan
- b. *Promoting*, yaitu promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi/ karyawan perusahaan kepada rekannya
- c. *Resisting*, yaitu sikap penolakan karyawan terhadap adanya perubahan

Berdasarkan beberapa pendapat tokoh diatas mengenai dimensi kesiapan untuk berubah dapat disimpulkan bahwa dimensi ¹ kesiapan untuk berubah mencakup *appropriateness, change efficacy, management support, personal valence, participating, promoting, dan*

B. Keterlibatan Kerja

1. Pengertian Keterlibatan Kerja

Lohdal dan Kejner (1965) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sejauh mana seseorang teridentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, atau seberapa pentingnya pekerjaan terhadap gambaran citra dirinya secara keseluruhan.

Kaswan (2015) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja adalah keterlibatan mental dan emosional daripada sekedar aktivitas otot pegawai, yang tidak hanya keterampilannya, namun mencakup keterlibatan yang menyeluruh dari diri seseorang. Keterlibatan tersebut lebih bersifat psikologis daripada fisik. Prinsip ini berasumsi bahwa orang akan lebih termotivasi terhadap tujuan yang sama-sama dia tetapkan dan orang akan memiliki minat yang lebih besar dalam keputusan dan pemecahan masalah di mana ia ikut terlibat.

Menurut Lawler dan Hall (1970), keterlibatan kerja merupakan identifikasi psikologis terhadap pekerjaan seseorang, sebagai tingkat sejauh mana seseorang memandang situasi kerja secara keseluruhan sebagai bagian penting dari hidupnya dan menjadi titik pusat bagi identitas dirinya karena kesempatan yang diberikan untuk memenuhi kebutuhan pentingnya.

Selanjutnya menurut Schultz dan Schultz (2016) keterlibatan kerja merupakan intensitas identifikasi psikologis seseorang dengan pekerjaannya. Keterlibatan kerja menurut Cohen (2003) adalah pekerjaan merupakan bagian penting dalam kehidupan, dan siapa yang secara pribadi sangat dipengaruhi oleh keseluruhan situasi pekerjaannya.

Berdasarkan definisi dari beberapa tokoh di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan kerja adalah identifikasi psikologis individu sebagai sejauh mana individu memandang situasi kerja secara keseluruhan menjadi bagian penting dari hidupnya, dan menjadi gambaran citra serta identitas dirinya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Menurut Rabinowitz dan Hall (1977), terdapat 3 faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja, diantaranya:

a. *Personal Characteristics* (Karakteristik Personal)

Karakteristik personal yang mempengaruhi keterlibatan kerja diantaranya usia, pendidikan, jenis kelamin, *internal locus of control*, masa jabatan, *higher order needs*, dan status pernikahan.

b. *Situational Characteristics* (Karakteristik Situasional)

Karakteristik situasional yang mempengaruhi keterlibatan kerja diantaranya partisipasi dalam pembuatan keputusan, karakteristik pekerjaan, tingkat pekerjaan, perilaku pemimpin, serta faktor sosial lainnya.

c. *Work Outcomes* (Hasil Kerja)

Hasil kerja yang dirasakan oleh karyawan yang berkaitan dengan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, pengawasan dari atasan dan orang lain dalam ruang lingkup pekerjaan.

Yoshimura (1996) mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja menjadi tiga kategori, yaitu:

a. Individu

Variabel individu yang mempengaruhi keterlibatan kerja diklasifikasikan sebagai kepribadian individu seperti *locus of control*,

kebutuhan pertumbuhan, nilai kerja, cara karyawan bersosialisasi, dan karier individu seperti tahap karir dan pengalaman kerja yang berhasil.

b. Organisasi

Variabel organisasi yang mempengaruhi keterlibatan kerja adalah yang berhubungan dengan pekerjaan seperti jenis pekerjaan, karakteristik pekerjaan manajemen sumber daya manusia dan kepuasan organisasi, serta komitmen organisasi.

c. Non-Organisasi

Individu tidak hanya terlibat dalam hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, namun juga hal-hal yang berkaitan dengan kehidupan pribadi

Lohdal dan Kejner (1965) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja, yaitu:

- a. Faktor yang dipengaruhi oleh sikap seperti keterlibatan perusahaan, keterlibatan produk, dan orang-orang yang terlibat di dalam perusahaan.
- b. Faktor yang dipengaruhi oleh sosial, seperti asal sosiokultural dari sikap, serta penilaian pentingnya kelompok kerja di dalam mempertahankan menjaga orientasi yang stabil terhadap pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tokoh diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja diantaranya karakteristik pribadi, karakteristik situasional, hasil kerja. faktor individu, organisasi, non-organisasi, dan sosial.

3. Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Yoshimura (1996) keterlibatan kerja terbagi menjadi 3 dimensi, yaitu:

a. Emosional

Mengindikasikan seberapa kuat pekerja tertarik dan menyukai pekerjaannya.

b. Kognitif

Mengindikasikan seberapa kuat pekerja ingin berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan pada pekerjaan atau seberapa pentingnya pekerjaan tersebut di dalam keseluruhan hidupnya.

c. Perilaku

Mengindikasikan seberapa sering pekerja biasanya mengambil peran lebih untuk meningkatkan keterampilan terkait pekerjaan diluar jam kerja.

Saleh dan Hosek (1976), menemukan tiga dimensi yang dapat mewakili untuk mengukur keterlibatan kerja, yaitu:

a. Identitas

Individu sebagai "*identity of self*". Dimensi identitas meninjau tingkat dimana individu mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya.

b. Konatif

Individu sebagai "*the connative self*". Dimensi ini menunjukkan bahwa individu menggambarkan diri sebagai entitas yang aktif berpartisipasi pada pekerjaannya.

c. Evaluatif

Individu sebagai “*the evaluative self*”. Dimensi evaluatif merujuk pada penilaian kinerja individu dalam menilai seberapa baik pekerjaan yang dilakukan dalam situasi kerja, dan menganggap kinerja penting bagi harga dirinya.

Berdasarkan dimensi-dimensi keterlibatan kerja yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi keterlibatan kerja mencakup emosional, kognitif, behavioral, identitas, konatif, dan evaluatif.

C. Peranan Keterlibatan Kerja terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Smith (2005) mengatakan bahwa orang-orang yang ada di dalam organisasi atau perusahaan dalam hal ini karyawan diibaratkan sebagai kendaraan atau penggerak dalam sebuah perubahan, yang dapat menerima atau menolak suatu perubahan. Jika perubahan organisasi ingin bertahan dan berhasil maka orang-orang di dalamnya harus siap untuk menjalankan perubahan tersebut.

¹ Holt *et al* (2007) mendefinisikan kesiapan untuk berubah merupakan gambaran sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk secara sengaja mengubah *status quo* yang dimiliki. Lebih lanjut Berneth (2004) menyatakan bahwa kesiapan untuk menghadapi suatu perubahan adalah salah satu faktor yang berkontribusi terhadap efektifitas implementasi perubahan serta menjadi faktor penting bagi kesuksesan perubahan organisasi.

Menurut Holt *et al* (2007) kesiapan untuk berubah dapat diukur dengan melihat ¹ *change efficacy*, *appropriateness*, *management support*, dan *personal valence* yang terdapat pada individu.

Change efficacy merujuk kepada kemampuan individu untuk menerapkan perubahan yang ada. Selanjutnya ¹ *appropriateness* memperlihatkan sejauh mana individu menilai bahwa perubahan yang ada cocok untuk diterapkan di perusahaan. *Management support* memberikan gambaran penilaian individu merasa bahwa atasan atau pimpinan mendukung terjadinya perubahan yang terjadi di perusahaan. Kemudian, *personal valence* menunjukkan sejauh mana perubahan yang terjadi memberikan manfaat bagi individu sebagai karyawan perusahaan.

Trzaska (2014) menyatakan hubungan positif antara keterlibatan kerja dan kesiapan untuk berubah merupakan sebuah indikasi yang kuat, dimana semakin banyak individu terlibat dalam pekerjaan mereka, maka semakin besar kemungkinan mereka terbuka terhadap perubahan.

Lohdal dan Kejner (1965) mendefinisikan keterlibatan kerja adalah tingkat sebagai sejauh mana seseorang teridentifikasi secara psikologis dengan pekerjaannya, atau seberapa pentingnya pekerjaan terhadap gambaran citra dirinya secara keseluruhan. Selanjutnya Brown dan Leigh (1996) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan identifikasi suatu kegiatan kerja yang dilakukan secara langsung, dimana seseorang memiliki komitmen berorganisasi yang mengacu pada keterikatan seseorang pada organisasi.

Yoshimura (1996) menyebutkan tiga dimensi dalam keterlibatan kerja yaitu emosional, kognitif dan perilaku. Dimensi emosional mengindikasikan seberapa kuat karyawan menyukai pekerjaannya, kemudian dimensi kognitif mengindikasikan seberapa kuat karyawan ingin berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan pada pekerjaan atau seberapa pentingnya suatu pekerjaan tersebut di dalam keseluruhan dirinya. Selanjutnya dimensi perilaku mengindikasikan seberapa sering karyawan mengambil peran lebih untuk meningkatkan keterampilan terkait pekerjaan di luar jam kerja.

Schultz dan Schultz (2016) menyatakan terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja individu, diantaranya faktor pribadi yang meliputi usia, kebutuhan pertumbuhan, dan kepercayaan terhadap etika kerja tradisional. Kemudian selanjutnya adalah faktor organisasi yang berkaitan dengan komitmen pekerjaan yang tinggi seperti pengayaan kerja, otonomi, kesempatan untuk menggunakan *skill* dan sikap positif terhadap kelompok kerja.

Penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Shah dan Irani (2009) menyebutkan bahwa keterlibatan kerja ¹ memiliki dampak positif terhadap kesiapan untuk berubah yang terjadi di organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi pula kesiapan berubah pada karyawan tersebut, dan begitu pula sebaliknya.

¹ Berdasarkan beberapa teori diatas, dapat diketahui bahwa adanya peranan keterlibatan kerja dengan kesiapan untuk berubah. Dimana, semakin

D. Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

E. Hipotesis

Ada peranan keterlibatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT.Pupuk Sriwidjaja Palembang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel Terikat (X) : Kesiapan untuk Berubah
- b. Variabel Bebas (Y) : Keterlibatan Kerja

B. Definisi Operasional Variabel

1. Kesiapan untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah adalah gambaran sejauh mana karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk secara sengaja mengubah status quo yang dimiliki, memiliki pandangan positif bahwa perubahan tersebut cenderung memiliki implikasi positif bagi diri sendiri serta PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, keyakinan dan intensi sejauh mana perubahan membutuhkan perubahan, dan mampu melakukan pola perilaku baru dalam periode waktu tertentu.

Untuk mengungkap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, peneliti menyusun skala kesiapan untuk berubah sesuai dengan kesepakatan tim dalam menyusun skala berdasarkan dimensi kesiapan

untuk berubah dari Holt *et al* (2007) yaitu *Appropriateness*, *Change Efficacy*, *Management Support*, dan *Personal Personal Valence*.

2. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah identifikasi psikologis sebagai sejauh mana karyawan PT. Pupuk Sriwidjadja Palembang memandang situasi kerja secara keseluruhan menjadi bagian penting dari hidupnya, dan menjadi gambaran citra serta identitas dirinya. Untuk mengungkap keterlibatan kerja pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang, peneliti menyusun skala keterlibatan kerja berdasarkan dimensi keterlibatan kerja dari Yoshimura (1996) yang terdiri dari dimensi emosional, kognitif, dan perilaku.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

1. Populasi penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Batasan dan karakteristik populasi harus jelas dan tegas sehingga kesimpulan penelitian juga menjadi jelas target generalisasinya (Azwar, 2016). Berdasarkan data dari Departemen PSDM, jumlah karyawan PT. Pupuk Sriwidajaja berjumlah 2093 orang karyawan, yang terdiri dari 5 direktorat atau departemen. Direktorat Utama memiliki 71 karyawan, Direktorat Produksi sebanyak 1308 karyawan, Direktorat Komersil sebanyak 300 karyawan, Direktorat Teknik dan pengembangan sebanyak 261 karyawan, serta Direktorat SDM dan Umum

sebanyak 153. Sehingga populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang terdapat di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang yang berjumlah 2093 karyawan.

¹ 2. Sampel penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi yang harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasi. Dari populasi tersebut peneliti menentukan sampel penelitian. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasi atau merupakan representasi dari populasinya (Sugiyono, 2016). Sampel merupakan bagian dari populasi yang harus memiliki ciri-ciri yang dimiliki oleh populasi (Azwar, 2016).

a. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik yang digunakan peneliti dalam pengambilan sampel penelitian adalah dengan *nonprobability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama pada ¹ setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jenis teknik *nonprobability sampling* yang peneliti gunakan adalah *sampling kuota* yang merupakan ¹ teknik untuk menentukan sample dari populasi yang merupakan ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan (Sugiyono, 2016).

b. Jumlah Sampel Penelitian

Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan tabel Isaac dan Michael (Sugiyono, 2016). Untuk tingkat kesalahan 5%. Jika populasi sebanyak 2093 karyawan, maka sampel akan berjumlah 297 karyawan. Uji

coba akan dilakukan dengan 50 karyawan mengingat keterbatasan yang dimiliki peneliti dalam melakukan penelitian. Jumlah sampel masih dapat dikatakan layak sesuai dengan yang disampaikan oleh Roscoe (Sugiyono, 2016), bahwa ukuran sampel yang layak dalam sebuah penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500.

$$\frac{\overset{1}{\text{jumlah seluruh sampel}}}{\text{jumlah seluruh populasi}} = \frac{\text{jumlah sampel divisi } x}{\text{jumlah populasi divisi } x}$$

Sehingga, dapat dijabarkan dari rumus tersebut jumlah sampel divisi dapat dihitung dengan rumus berikut ini:

$$\overset{1}{\text{jumlah sampel divisi } x} = \text{jumlah seluruh sampel} \times \frac{\text{jumlah populasi divisi } x}{\text{jumlah seluruh populasi}}$$

Tabel 3.1 Perhitungan Jumlah Sampel

Lokasi Unit Kerja	Direktorat	Anggota Sampel	Sampel
Kantor	Direktorat Utama	71	10
	Direktorat SDM dan Umum	1,308	186
	Direktorat Komersil	300	42
Pabrik	Direktorat Teknik dan Pengembangan	261	37
	Direktorat Produksi	153	22

D. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai macam pengaturan atau *setting*, sumber, dan cara tertentu. Teknik yang digunakan dalam

¹ pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, angket, dokumentasi, atau gabungan keempatnya (Sugiyono, 2016). Peneliti menggunakan wawancara dan angket sebagai metode pengumpulan data tambahan untuk menemukan dan menggambarkan fenomena atau permasalahan dalam penelitian. Kemudian, peneliti menggunakan skala psikologis sebagai metode pengambilan data utama yang digunakan dalam melakukan penelitian.

1. Wawancara

Sugiyono (2016) menyatakan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Peneliti melakukan wawancara dengan empat karyawan PT. Pusri Palembang, dengan status sebagai pegawai tetap di PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

2. Penyebaran Angket atau Survei

Peneliti melakukan penyebaran angket yang berisi beberapa pernyataan yang harus diisi oleh responden. Peneliti memberikan angket kepada 20 orang karyawan dengan status sebagai pegawai tetap di PT. Pupuk Sriwidjadja Palembang.

3. Skala

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala keterlibatan kerja dan kesiapan untuk berubah. Skala pengukuran yang digunakan menggunakan skala pengukuran *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok fenomena sosial (Sugiyono, 2016), yang dalam penelitian ini selanjutnya akan disebut sebagai variabel penelitian.

a. Skala Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dalam penelitian ini akan diukur menggunakan skala keterlibatan kerja yang dibuat oleh peneliti berdasarkan berdasarkan dimensi keterlibatan kerja dari Yoshimura (1996) Skala ini disusun peneliti dengan model skala Likert, yang terdiri dari 48 butir aitem, yaitu 24 butir aitem favorable dan 24 butir aitem unfavorable.

Tabel. 3.2 Kisi-kisi Skala Keterlibatan Kerja

Dimensi	Target Aitem	Nomor Aitem		Total
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Emosional	8	1, 7, 13, 19, 25, 31, 38, 44	3, 10, 16, 22, 28, 29, 40, 47	16
Kognitif	8	2, 8, 20, 26, 32, 37, 43, 48	4, 11, 14, 17, 23, 34, 35, 41	16
Perilaku	8	5, 9, 15, 21, 27, 33, 39, 45	6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 46	16
Total		24	24	48

b. Kesiapan untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah akan diukur dengan menggunakan skala kesiapan untuk berubah yang peneliti buat dengan mengacu pada dimensi kesiapan untuk berubah dari Holt et al (2007) *Appropriateness*, *Change Efficacy*, *Management Support*, dan *Personal valence*. Skala kesiapan untuk berubah ini dibuat dengan model skala Likert, yang terdiri dari 48 butir aitem, yaitu 24 butir aitem *favorable* dan 24 butir aitem *unfavorable*.

Tabel 3.3 Kisi-Kisi Skala Kesiapan untuk Berubah

Dimensi	Target Aitem	Nomor Aitem		Total
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
<i>Appropriateness</i>	6	1, 7, 19, 25, 29, 31	2, 11, 13, 17, 23, 35	12
<i>Change efficacy</i>	6	8, 14, 20, 26, 30, 37	3, 10, 22, 28, 34, 40	12
<i>Management Support</i>	6	9, 27, 32, 36, 43, 47	4, 12, 18, 24, 33, 39	12
<i>Personal Valence</i>	6	5, 15, 16, 21, 41, 45	6, 38, 42, 44, 46, 48	12
Total		24	24	48

Skala psikologis yang dibuat oleh peneliti menggunakan model skala Likert, yang terdiri dari pernyataan *favorable* dan *unfavorable*, yang memiliki empat kemungkinan jawaban, yang dimulai dari rentang sangat positif sampai sangat negatif, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan

Sangat Tidak Sesuai (STS). Adapun skoring untuk masing-masing jawaban adalah sebagai berikut:

Tabel.3.4 Skoring Skala Psikologis

No.	Pilihan Jawaban	Favorable	Unfavorable
1.	SS (Sangat Sesuai)	4	1
2.	S (Sesuai)	3	2
3.	TS (Tidak Sesuai)	2	3
4.	STS (Sangat Tidak Sesuai)	1	4

E. Validitas dan Reliabilitas

1. Validitas

Dalam mencapai suatu tujuan alat ukur, instrumen yang dibuat harus dapat menghasilkan data yang valid. Valid artinya instrumen yang digunakan dapat mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2016). Koefisien korelasi antara butir instrumen dengan skor total dikatakan valid jika nilai $r \geq 0,3$ dan dikatakan tidak valid jika $r < 0,3$ (Sugiyono, 2016). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Correlated Item-Total Correlation* yang dihitung dengan perangkat lunak (*software*) SPSS ver. 16.

2. Reliabilitas

Sebuah alat ukur yang baik dan dapat dipercaya adalah alat ukur yang bisa memberikan hasil konsisten terhadap variabel yang diukur, atau dengan kata lain disebut reliabel. Reliabilitas adalah keterpercayaan atau konsistensi hasil ukur, yang mengandung makna seberapa tinggi kecermatan pengukuran (Azwar, 2015).

Koefisien reliabilitas (r_{ix}), berada pada rentang angka 0 sampai dengan 1,00, apabila koefisien reliabilitas alat ukur semakin mendekati 1,00, berarti hasil pengukuran semakin reliabel (Azwar, 2016). Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan bantuan perangkat lunak (*software*) SPSS ver.16.

F. Metode Analisis Data

1. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Penelitian ini dilakukan uji normalitas sebaran dilakukan untuk melihat apakah sebaran aitem berdistribusi normal atau tidak. Statistik parametris digunakan untuk mengukur data interval dan rasio. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Kolmogrov-smirnov* dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 16.0 for Windows. Jika $p > 0,05$ maka sebaran data dinyatakan normal atau jika $p < 0,05$ maka sebaran dinyatakan tidak berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Pengujian linearitas hubungan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 16.0 for Windows. Uji linieritas dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas dengan variabel terikat memiliki hubungan yang linier. Hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dikatakan linier jika tidak terjadi penyimpangan.

Kaidah uji yang digunakan adalah tabel Anova dengan melihat *test for linierity*, dimana jika $P < 0,05$ berarti hubungan kedua variabel dinyatakan linier. Sebaliknya, jika $P > 0,05$, berarti hubungan kedua variabel tidak linier (Widhiarso, 2012).

2. Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat yaitu kesiapan untuk berubah, dan satu variabel bebas yaitu keterlibatan kerja. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan regresi linear sederhana. Sugiyono (2016) mengatakan dalam penelitian untuk satu variabel terikat dan satu variabel bebas, uji hipotesis menggunakan regresi linear sederhana. Teknik ini mengetahui apakah variabel independen (X) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y). Pengujian linearitas hubungan dilakukan dengan bantuan program SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) versi 16.0 for Windows.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Orientasi Kancah Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang merupakan perusahaan pelopor produsen pupuk urea di Indonesia. Perusahaan ini mulai berdiri dengan nama PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) pada tanggal 24 Desember 1959 di Palembang, Sumatera Selatan. Pembangunan pabrik pupuk pertama kali dilakukan pada tahun pada tanggal 14 Agustus 1961, yaitu Pabrik Pusri I. Pada tahun 1997, PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang ditunjuk sebagai induk perusahaan yang membawahi empat BUMN yang bergerak di bidang industri pupuk dan petrokimia, bidang *engineering, procurement, & construction* (EPC) dan bidang perdagangan.

Namun, pada tahun 2010, diterapkan kebijakan pemerintah yang membuat perusahaan pupuk di Indonesia akan digabungkan dan dikepalai oleh satu perusahaan pupuk yang bernama Pupuk Indonesia Holding Company. Pupuk Sriwidjaja kemudian melakukan (*spin-off*) dari Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Pupuk Sriwidjaja kepada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang dan pengalihan hak dan kewajiban PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero) kepada PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang yang berlaku efektif mulai 1 Januari 2011. Sejak tanggal 18 April 2012, Menteri BUMN Dahlan Iskan meresmikan PT. Pupuk Indonesia Holding Company (PIHC) sebagai nama induk perusahaan pupuk

¹ yang baru, menggantikan nama PT. Pupuk Sriwidjaja (Persero). Hingga kini, PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang tetap menggunakan *brand* dan merk dagang Pusri.

Saat ini, PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang memiliki karyawan sebanyak 2093 karyawan yang tersebar di kawasan kantor dan pabrik. Struktur organisasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang terdiri dari lima direktorat, yaitu Direktorat Utama dengan jumlah karyawan sebanyak 71 karyawan, Direktorat Produksi dengan jumlah karyawan sebanyak 1308 karyawan, Direktorat Komersil dengan jumlah karyawan sebanyak 300 karyawan, Direktorat Teknik dan Pengembangan dengan jumlah karyawan sebanyak 261 karyawan, serta Direktorat SDM dan Umum dengan jumlah karyawan sebanyak 153 karyawan.

PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang memulai operasional usaha dengan tujuan utama untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional, khususnya di industri pupuk dan kimia lainnya. Setiap direktorat memiliki tugas dan fungsi masing-masing. Direktorat Utama bertanggung jawab dalam membina hubungan baik dengan stakeholders dan atau pihak-pihak yang berkepentingan lainnya serta melaksanakan kegiatan audit Internal dan audit eksternal beserta tindak lanjutnya agar terciptanya suasana kerja yang kondusif agar tercapai kinerja dan keuntungan perusahaan yang optimal.

Selanjutnya, Direktorat Produksi bertanggung jawab atas seluruh kegiatan produksi, pemeliharaan pabrik dan kegiatan penunjang atau pendukung produksi

sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi agar tercapai jumlah bahan baku dan jumlah produksi masing-masing produk yang optimal.

Direktorat Komersil bertanggung jawab atas kegiatan penjualan, distribusi dan pemasaran produk PSO, dan Komersil serta seluruh kegiatan keuangan perusahaan agar perusahaan berjalan secara optimal. Selanjutnya Direktorat Teknik dan Pembangunan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perkerjasama teknik, konstruksi teknik, termasuk pemeliharaan dan overhaul pabrik termasuk juga mengarahkan dan menyelenggarakan kegiatan studi-studi pengembangan perusahaan.

Serta Direktorat Umum yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan bidang sumber daya manusia dan bidang pelayanan umum di perusahaan agar pengembangan sumber daya manusia berjalan secara optimal untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.

¹ Sejarah panjang PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang sebagai pelopor produsen pupuk nasional selama lebih dari 50 tahun telah membuktikan kemampuan dan komitmen perusahaan dalam melaksanakan tugas penting yang diberikan oleh pemerintah. Dalam menjalankan bisnisnya, ¹ PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang telah mengalami berbagai perubahan dalam segi manajemen dan wewenang yang sangat berkaitan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah, restruktur organisasi, perampingan formasi, hingga perubahan sistem informasi yang bertujuan untuk terus menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang terus berkembang.

B. Laporan Pelaksanaan Penelitian

1. Persiapan Administrasi

Sebelum melakukan penelitian, peneliti meminta surat izin penelitian ke bagian administrasi Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya yang akan ditujukan langsung kepada Manajer PSDM dan Organisasi PT. Pupuk Sriwidjadja Palembang. Peneliti mendapatkan surat pengantar izin penelitian dari Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya dengan nomor surat 0095/UN9.FK/TU.FK.SB4/2019 pada tanggal 28 Januari 2019 yang ditujukan untuk manajer PSDM dan Organisasi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Kemudian peneliti mendapatkan surat balasan dari pihak PT. Pusri Palembang. Adapun surat balasan yang diberikan oleh pihak PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang kepada Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Kedokteran Universitas Sriwijaya dengan nomor surat U-1685/TB200. DL/046/2019 tanggal 5 Maret 2019

2. Persiapan Alat Ukur

Peneliti menggunakan dua alat ukur psikologi, yaitu skala kesiapan untuk berubah dari Holt (2007) dan keterlibatan kerja dari Yoshimura (1996). Skala kesiapan untuk berubah ini disusun berdasarkan kesepakatan tim peneliti, sedangkan untuk skala keterlibatan kerja peneliti susun sendiri dengan jenis skala yang digunakan, yaitu skala Likert yang terdiri dari pernyataan *favorable* dan *unfavorable*. Sebelum melakukan pengambilan data penelitian, peneliti

melakukan uji coba alat ukur yang berguna untuk mengetahui aitem mana saja yang valid dan reliabel (sahih) dengan menggunakan teknik *alpha cronbach* dengan bantuan SPSS versi 16 *for windows* untuk dapat digunakan dalam pengambilan penelitian.

Uji coba alat ukur dilaksanakan pada tanggal 24 Juni 2019 terhadap 50 karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang baik yang bekerja di kantor maupun pabrik. Kemudian setelah data terkumpul, peneliti melakukan analisis terhadap skala secara kuantitatif untuk mengetahui validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan. Hasil uji validitas dan reliabilitas alat ukur akan dijabarkan sebagai berikut:

a. Skala Kesiapan untuk Berubah

Seleksi aitem skala kesiapan untuk berubah didasarkan pada kriteria bahwa aitem dinyatakan valid jika memiliki korelasi aitem total $r \geq 0,3$. Jumlah keseluruhan aitem dari skala kesiapan untuk berubah adalah 48 aitem yang terdiri dari 24 aitem *favorable* dan 24 aitem *unfavorable*. Berdasarkan hasil analisis aitem skala kesiapan untuk berubah diketahui bahwa aitem yang gugur sebanyak 20 aitem, yaitu aitem nomor 9, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 21, 22, 29, 31, 32, 34, 35, 37, 38, 40, 41, 42, dan, 44. Sedangkan sisanya sebanyak 28 aitem melebihi jumlah target yang ditentukan peneliti, yaitu 24 aitem. Koefisien aitem yang valid berada pada rentang 0,308 sampai dengan 0,675. Koefisien

reliabilitas *alpha* (α) pada skala kesiapan untuk berubah sebesar 0,889.

Dengan jumlah aitem sebanyak 48 aitem ($n=48$).

Sehubung dengan jumlah aitem yang valid setelah uji coba melewati target aitem yang telah ditentukan, maka peneliti hanya memilih aitem dengan korelasi tertinggi di antara aitem lainnya di setiap dimensi. Hal tersebut karena nilai validitas yang tinggi menggambarkan bahwa aitem tersebut memiliki ketepatan dan kecermatan dalam mengukur konstruk yang ini peneliti ukur. Selain itu, selama melakukan pengambilan data saat uji coba, terdapat keluhan dari beberapa responden yang mengisi kuesioner mengenai jumlah aitem yang terlalu banyak dan juga tidak begitu jelas maksud dari perubahan yang dicantumkan di dalam kuesioner.

Dari masing-masing dimensi, tim peneliti memilih sebanyak enam aitem dengan nilai validitas tertinggi sesuai target awal sehingga dari empat dimensi didapatkan jumlah 24 aitem. 24 aitem tersebut adalah aitem nomor 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 13, 16, 19, 20, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 36, 39, 43, 45, 46, 47, dan 48. Sehingga didapatkan koefisien reliabilitas *alpha* (α) sebesar 0,918. Distribusi aitem skala kesiapan untuk berubah yang valid dan gugur setelah dilakukan uji coba adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Skala Kesiapan untuk Berubah setelah Uji Coba

No.	1 Dimensi	Favorable		Unfavorable	
		Valid	Gugur	Valid	Gugur
1.	<i>Appropriateness</i>	1, 7, 19	25, 29, 31	2, 13, 23	11, 17, 35
2.	<i>Change Efficacy</i>	8, 20, 26, 30	14, 37	3, 28	10, 22, 34, 40
3.	<i>Management Support</i>	36, 43, 47	9, 27, 32	24, 33, 39	4, 12, 18
4.	<i>Personal Valence</i>	5, 16, 45	15, 21, 41	6, 46, 48	38, 42, 44
	Total	13	11	11	13

Distribusi penomoran aitem skala kesiapan untuk berubah yang baru adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Distribusi Penomoran Baru Skala Kesiapan untuk Berubah

Dimensi	Nomor Aitem		Total Jumlah
	Favorable	1 Unfavorable	
<i>Appropriateness</i>	1(2), 7(16), 19(23)	2(1), 13(11), 23(17)	6
<i>Change Efficacy</i>	10(10), 20(14), 26(20), 30(22)	3(7), 28(21)	6
<i>Management Support</i>	36(4), 43(18), 47(24)	24(9), 33(13), 39(19)	6
<i>Personal Valence</i>	5(6), 16(8), 45(12)	6(3), 46(5), 48(15)	6
Total	13	11	24

Keterangan: Dalam kurung () adalah penomoran aitem baru setelah uji coba.

b. Skala Keterlibatan Kerja

Seleksi aitem skala keterlibatan kerja didasarkan pada kriteria bahwa aitem dinyatakan valid jika memiliki korelasi aitem total $r \geq 0,3$. Jumlah keseluruhan aitem dari skala keterlibatan kerja adalah 48 aitem yang terdiri dari 24 aitem *favorable* dan 24 aitem *unfavorable*. Berdasarkan hasil analisis aitem skala kesiapan untuk berubah diketahui bahwa aitem yang gugur sebanyak 21 aitem, yaitu aitem nomor 1,6, 9,11,19,21,23,24,26,27,28,30,31,33,34,35,37,38,40,43,44. Sedangkan sisanya sebanyak 27 aitem melebihi jumlah target yang ditentukan peneliti, yaitu 24 aitem. Koefisien aitem yang valid berada pada rentang 0,306 sampai dengan 0,729. Koefisien reliabilitas *alpha* (α) pada skala keterlibatan kerja sebesar 0,843. Dengan jumlah aitem sebanyak 48 aitem ($n=48$).

Dikarenakan jumlah aitem yang valid setelah uji coba melewati target aitem yang telah ditentukan, maka peneliti melakukan seleksi dengan memilih aitem dengan korelasi tertinggi di antara aitem lainnya di setiap dimensi. Hal tersebut karena nilai validitas yang tinggi menggambarkan bahwa aitem tersebut memiliki ketepatan dan kecermatan dalam mengukur konstruk yang ingin diukur peneliti. Selain itu, hal ini juga berdasarkan pertimbangan terhadap keluhan dari beberapa responden yang mengisi kuesioner mengenai jumlah aitem yang terlalu banyak.

Dari masing-masing dimensi, tim peneliti menyeleksi sebanyak enam aitem dengan nilai validitas tertinggi sesuai target awal sehingga dari empat

dimensi didapatkan jumlah 24 aitem. 24 aitem tersebut adalah aitem nomor.

Sehingga didapatkan koefisien reliabilitas α sebesar 0,911.

Distribusi aitem skala kesiapan untuk berubah yang valid dan gugur

setelah dilakukan uji coba adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3. Distribusi Aitem Valid dan Tidak Valid Skala Keterlibatan Kerja.

1 Dimensi	Aitem			
	Favorable		Unfavorable	
	Valid	Gugur	Valid	Gugur
Emosional	7,13,25	1,19,31,38,44	3,10,22,29,47	16,28,40
Kognitif	8,20,32,48	2,26,37,43	4,14,17,41	11,23,34,35
Perilaku	5,15,39,45	9,21,27,33	18,36,42,46	6,12,24,30
Total	11	13	13	11

Distribusi penomoran baru skala keterlibatan kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4. Distribusi Penomoran Baru Skala Keterlibatan Kerja

Dimensi	Nomor Aitem	Total
---------	-------------	-------

	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
Emosional	7(2),13(4),25(6)	3(1),10(3),22(5),29(7),47(9)	16
Kognitif	8(10),20(12),32(14), 48(16)	4(14), 14(13),17(15),41(17)	16
Perilaku	5(18),15(20),39(22), 45(24)	18(10),36(21),42(23),46(8)	16
Total	11	13	24

Keterangan: Dalam kurung ()¹ adalah penomoran aitem baru setelah uji coba.

2. Pelaksanaan Penelitian

Tahap dalam pelaksanaan ini terbagi menjadi tiga tahap yaitu:

a. Tahap pertama

¹ Merupakan tahap pengumpulan data yang dimulai dengan wawancara dan penyebaran survei awal. Peneliti melakukan wawancara awal dengan 5 orang subjek yang terdiri dari 3 karyawan kantor dan 2 karyawan pabrik pada tanggal 28 Maret 2019. Wawancara pada karyawan kantor dilakukan di unit kerja masing-masing subjek, sedangkan wawancara pada karyawan pabrik dilaksanakan di ruang asesmen yang telah disediakan. Selanjutnya, peneliti menyebarkan survei awal kepada 20 orang subjek yang terdiri dari 12 karyawan kantor dan 8 karyawan pabrik pada tanggal 29 Maret 2019 untuk

mendapatkan data awal mengenai kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

- b. Tahap selanjutnya adalah pengambilan data uji coba (*try out*).

Pengambilan data uji coba (*try out*) dilakukan pada tanggal 24 Juni 2019 sampai dengan tanggal 1 Juli 2019. Pengambilan data uji coba dilakukan dengan membagikan skala keterlibatan kerja, dan kesiapan untuk berubah kepada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang pada tanggal 24 Juni 2019. Bersama dengan skala, tim peneliti memberikan pena untuk mengisi skala. Adapun penyebaran skala telah diatur oleh pihak departemen PSDM. Terkait kebijakan yang berlaku di PT. Pupuk Sriwidjaja, peneliti tidak dapat membagikan kuisisioner secara langsung kepada subjek dalam melakukan penyebaran data uji coba. Peneliti diarahkan untuk menyerahkan kuisisioner ke departemen PSDM terlebih dahulu untuk selanjutnya didistribusikan kepada subjek yang telah ditentukan.

Selanjutnya, pada tanggal 28 Juni 2019, tim peneliti menghubungi pihak departemen PSDM untuk memantau berapa banyak skala yang sudah diisi oleh subjek. Pada tanggal tersebut, tim peneliti menerima 26 kuisisioner yang telah diisi oleh subjek yang berasal dari berbagai unit kerja. Kemudian pada tanggal 30 Juni 2019 tim peneliti kembali menghubungi pihak departemen PSDM dengan cara datang secara langsung ke PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang untuk menanyakan perkembangan skala yang telah disebar. Pada tanggal tersebut tim peneliti menerima kembali 4 skala

yang telah disii subjek, sehingga sampai tanggal 30 Juni 2019 telah terkumpul sebanyak 30 rangkap skala. Selanjutnya, untuk melengkapi kekurangan skala, tim peneliti meminta izin kepada pihak departemen PSDM untuk menyebarkan skala secara mandiri kepada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Pada tanggal 1 Juli 2019 peneliti berhasil mengumpulkan sebanyak 20 kuisisioner yang disebar secara mandiri kepada orang-orang terdekat peneliti yang merupakan karyawan PT. Pusri Palembang. Terhitung sejak tanggal 24 Juni sampai dengan tanggal 1 Juli 2019, skala yang terkumpul sebanyak 50 rangkap skala sesuai dengan target subjek untuk pelaksanaan *try out* (uji coba).

Tabel 4.5 Tabel Penyebaran Skala

Tanggal Sebar	Tanggal Kembali	Direktorat	Jumlah Kuisisioner Kembali
24 Juni 2019	28 Juni 2019	Semua Direktorat	26 skala
24 Juni 2019	30 Juni 2019	Semua Direktorat	4 skala
1 Juli 2019	10 Juli 2019	Semua Direktorat	20 skala

c. Tahap Ketiga

Tahap ketiga adalah tahap dimana peneliti melakukan pengambilan data menggunakan skala yang telah lolos seleksi validitas. Pengambilan data

dilakukan mulai dari tanggal 4 Juli-11 Juli 2019. Skala akan disebarakan kepada 297 subjek yang merupakan karyawan PT. Pusri Palembang.

Pada tanggal 4 Juli 2019, tim peneliti menemui secara langsung salah satu staf Direktorat PSDM yang berwenang untuk menyebarkan data. Tim peneliti menyerahkan sebanyak 120 skala beserta pena yang akan digunakan untuk mengisi skala yang akan didistribusikan ke seluruh karyawan kantor PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang dan akan dibagi per direktorat. Selanjutnya, untuk mencapai target sampel yang telah ditentukan tim peneliti meminta izin kepada salah satu staf Direktorat PSDM yang berwenang untuk menyebarkan kuisisioner secara mandiri diluar kantor kepada orang-orang disekitar tim peneliti yang merupakan karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang terutama untuk karyawan pabrik. Untuk alasan efisiensi waktu, tim peneliti diberikan izin dengan syarat subjek yang bersangkutan bersedia untuk mengisi skala tersebut.

Pada tanggal 6 Juli 2019, tim peneliti mulai menyebarkan data di luar kantor PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Tim peneliti mendapatkan subjek sebanyak 52 orang karyawan pabrik, yang merupakan bagian dari Direktorat Produksi PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Selanjutnya, pada tanggal 7 Juli 2019 tim peneliti kembali menemui salah satu karyawan pabrik untuk menyebarkan skala yang tersedia. Tim peneliti diminta untuk menitipkan skala tersebut karena dijelaskan bahwa untuk saat ini frekuensi kerja karyawan pabrik sedang tinggi dan tidak memungkinkan tim peneliti untuk

langsung turun menemui subjek pada saat itu untuk menyebar skala. Kemudian tim peneliti menitipkan sebanyak 100 skala dan meminta diberi tenggang waktu 3 hari untuk menyelesaikannya.

Untuk mencapai target sampel, peneliti melakukan penyebaran skala kepada orang-orang di sekitar peneliti yang merupakan karyawan pabrik PT. Pusri Palembang. Pada tanggal 9 Juli 2019 tim peneliti masing-masing menyebar untuk membagikan skala. Peneliti berhasil mengumpulkan 36 skala yang telah diisi oleh karyawan Direktorat Produksi.

Kemudian, pada tanggal 10 Juli 2019, peneliti kembali menghubungi karyawan pabrik yang termasuk ke dalam Direktorat Produksi. Dari 100 rangkap skala yang diberikan, sebanyak 98 skala yang diisi dan dikembalikan ke peneliti. Selanjutnya, Pada tanggal 11 Juli 2019, tim peneliti kembali menemui staf Direktorat PSDM, untuk memantau skala yang telah terkumpul. Pada tanggal tersebut, tim peneliti berhasil mengumpulkan skala sebanyak 111 yang telah disebar ke Direktorat Utama, Direktorat Teknik dan pengembangan, Direktorat Komersil, dan Direktorat SDM dan Umum. Dengan demikian, dari tanggal 4-11 Juli 2019 peneliti berhasil mengumpulkan sebanyak 297 skala penelitian.

Tabel 4.6 Tabel Penyebaran Skala

Tanggal Sebar	Tanggal Kembali	Direktorat	Jumlah Kuisisioner Kembali
4 Juli 2019	11 Juli 2019	• SDM dan	111 skala

		Umum	
		<ul style="list-style-type: none"> • Komersil • Teknik dan Pembangunan • Utama 	
1	6 Juli 2019	8 Juli 2019	52 skala
1	7 Juli 2019	10 Juli 2019	98 skala
	9 Juli 2019	9 Juli 2019	36 skala

b. Tahap Keempat

Setelah semua data penelitian terkumpul sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan, peneliti melakukan tabulasi data dan analisis data dengan bantuan perangkat lunak (*software*) SPSS versi 16.

C. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini berjumlah 297 orang karyawan di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Subjek penelitian akan dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, usia lokasi kerja, lama kerja, direktorat, jabatan dan pendidikan terakhir. Adapun tabel deskripsi pada subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut

1
Tabel 4.7. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
---------------	--------	------------

Laki-laki	244	82,15%
Perempuan	53	17,85%
Total	297	100%

Berdasarkan data subjek penelitian di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan subjek, berdasarkan jenis kelamin karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja didominasi oleh paling banyak laki-laki yaitu sebanyak 244 orang (82,15%). Sedangkan, subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan jenis kelamin paling sedikit perempuan sebanyak 53 orang (17,85%).

Selanjutnya adalah sebaran subjek yang didasarkan pada usia. Pengelompokan usia subjek dalam penelitian ini berdasarkan teori perkembangan dari Santrock (2012), dimana tahap perkembangan dewasa awal dimulai pada usia 21 hingga 40 tahun, sedangkan dewasa tengah dimulai pada usia 40 hingga 60 tahun

Tabel 4.8. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan usia

Usia	Jumlah	Persentase
20 – 40	156	52,53%
40 – 60	141	47,47%
Total	297	100%

Berdasarkan data subjek penelitian di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan subjek bahwa subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan usia paling banyak berada pada usia 20-40¹ yaitu sebanyak 156 orang (52,53%). Sedangkan, subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan usia paling sedikit berada pada usia 40-60 sebanyak 141 orang (47,47%). Selanjutnya adalah sebaran subjek yang didasarkan pada lokasi kerja:

¹
Tabel 4.9. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan lokasi kerja

Lokasi Kerja	Jumlah	Persentase
Kantor	74	24,92%
Pabrik	223	75,08%
Total	297	100%

Berdasarkan data subjek penelitian di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan subjek bahwa subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan lokasi kerja paling banyak berada di pabrik yaitu sebanyak 233 orang (75,08%). Sedangkan, subjek yang merupakan karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan lokasi kerja paling sedikit berada di kantor sebanyak 74 orang (24,92%).

¹
Selanjutnya¹ adalah sebaran subjek yang didasarkan pada lama kerja,
¹
Berdasarkan hasil pengisian identitas pada skala penelitian, diketahui bahwa masa bekerja berada pada rentang 8 tahun sampai 32 tahun. Maka, peneliti

mengelompokkannya menjadi 3 kelompok menggunakan rumusan sebagai berikut:

Tabel 4.10. Rumus Pengkategorisasi

Rumus
$X < (\mu - 1\sigma)$
$(\mu - 1\sigma) \leq X < (\mu + 1\sigma)$
$(\mu + 1\sigma) \leq X$

1 terangan:
 X : Skor mentah variable
 μ : Mean hipotetik
 σ : Satuan deviasi hipotetik $[(X_{max} - X_{min}):6]$

1 Berikut ini adalah sebaran subjek yang didasarkan pada kategori masa kerja

Tabel 4.11. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan lama kerja

Lama Kerja	Jumlah	Persentase
< 14 tahun	124	41,75%
$\leq 14 X < 26$ tahun	76	25,59%
≤ 26 tahun	97	32,66%
Total	297	100%

Berdasarkan data subjek penelitian di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan subjek bahwa subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan masa kerja paling banyak berada pada rentang < 14 tahun yaitu sebanyak 124 orang (41,75%). Sedangkan, subjek

yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan masa kerja paling sedikit berada pada rentang $\leq 14 X < 26$ tahun sebanyak 76 orang (25,59%).¹ Selanjutnya adalah sebaran subjek yang didasarkan pada direktorat:

Tabel 4.12. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan direktorat

Direktorat ¹	Jumlah	Persentase
Direktorat Utama	10	3,37%
Direktorat Produksi	186	62,63%
Direktorat Komersil	42	14,14%
Direktorat Teknik & Pengembangan	37	12,46%
Direktorat SDM & Umum ¹	22	7,40%
Total	297	100%

Berdasarkan data subjek penelitian di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan subjek bahwa subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan direktorat paling banyak berada pada direktorat produksi yaitu sebanyak 186 orang (62,63%).¹ Sedangkan, subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan direktorat paling sedikit berada pada direktorat utama sebanyak 10 orang (3,37%). Selanjutnya adalah sebaran subjek yang didasarkan pada jabatan:

Tabel 4.13. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan jabatan

Jabatan ¹	Jumlah	Persentase
----------------------	--------	------------

Staf (Kantor)	49	16,50%
Senior (Kantor)	18	6,06%
Operator Lapangan (Pabrik)	175	58,92%
Foreman (Pabrik)	44	14,82%
Superintendent	11	3,70%
Total	297	100%

Berdasarkan data subjek penelitian di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan subjek bahwa subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan jabatan paling banyak berada pada operator lapangan (pabrik) yaitu sebanyak 175 orang (58,92%). Sedangkan, subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan jabatan paling sedikit berada pada superintendent sebanyak 11 orang (3,70%). Selanjutnya adalah sebaran subjek yang didasarkan pada pendidikan terakhir:

1
Tabel 4.14. Deskripsi subjek penelitian berdasarkan pendidikan terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
D3	91	30,64%
S1	153	51,51%
S2	53	17,85%
Total	297	100%

Berdasarkan data subjek penelitian di atas, dapat disimpulkan dari keseluruhan subjek bahwa subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan pendidikan terakhir paling banyak berada pada jenjang pendidikan Strata 1 (S1) yaitu sebanyak 153 orang (51,51%). Sedangkan, subjek yang merupakan karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan pendidikan terakhir paling sedikit berada pada jenjang pendidikan Strata 2 (S2) sebanyak 53 orang (17,85%).

2. Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini juga dianalisis secara deskriptif terhadap setiap variabel.

Berikut ini adalah deskripsi dari setiap variabel:

¹
Tabel 4.15. Deskripsi Data Penelitian

Variabel	Data Hipotetik				Data Empirik			
	¹ Max	Min	Mean	SD	Max	Min	Mean	SD
Kesiapan untuk Berubah	96	24	60	12	83	35	58,57	9,19 3
Keterlibatan Kerja	96	24	60	12	82	38	60,56	8,86 4

Keterangan

Min ¹: Skor total minimal

Max : Skor total maksimal
Mean : Rata-rata
SD : Standar Deviasi

Berdasarkan deskripsi statistik penelitian di atas dapat diketahui tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja subjek melalui pengkategorian skor total yang diperoleh oleh masing-masing subjek pada kedua skala. Peneliti selanjutnya menggolongkan subjek ke dalam kategori kategori, yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Kategorisasi ini bertujuan untuk menempatkan subjek ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah dan secara berjenjang berdasarkan atribut yang diukur (Azwar, 2010).

Peneliti menggolongkan subjek dalam tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Penggolongan ke dalam tiga kategori tersebut menggunakan rumusan sebagai berikut :

Tabel 4.16. Tabel rumus kategorisasi

Kategori	Formulasi
Rendah	$X < (\mu - 1\sigma)$
Sedang	$(\mu - 1\sigma) \leq X < (\mu + 1\sigma)$
Tinggi	$(\mu + 1\sigma) \leq X$

Keterangan:

X : Skor mentah variable

μ : Mean hipotetik

σ : Satuan deviasi hipotetik $[(X_{\max} - X_{\min}) : 6]$

Berdasarkan rumusan di atas, maka kategorisasi untuk setiap variabel adalah sebagai berikut:

a. Kesiapan untuk Berubah

¹ Berdasarkan jumlah aitem dalam skala kesiapan untuk berubah yang berjumlah 24 aitem terdapat skor minimal 1 dan skor maksimal 4, oleh karena itu skor minimal dalam skala ini adalah 35 dan skor maksimal dalam skala ini adalah 83. Dengan rata-rata sebesar 60 dan standar deviasi sebesar 12. Dapat disimpulkan bahwa pengkategorian subjek adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17. Deskripsi kategorisasi kesiapan untuk berubah pada keseluruhan subjek

¹ Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < 48$	Rendah	46	15,49%
$48 \leq X < 72$	Sedang	227	76,43%
$72 \leq X$	Tinggi	24	8,08%
Jumlah		297	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi di atas, diketahui bahwa keseluruhan subjek paling banyak berada pada kategori kesiapan

untuk berubah sedang yaitu sebanyak 227 karyawan (76,43%), sebanyak 46 karyawan (15,49%) berada pada kategori rendah dan sebanyak 24 karyawan (8,08%) berada pada kategori tinggi.

b. Keterlibatan Kerja

Berdasarkan jumlah aitem dalam skala *keterlibatan kerja* yang berjumlah 24 aitem terdapat skor minimal 1 dan skor maksimal 4, oleh karena itu skor minimal dalam skala ini adalah 35 dan skor maksimal dalam skala ini adalah 83. Dengan rata-rata sebesar 60 dan standar deviasi sebesar 12. Dapat disimpulkan bahwa pengkategorian subjek adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18. Deskripsi kategorisasi keterlibatan kerja pada keseluruhan subjek

Skor	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < 48$	Rendah	31	10,44%
$48 \leq X < 72$	Sedang	240	80,81%
$72 \leq X$	Tinggi	26	8,75%
Jumlah		297	100%

Berdasarkan hasil kategorisasi di atas, diketahui bahwa keseluruhan subjek paling banyak berada pada kategori keterlibatan kerja sedang yaitu sebanyak 240 karyawan (80,81%). Sebanyak 31

karyawan (10,44%) berada pada kategori rendah, dan sebanyak 26 karyawan (8,75%) berada pada kategori tinggi.

3. Hasil Analisis Data Penelitian

a. Uji Asumsi

1) Uji Normalitas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, peneliti melakukan uji normalitas terlebih dahulu dikarenakan untuk melakukan uji hipotesis harus memenuhi syarat bahwa data harus terdistribusi secara normal. Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah data berdistribusi normal. Untuk mengetahui apakah data berdistribusi normal dapat dilakukan dengan memperhatikan hasil uji statistik yaitu dengan uji statistik menggunakan *Kolmogrov Smirnov*. Jika nilai signifikansi dari pengujian *Kolmogrov Smirnov*, $p > 0,05$ berarti data normal. Berikut merupakan hasil uji normalitas variabel keterlibatan kerja dan kesiapan untuk berubah:

Tabel 4.19. Tabel Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogorov-Smirnov	Sig	Ket
Kesiapan Untuk Berubah	1,095	0,182	Normal
Keterlibatan Kerja	1,260	0,083	Normal

Berdasarkan hasil uji normalitas yang telah didapat dengan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* menggunakan SPSS 16.0, variabel kesiapan untuk berubah memiliki signifikansi 0,182 ($p>0,05$). Kemudian, variabel keterlibatan kerja memiliki signifikansi 0,083 ($p>0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang telah diperoleh berdistribusi normal.

2) Uji Linearitas

satu syarat untuk melakukan uji hipotesis adalah terdapat hubungan yang linear antar variabel. Untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang linear atau tidak antar variabel maka dilakukan uji linearitas. Adapun hasil uji linearitas variabel keterlibatan kerja dan kesiapan untuk berubah adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20. Hasil Uji Linearitas

Variabel	<i>Linearity</i>		Keterangan
	F	Sig	
Kesiapan Untuk Berubah – Keterlibatan	17.849	0,000	Linear

Berdasarkan hasil uji linearitas di atas, nilai signifikansi *Linearity* dari variabel kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja adalah 0,000 ($p<0,05$).

b. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil dari uji hipotesis dengan menggunakan analisis regresi linier dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel keterlibatan kerja memiliki peran yang signifikan terhadap variabel kesiapan untuk berubah. Hipotesis diterima, yaitu Nilai R Square sebesar 0,053 menunjukkan bahwa peran variabel keterlibatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah adalah sebesar 5,3%. Sisanya sebesar 94,7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian. Berikut ini adalah hasil uji analisis regresi:

Tabel 4.21. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	R	R Square	F	Sig	Ket
Kesiapan Untuk Berubah – Keterlibatan Kerja	0,230	0,053	16,546	0,000	Ada peran

D. Analisis Tambahan

1. Uji Beda Kesiapan untuk Berubah dan Keterlibatan Kerja pada Subjek berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil pengambilan data penelitian, peneliti mengkategorikan subjek berdasarkan jenis kelamin. Selanjutnya, peneliti melakukan uji beda terhadap kedua variabel untuk mengetahui perbedaan variabel kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja berdasarkan status pada subjek penelitian dengan menggunakan *independent t-test*. Berikut deskripsi data uji beda tersebut:

Tabel 4.22 Hasil Uji Beda berdasarkan Jenis Kelamin

Variabel	Levene's test	Sig (2-tailed)	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	0,399	0,790	Tidak ada Perbedaan
Keterlibatan Kerja	0,862	0,593	Tidak ada Perbedaan

Dari hasil deskripsi data diatas, pada variabel kesiapan untuk berubah diperoleh hasil *Levene's test* sebesar 0,399 ($p > 0,05$) sehingga data bersifat homogen. Kemudian peneliti melihat Sig 2 (*tailed*) pada bagian *equal variances assumed*, diperoleh nilai signifikansi kesiapan untuk berubah sebesar 0,790 ($p < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan jenis kelamin.

Pada variabel keterlibatan kerja menunjukkan hasil *Levene's test* sebesar 0,862 ($p > 0,05$) yang berarti data bersifat homogen. Kemudian peneliti melihat Sig 2 (*tailed*) pada bagian *equal variances assumed*, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,593 ($p < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan jenis kelamin.

2. Uji Beda Kesiapan untuk Berubah dan Keterlibatan kerja pada Subjek berdasarkan Usia

Untuk melakukan uji beda berdasarkan usia, peneliti mengkategorikan subjek berdasarkan usia yaitu dewasa awal dan dewasa tengah. Selanjutnya, peneliti melakukan uji beda terhadap masing-masing variabel untuk mengetahui perbedaan variabel kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja berdasarkan status pada subjek penelitian dengan menggunakan *independent t-test*. Analisis uji beda berdasarkan usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.23 Hasil Uji Beda berdasarkan Usia

Variabel	Levene's test	Sig (2-tailed)	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	0,195	0,000	Ada Perbedaan
Keterlibatan Kerja	0,322	0,956	Tidak Ada Perbedaan

Dari hasil deskripsi data diatas, pada variabel kesiapan untuk berubah diperoleh hasil *Levene's test* sebesar 0,195 ($p > 0,05$) sehingga data bersifat homogen. Kemudian peneliti melihat Sig 2 (*tailed*) pada bagian *equal variances assumed*, diperoleh nilai signifikansi kesiapan untuk berubah sebesar 0,000 ($p < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan usia.

Pada variabel keterlibatan kerja menunjukkan hasil *Levene's test* sebesar 0,322 ($p > 0,05$) yang berarti data tidak bersifat homogen. Kemudian peneliti melihat Sig 2

(tailed) pada bagian *equal variances assumed*, diperoleh nilai signifikansi keterlibatan kerja sebesar 0,956 ($p < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan usia.

Dengan demikian karena terdapat perbedaan usia pada variabel kesiapan untuk berubah, peneliti melakukan analisis lanjutan untuk melihat perbedaan mean variabel kesiapan untuk berubah berdasarkan usia. Deskripsi perbedaan rata-rata adalah sebagai berikut :

Tabel 4.24 Distribusi Hasil Uji Beda berdasarkan Usia

Variabel	Usia	N	Mean
Kesiapan untuk Berubah	Dewasa Awal (21-40)	156	62,62
	Dewasa Tengah (41-60)	141	54,09

Dengan demikian, pada tabel menunjukkan perbedaan rata-rata kesiapan untuk berubah berdasarkan usia dan didapatkan nilai rata-rata variabel kesiapan untuk berubah dewasa awal dengan pada usia 21 tahun hingga 40 tahun lebih tinggi sebesar 62,62 jika dibandingkan dengan kesiapan untuk berubah karyawan yang termasuk kedalam dewasa tengah pada usia 41 tahun hingga 60 tahun sebesar 54,09.

Berdasarkan hasil dari tabel 4.22, pada variabel keterlibatan kerja didapatkan taraf signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) artinya tidak ada perbedaan keterlibatan kerja pada subjek berdasarkan kategori usia.

3. Uji Beda Kesiapan untuk Berubah dan Keterlibatan kerja pada Subjek Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Peneliti mengelompokkan perbedaan berdasarkan pendidikan terakhir kedalam 3 kelompok. Oleh karena itu, analisis dilakukan dengan menggunakan teknik *One-Way Anova*. Analisis uji beda berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.25. Hasil Uji Beda Keseluruhan Subjek Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Variabel	F	Sig	Ket
Kesiapan untuk Berubah	0,338	0,713	Tidak ada perbedaan
Keterlibatan Kerja	0,626	0,535	Tidak ada perbedaan

Dari hasil deskripsi data diatas, dapat dilihat pada variabel kesiapan untuk berubah diperoleh nilai F kesiapan untuk berubah sebesar 0,338 dengan taraf signifikansi sebesar 0,713 ($p < 0,05$), hal tersebut menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan pendidikan terakhir. Pada variabel keterlibatan kerja diperoleh nilai F keterlibatan kerja sebesar 0,095 dan taraf signifikansi sebesar 0,909 ($p > 0,05$) hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan pendidikan terakhir.

4. Uji Beda Kesiapan untuk Berubah dan Keterlibatan kerja pada Subjek Berdasarkan Masa Kerja

Untuk melakukan uji beda berdasarkan masa bekerja, peneliti menggolongkannya ke dalam tiga kelompok. Oleh karena itu, analisis perbedaan dilakukan dengan menggunakan teknik *One-Way Anova*. Analisis uji beda berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 4.26 Hasil Uji Beda berdasarkan Masa Kerja

Variabel	F	Sig.	Ket.
Kesiapan untuk Berubah	44,674	0.000	Ada Perbedaan
Keterlibatan Kerja	1,350	0.261	Tidak ada Perbedaan

Dari hasil deskripsi data diatas, pada variabel kesiapan untuk berubah diperoleh hasil signifikansi 0,000 ($p < 0,50$), data di atas menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kesiapan untuk berubah pada karyawan berdasarkan masa bekerja.

Sedangkan, pada variabel keterlibatan kerja diperoleh hasil signifikansi sebesar 0,261 ($p < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan masa bekerja.

Selanjutnya peneliti melakukan analisis perbedaan rata-rata variabel kesiapan untuk berubah berdasarkan masa bekerja. Berdasarkan analisis *multiple comparison* didapat beberapa kelompok masa bekerja yang memiliki signifikansi $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa kelompok tersebut memiliki perbedaan kesiapan untuk berubah. Berikut ini merupakan *multiple comparison* hasil perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan masa bekerja:

Tabel 4.27 Deskripsi *Multiple Comparison* Hasil Perbedaan Kesiapan untuk Berubah berdasarkan Masa Bekerja dengan Taraf Signifikansi <0,05

Masa Kerja	Kelompok Masa Bekerja	Signifikansi	Keterangan
< 14	14 tahun – 25 tahun	1.000	Tidak ada perbedaan
< 14	≥ 26 tahun	0,004	Ada perbedaan
14 tahun – 25 tahun	≥ 26 tahun	0,004	Ada perbedaan

Berdasarkan deskripsi diatas, subjek dengan masa bekerja $26 \text{ tahun} \leq X$ memiliki perbedaan kesiapan untuk berubah dengan masa bekerja $< 14 \text{ tahun}$ dan $14 \text{ tahun} \leq X < 26 \text{ tahun}$. Peneliti kemudian melihat perbedaan mean kesiapan untuk berubah berdasarkan masa bekerja. Berikut ini deskripsi perbedaan mean kesiapan untuk berubah berdasarkan masa bekerja:

Tabel 4.28 Hasil Perbedaan Mean Kesiapan untuk Berubah pada Subjek berdasarkan Masa Bekerja

Variabel	Masa Bekerja	N	Mean
Kesiapan untuk Berubah	< 14 tahun	124	61,42
	$14 \text{ tahun} \leq X < 26 \text{ tahun}$	76	62,03
	$26 \text{ tahun} \leq X$	97	52,22

Berdasarkan nilai mean, subjek dengan masa bekerja $26 \text{ tahun} \leq X$ memiliki tingkat kesiapan untuk berubah lebih rendah dibanding subjek masa bekerja $< 14 \text{ tahun}$ dan $14 \text{ tahun} \leq X < 26 \text{ tahun}$. Subjek dengan masa bekerja kategori $14 \text{ tahun} \leq$

¹ $X < 26$ tahun memiliki mean sebesar 62,03 yang merupakan mean paling besar diantara mean masa bekerja lainnya. kemudian mean terkecil berada pada masa bekerja kategori $26 \leq X$ yaitu sebesar 52,22. Hal ini berarti kesiapan untuk berubah ¹ tertinggi berada pada masa bekerja kategori $14 \leq X < 26$ tahun sedangkan kesiapan untuk berubah terendah berada pada masa bekerja kategori $26 \leq X$.

5. Uji Beda Kesiapan untuk Berubah dan Keterlibatan kerja pada Subjek Berdasarkan Lokasi Unit Kerja

¹ Berdasarkan hasil pengambilan data penelitian, peneliti mengkategorikan subjek berdasarkan lokasi unit kerja. Selanjutnya, peneliti melakukan uji beda terhadap kedua variabel untuk mengetahui perbedaan variabel kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja ¹ berdasarkan status pada subjek penelitian dengan menggunakan *independent t-test*. Berikut deskripsi data uji beda tersebut:

Tabel 4.29 Hasil Uji Beda berdasarkan Lokasi Unit Kerja

¹ Variabel	Levene's test	Sig (2-tailed)	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	0,758	0,118	Tidak ada Perbedaan
Keterlibatan kerja	0,589	0,759	Tidak ada Perbedaan

¹ Berdasarkan hasil deskripsi data diatas, pada variabel kesiapan untuk berubah diperoleh hasil ¹ *Levene's test* sebesar 0,758 ($p > 0,05$) sehingga data bersifat homogen. Kemudian peneliti melihat Sig 2 (*tailed*) pada bagian *equal variances assumed*, diperoleh nilai signifikansi kesiapan untuk berubah sebesar 0,118 ($p < 0,05$),

hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan lokasi unit kerja.

Pada variabel keterlibatan kerja menunjukkan hasil *Levene's test* sebesar 0,589 (p>0,05) yang berarti data bersifat homogen. Selanjutnya, peneliti melihat Sig 2 (tailed) pada bagian *equal variances assumed*, diperoleh nilai signifikansi keterlibatan kerja sebesar 0,759 (p<0,05), hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan lokasi unit kerja.

6. Uji Beda Kesiapan untuk Berubah dan Keterlibatan kerja pada Subjek Berdasarkan Direktorat

Dari hasil pengambilan data penelitian, peneliti mengelompokkan keseluruhan subjek berdasarkan lima direktorat yaitu utama, produksi, komersil, teknik dan pengembangan serta SDM & Umum. Oleh karena itu, analisis perbedaan dilakukan dengan menggunakan teknik *One-Way Anova*.

Selanjutnya, peneliti melakukan uji beda terhadap masing-masing variabel untuk mengetahui perbedaan rata-rata kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja pada subjek penelitian. Berikut deskripsi data uji beda:

Tabel 4.30. Hasil Uji Beda Subjek Penelitian Berdasarkan Direktorat

Variabel	F	Sig	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	1,151	0,333	Tidak ada perbedaan
Keterlibatan Kerja	4,260	0,002	Ada perbedaan

Dari hasil deskripsi data di atas, pada variabel kesiapan untuk berubah, didapatkan nilai F sebesar 1,151 dengan taraf signifikansi sebesar 0,333 ($p > 0,05$), nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan kesiapan untuk berubah pada subjek karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan direktorat.

Pada variabel keterlibatan kerja didapatkan taraf signifikansi sebesar 0,002 ($p < 0,05$) artinya ada perbedaan tingkat keterlibatan kerja pada subjek berdasarkan Direktorat. Selanjutnya peneliti melakukan analisis perbedaan rata-rata variabel keterlibatan kerja berdasarkan direktorat. Berdasarkan analisis *multiple comparison* didapat beberapa kelompok direktorat yang memiliki signifikansi $< 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa beberapa kelompok tersebut memiliki perbedaan tingkat keterlibatan kerja. Adapun deskripsi *multiple comparison* hasil perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan masa direktorat adalah sebagai berikut.

Tabel 4.31 Deskripsi *Multiple Comparison* Hasil Perbedaan Keterlibatan kerja berdasarkan Direktorat dengan Taraf Signifikansi $< 0,05$

Masa Kerja	Kelompok Direktorat	Signifikansi	Keterangan
Utama	Produksi	0,076	Tidak ada perbedaan
Utama	Komersil	0,006	Ada perbedaan
Utama	Teknik dan Pengembangan	0,163	Tidak ada perbedaan
Utama	SDM dan Umum	1,000	Tidak ada perbedaan
Produksi	Komersil	0,376	Tidak ada perbedaan
Produksi	Teknik dan Pengembangan	1,000	Tidak ada perbedaan
Produksi	SDM dan Umum	0,557	Tidak ada perbedaan

Komersil	Teknik dan Pengembangan	1,000	Tidak ada perbedaan
Komersil	SDM dan Umum	0,029	Ada Perbedaan
Teknik dan Pengembangan	SDM dan Umum	1,000	Tidak ada perbedaan

Berdasarkan deskripsi diatas, subjek yang bekerja pada direktorat komersil memiliki perbedaan tingkat keterlibatan kerja dengan subjek yang bekerja pada direktorat utama dan SDM dan Umum. Peneliti kemudian melihat perbedaan mean keterlibatan kerja berdasarkan asal direktorat. Berikut ini deskripsi perbedaan mean kesiapan untuk berubah berdasarkan masa bekerja:

Tabel 4.32 Hasil Perbedaan Mean pada Subjek berdasarkan Direktorat

Variabel	Direktorat	N	Mean
Keterlibatan Kerja	Utama	10	53,10
	Produksi	186	60,67
	Komersil	42	63,76
	Teknik dan Pengembangan	37	60,57
	SDM dan Umum	22	56,91

Dilihat dari nilai mean, subjek yang berada di direktorat Komersil memiliki mean sebesar 63,76 merupakan mean yang memiliki nilai terbesar diantara mean pada direktorat lainnya. Sedangkan mean terkecil berada pada direktorat Utama yaitu sebesar 53,10. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tertinggi berada pada

direktorat Komersil, **sedangkan** keterlibatan kerja terendah berada pada direktorat Utama.

7. Uji Beda Kesiapan untuk Berubah dan Keterlibatan kerja pada Subjek Berdasarkan Jabatan

1 Berdasarkan hasil pengambilan data penelitian, peneliti mengategorikan keseluruhan subjek berdasarkan direktorat yaitu utama, produksi, komersil, teknik & pengembangan dan SDM & Umum **1** karena uji beda berdasarkan direktorat digolongkan menjadi lima kelompok, maka analisis perbedaan dilakukan dengan menggunakan teknik *One-Way Anova*.

Selanjutnya, **1** peneliti melakukan uji beda terhadap masing-masing variabel untuk mengetahui perbedaan rata-rata kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja pada subjek penelitian. Berikut deskripsi data uji beda:

Tabel 4.33. Hasil Uji Beda Subjek Penelitian Berdasarkan Jabatan

Variabel	F	Sig	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	1,811	0,127	Tidak ada perbedaan
Keterlibatan Kerja	0,046	0,996	Tidak ada perbedaan

1 Dari hasil deskripsi data di atas, pada variabel kesiapan untuk berubah **1** didapatkan nilai F kesiapan untuk berubah sebesar 1,811 dengan taraf signifikansi sebesar 0,127 ($p > 0,05$), nilai tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan

kesiapan untuk berubah pada subjek karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang berdasarkan jabatan.

Kemudian pada variabel keterlibatan kerja juga tidak terdapat perbedaan tingkat keterlibatan kerja berdasarkan jabatan pada subjek karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang dengan nilai F keterlibatan kerja dan 0,046 sebesar dan taraf signifikansi sebesar 0,996 ($p > 0,05$).

E. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis statistik dengan menggunakan regresi sederhana, diperoleh signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,005$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempunyai peranan terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang. Dengan demikian, hipotesis dalam penelitian ini diterima, yaitu ada peranan keterlibatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian Madsen et al (2005) yang menyebutkan bahwa keterlibatan dalam organisasi memiliki dampak yang bermakna dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi daripada individu yang terlibat secara pasif. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan lebih siap untuk mengikuti dan terlibat dalam perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

¹ Berdasarkan hasil uji hipotesis lanjutan, peran keterlibatan kerja pada kesiapan untuk berubah ¹ menunjukkan presentase sebesar 5,3%. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempengaruhi kesiapan untuk berubah sebesar 5,3%, sedangkan 94,7% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Seperti pendapat Soumyaja, Kamlanabhan & Bhattacharyya (2015) yang mengatakan tiga faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah terdiri dari individual berupa kemampuan, yang kedua adalah faktor proses yang merupakan sebuah partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kualitas komunikasi, dan faktor ketiga adalah faktor konteks yaitu kepercayaan terhadap kepemimpinan puncak.

Peneliti juga melakukan beberapa analisis tambahan ¹ untuk melihat peran dari faktor-faktor lain diantaranya jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, lokasi unit kerja, direktorat, serta jabatan pada karyawan PT Pupuk Sriwidjaja Palembang. Berdasarkan hasil uji beda yang dilakukan peneliti pada subjek penelitian, ditemukan ¹ bahwa terdapat perbedaan tingkat kesiapan untuk berubah jika dilihat berdasarkan usia.

¹ Hasil menunjukkan bahwa rata-rata tingkat kesiapan untuk berubah pada karyawan dengan usia 21 tahun hingga 40 tahun lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan usia 41 tahun hingga 60 tahun. Hal tersebut sesuai dengan teori Kanfer dan Ackerman (2004) mengatakan bahwa karyawan yang lebih tua lebih suka situasi pekerjaan dengan lingkungan kerja yang stabil, bahkan menolak situasi yang membuat pekerjaannya menjadi terancam seperti perubahan. ¹

Hal ini didukung dengan hasil wawancara bersama subjek yang berusia 32 tahun yaitu usia dewasa awal (21 tahun – 40 tahun) yang mengatakan bahwa kalau generasi muda dari sebuah perusahaan harus lebih energik, dan penuh akan inovasi. Subjek menambahkan bahwa ia tidak merasa keberatan untuk menerima suatu perubahan jika itu ditujukan untuk kemajuan perusahaan. Sedangkan, subjek yang berusia 51 tahun yaitu usia dewasa menengah (41 tahun – 60 tahun) mengatakan bahwa dirinya membutuhkan waktu yang lama untuk menerima dan menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi karena merasa lebih senior dan memiliki junior (karyawan yang lebih muda) yang akan dikerahkan untuk mengerjakan tugas-tugas baru dalam bekerja, sedangkan subjek lebih memilih untuk masih menggunakan cara kerja yang tidak sesuai dengan perkembangan yang ada.

Selanjutnya, peneliti juga melakukan beberapa analisis tambahan untuk melihat perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan direktorat tempat karyawan bekerja. Berdasarkan hasil uji beda, didapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan keterlibatan kerja berdasarkan direktorat. Terdapat perbedaan antara Direktorat Komersil dengan Direktorat Utama. Selanjutnya terdapat perbedaan antara ¹ Direktorat Komersil dan Direktorat SDM dan Umum.

Dilihat dari nilai mean, subjek yang berada di Direktorat Komersil memiliki mean sebesar 63,76 merupakan mean yang memiliki nilai terbesar diantara mean pada direktorat lainnya. Sedangkan mean terkecil berada pada direktorat Utama yaitu sebesar 53,10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa

keterlibatan kerja tertinggi berada pada Direktorat Komersil, sedangkan keterlibatan kerja terendah berada pada direktorat Utama.

Menurut Rabinowitz dan Hall (1977) faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja salah satunya adalah faktor situasional yang terdiri dari karakteristik pekerjaan, tingkat pekerjaan, perilaku pemimpin, serta faktor sosial lainnya. Berdasarkan ¹ hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 13 Juli 2019 dengan salah satu karyawan yang berasal dari Direktorat Komersil, peneliti mendapatkan keterangan bahwa Direktorat Komersil merupakan direktorat yang memiliki karakteristik pekerjaan sebagai penanggung jawab atas kegiatan penjualan, distribusi dan pemasaran produk pupuk bersubsidi, dan komersil serta seluruh kegiatan keuangan perusahaan agar perusahaan berjalan secara optimal. Hal tersebut yang menyebabkan mereka harus memiliki keterlibatan dalam bekerja mengingat karakteristik pekerjaan pada Direktorat Komersil yang menjadi salah satu inti dan penting bagi keberlangsungan perusahaan yang menentukan keoptimalan kegiatan keuangan perusahaan.

Selanjutnya, subjek memberikan penjelasan bahwa dirinya merasa ditempatkan di tempat yang sesuai dengan kemampuan dan keinginannya yang membuat subjek menyukai dan nyaman dengan pekerjaannya sekarang. Hal tersebut menunjukkan bahwa subjek yang bekerja di Direktorat Komersil memiliki keterlibatan kerja karena ia menyukai pekerjaannya dan dapat menggunakan potensi dirinya dalam bekerja sesuai dengan Lawler dan Hall (1970) yang menyatakan bahwa seseorang akan lebih terlibat dalam pekerjaan yang bisa

mereka kendalikan dan dapat menggunakan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Lebih lanjut subjek menceritakan bahwa karyawan di Direktorat Komersil baik dirinya maupun rekan kerjanya yang lain memiliki semangat dan gigih dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan jarang sekali para karyawannya yang sibuk mengerjakan hal-hal lain di luar pekerjaannya. Selain itu, dengan adanya jam kerja dan jumlah pekerjaan karyawan pada direktorat ini yang cukup padat, mereka terkadang bekerja diluar jam kerja bahkan saling membantu pekerjaan rekannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Kemudian, pada hasil uji beda masa kerja subjek didapatkan hasil bahwa subjek yang masa kerjanya ≥ 26 tahun memiliki tingkat kesiapan untuk berubah lebih rendah dibandingkan dengan subjek dengan masa kerja < 14 tahun dan $14-25$ tahun. Dengan jumlah subjek sebanyak 124 karyawan pada masa kerja < 14 tahun, 76 karyawan pada masa kerja $14-25$ tahun, dan 97 pada masa kerja ≥ 26 tahun, besar rata-rata 62,03 pada masa kerja $14-25$ tahun, 61,42 pada masa kerja < 14 tahun, dan sebesar 52,22 pada masa kerja ≥ 26 tahun. Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian Joana R. C. Pimentel (2008) yang mengatakan bahwa karyawan dengan masa kerja baru menunjukkan kesiapan untuk perubahan yang jauh lebih besar daripada karyawan yang masa kerja lebih lama.

Hal ini didukung dengan hasil wawancara yang peneliti lakukan pada tanggal 13 Juli 2019 dengan karyawan masa kerja ≥ 26 dan karyawan dengan masa

kerja < 14 tahun dan masa kerja 14 tahun – 25 tahun. Pada karyawan dengan masa kerja 32 tahun yaitu kelompok masa kerja ≥ 26 tahun memberikan pernyataan bahwa dari awal mereka masuk di perusahaan, mereka sudah diperkenalkan dengan menerapkan budaya kerja yang sama hingga sekarang sehingga sulit jika harus merubah budaya kerja untuk menyesuaikan dengan perkembangan budaya kerja yang ada.

Sedangkan, karyawan dengan masa kerja 11 tahun yaitu kelompok masa kerja < 14 tahun mengatakan bahwa subjek merasa siap jika dihadapkan dengan perubahan dan menyesuaikan budaya kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, bahkan subjek memiliki masukan berupa ide terkait keberlangsungan kerja di perusahaan. Begitu juga karyawan dengan masa kerja 15 tahun yaitu kelompok masa kerja 14 tahun – 25 tahun menyatakan bahwa dirinya mampu jika menghadapi sistem kerja yang terus berubah ubah dan juga mampu menghadapi tantangan baru seiring dengan situasi kerja yang dihadapi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan, maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa berdasarkan hasil uji hipotesis didapatkan hasil yang signifikan. Hal ini berarti hipotesis dalam penelitian ini diterima yaitu terdapat peranan keterlibatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang.

A. Saran

1. Bagi Karyawan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki tingkat kesiapan berubah yang berada dalam kategori sedang. Disarankan untuk para karyawan pada seluruh direktorat di PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang untuk mampu mempertahankan bahkan meningkatkan tingkat kesiapan untuk berubah guna mendukung perubahan perusahaan yang akan terus berlangsung. Hal ini dapat dilakukan salah satunya dengan cara lebih memahami tentang tugas dan peran sebagai karyawan di dalam unit kerja atau departemen. Selain itu, karyawan pada seluruh direktorat juga disarankan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan keterlibatan kerja yang dimiliki terutama terkait perubahan-perubahan organisasi yang berada di perusahaan.

2. Bagi PT Pupuk Sriwidjaja Palembang

PT Pupuk Sriwidjaja Palembang¹ diharapkan mampu memfasilitasi karyawan untuk meningkatkan keterlibatan kerja agar perubahan organisasi yang terjadi mampu dilaksanakan oleh karyawan yang sudah siap menghadapi perubahan, serta dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Adapun salah satunya dengan lebih memahami kebutuhan dan keinginan karyawan, menjalin hubungan dan kerjasama yang baik antar atasan dan bawahan dan memberikan kesempatan yang sama untuk karyawan mengembangkan karirnya. Diharapkan mampu memberikan pelatihan yang terdistribusi dengan lebih merata dan *mapping* dengan baik, sesuai dengan kebutuhan dan bidang yang dibutuhkan oleh karyawan. Selain itu juga dapat diterapkan kegiatan rutin yang berisi pemberian *feedback* antara atasan dengan bawahan guna meningkatkan rasa kenyamanan dalam bekerja yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dan mengurangi miskomunikasi dalam bekerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dijadikan referensi yang dapat membantu peneliti untuk melakukan penelitian dengan bahasan pokok yang serupa, mengingat penelitian tentang kesiapan untuk berubah dan keterlibatan kerja masih sangat terbatas.¹ Peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih memperluas ruang lingkup penelitian sehingga data yang didapatkan lebih bervariasi, mulai dari perusahaan, variabel lain yang lebih mempengaruhi hingga subjek yang berbeda sehingga dapat menghasilkan penelitian yang terus

berkembang untuk memajukan ilmu pengetahuan. Variabel yang peneliti sarankan diantaranya iklim organisasi dan budaya organisasi.

Daftar Pustaka

- ¹ Andreassen, A. R. (1991). Readiness to change: theoretical, empirical and managerial issues. *The Consumption of Time and the Timing of Consumption*, North-Holland, Amsterdam, 138-148.
- Ansel, M. F. & Wijono, S. (2013). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Polisi Di Kepolisian Resor (POLRES) Ende. *Tesis Universitas Kristen Satya Wacana*.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- ¹ Azwar, S. (2016). *Penyusunan Skala Psikologi (ed.2)*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Backer, Susan L. David, & Gerald Saucy. (1995). Reviewing the Behavioral Science Knowledge Base on Technology Transfer. National Institute on Drug Abuse, 1-27
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *HR Development Review* 3 (1), 36-52.
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace An Integrative Approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Publisher Mahwah: New Jersey London.
- Goksoy, A. (2012). The impact of job insecurity, role ambiguity, self monitoring and perceived fairness of previous change on individual readiness for change. *Journal of Global Strategic Management*, 11, 102-111.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350.
- Harimurti, E., & Mariatin, E. (2012). Pengaruh Kesiapan Berubah, Komitmen Terhadap Organisasi dan Komunikasi tentang Perubahan Organisasi terhadap penerapan Performance Management Systems. *Jurnal Psikologi Universitas Sumatera Utara*.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, (43) 2, 232-255

- Joana R. C. Pimentel. (2008). Person-Environment Fit and Readiness for Change: Exploring the Moderating Role of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support. University of Tennessee - Knoxville
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386.
- Kaswan. (2015). *Sikap Kerja: Dari Teori dan Implementasi Sampai Bukti*. Bandung: Alfabeta
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lodahl, T.M. & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Neves, P. (2009). *Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions*. *Journal of Change Management*, 9(2), 215–231. doi:10.1080/14697010902879178
- PT. Pupuk Sriwidjaya. 2015. *Pusri Resmi Beroperasi Pasca Spin Off*. Diakses <http://www.pusri.co.id>. Diakses pada tanggal 5 april 2019
- Pramadani, Ayu, Bianda., Fajrianti. (2012). Hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah padakaryawan divisi enterprice services(DES) Telkom Ketintang Surabaya. Vol.1. No.2.
- Rabinowitz, S., & Hall, D.T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84(2), 265–288. [Doi:10.1037/0033-2909.84.2.265](https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.2.265)
- Rahmi, E. R., Yusuf, M., & Priyatama, A. N. (2015). Hubungan antara Motivasi Intrinsik dan *Self-Efficacy* dengan Keterlibatan Kerja pada Karyawan Bagian

Konveksi PT. Dan Liris Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Universitas Sebelas Maret*.

Riipinen, M. (2014). The relationship between job involvement and well-being. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and applied*, 131(1), 81-89. Doi: 10.1080/00223989709603506.

Saleh, S. D., & Hosek, J. (1976). *Job Involvement: Concepts and Measurements. Academy of Management Journal*, 19(2), 213–224. Doi:10.5465/255773.

Saputra, A. H., Yono, L. H., Irvanti, L. S. (2013). Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior di PT. Prima Graphia Digital. *Jurnal Binus Business Review*.

Schultz, D., Schultz, S.E. (2016). Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology (Eds.10). New York: Routledge

Shah, N. (2009). Determinants of employee readiness for organizational change. Thesis. West London: Brunel University.

Shah, N., Irani, Z. (2012). Investigating employee attitudes and beliefs using commitment and situational predictors. *International Journal Logistic System and Management*, Vol.11 No.2

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 26 (6/7), 408.

Stadlander, H., Christian T.K. (2006). Strategically balanced change: a key factor in modern management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 11 No. 1.

Soumyaja, Kamlanabhan, Bhattacharyya. 2015. Antecedents of Employee Readiness for Change: Mediating Effect of Commitment to Change. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*. Vol.2 (1), 11-25.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Trzaska, K. J. (2014). Understanding The Illinois Community College Faculty Attitude of Change: Commitment, Involvement and Readiness (disertasi diterbitkan). University of Illinois, Illinois.

Yoshimura, A. (1996). A review and proposal of job involvement. *Keio Business Review*, 33: 175-184.

¹Widhiarso, W. (2012). Tanya jawab tentang uji normalitas. <http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/wp/tanya-jawab-tentang-uji-normalitas/> (diunduh tanggal 18 April 2019).

Winardi. (2005). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Predana media Group.

PERAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KETERLIBATAN KERJA KARAYWAN PT.PUPOK SRIWIDJAJA PALEMBANG

ORIGINALITY REPORT

27 %

SIMILARITY INDEX

1 %

INTERNET SOURCES

1 %

PUBLICATIONS

27 %

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Sriwijaya University

Student Paper

27 %

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 1%