

4. HASIL DAN INTERPRETASI HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai gambaran umum responden, gambaran skor variabel penelitian, hasil analisis regresi berganda, hasil analisis tambahan, serta hasil inter-korelasi alat ukur penelitian.

4.1. Gambaran Umum Responden

Pada bagian ini akan diuraikan gambaran umum responden berdasarkan unit kerja/kantor cabang, jenis kelamin, usia, tingkat jabatan, masa kerja serta tingkat pendidikan.

4.1.1. Kantor Pusat/Kantor Cabang

Pada penelitian ini, kuesioner penelitian didistribusikan pada 500 responden yang merupakan karyawan PT Bank Y, yang terdiri dari 200 orang yang bekerja di kantor pusat dan 300 orang yang bekerja di kantor cabang. Namun peneliti hanya mendistribusikan kuesioner tersebut di 20 unit kerja (kantor pusat) dan 20 kantor cabang yang telah ditentukan. Jumlah kuesioner yang didistribusikan di setiap unit kerja (kantor pusat) berjumlah 10 kuesioner dan di setiap kantor cabang berjumlah 15 kuesioner. Dari 500 kuesioner yang didistribusikan, kuesioner yang diperoleh kembali sebanyak 182 kuesioner (36.4%) dari kantor pusat dan 270 kuesioner (54%) dari kantor cabang. Adapun kuesioner yang tidak kembali sebanyak 48 kuesioner (9.6%). Hal tersebut disebabkan oleh kesibukan kerja, adanya karyawan yang sedang mengikuti pelatihan, serta adanya kuesioner yang hilang. Dari 452 kuesioner yang diperoleh kembali, hanya 403 kuesioner (236 kuesioner dari kantor pusat dan 167 kuesioner dari kantor cabang) yang dapat dipakai dalam penelitian ini. Hal ini dikarenakan adanya kuesioner yang tidak diisi dengan lengkap, sehingga data dalam kuesioner tersebut tidak dapat dipakai karena dapat mempengaruhi keakuratan hasil penelitian. Tabel 4.1 berikut ini memberikan gambaran mengenai jumlah responden dari kantor pusat dan seluruh kantor cabang.

Tabel 4.1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Kantor Pusat/Kantor Cabang

Kantor Pusat/Kantor Cabang	Disebarkan	Kembali	% Kembali	Dipakai	% Dipakai
Kantor Pusat	200	182	36.4	236	58.6
Kantor Cabang	300	270	54	167	41.4
Jumlah	500	452	90.4	403	-

4.1.2. Masa Kerja

Pada penelitian ini, peneliti mengelompokkan masa kerja responden berdasarkan pengelompokan yang dikemukakan oleh Morrow dan McElroy (1987). Pengelompokan tersebut terdiri dari tahap perkembangan (*establishment stage*) dengan masa kerja kurang dari 2 tahun, tahap lanjutan (*advancement stage*) dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun, serta tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Responden dalam penelitian ini berada pada tahap lanjutan (*advancement stage*) dan tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) karena rentang masa kerja mereka di PT Bank Y berkisar antara 2 tahun sampai lebih dari 10 tahun. Adapun jumlah responden berdasarkan lama kerja adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	%	% Kumulatif
2-10 tahun	375	93.1	93.1
> 10 tahun	28	6.9	100.0
Jumlah	403	100.0	

4.1.3. Jenis Kelamin

Responden pada penelitian ini terdiri dari 208 (51.6%) responden pria dan 195 (48.4%) responden wanita. Tabel 4.3 berikut ini memberikan gambaran mengenai jumlah responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel 4.3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%	% Kumulatif
Pria	208	51.6	51.6
Wanita	195	48.4	100.0
Jumlah	403	100.0	

4.1.4. Usia

Pada penelitian ini, usia responden dikelompokkan berdasarkan tahap pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dessler (2008). Tahap-tahap tersebut terdiri dari tahap pertumbuhan (*growth stage*) dengan periode usia dari lahir sampai 14 tahun, tahap eksplorasi (*exploration stage*) dengan periode usia antara 15 sampai 24 tahun, tahap perkembangan (*establishment stage*) dengan periode usia antara 25 sampai 44 tahun, tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) dengan periode usia antara 45 sampai 65 tahun, tahap penurunan (*decline stage*) dengan usia lebih dari 65 tahun. Responden pada penelitian ini berada pada tahap eksplorasi (*exploration stage*), tahap perkembangan (*establishment stage*), dan tahap pemeliharaan (*maintenance stage*) karena usia responden berkisar antara 22 sampai 55 tahun. Tabel 4.4 berikut ini memberikan gambaran mengenai jumlah responden berdasarkan usia.

Tabel 4.4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	%	% Kumulatif
15-24 tahun	15	3.7	3.8
25-44 tahun	313	77.7	82.0
45-65 tahun	72	17.9	100.0
Tidak Mengisi	3	0.7	
Jumlah	403	100.0	

4.1.5. Tingkat Jabatan

Responden pada penelitian ini berada pada empat tingkat jabatan, yaitu pelaksana, supervisor, manager menengah, dan manager senior. Tabel 4.5 berikut ini menggambarkan jumlah responden berdasarkan tingkat jabatan.

Tabel 4.5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan

Tingkat Jabatan	Frekuensi	%	% Kumulatif
Pelaksana	193	47.9	47.9
Supervisor	72	17.9	65.8
Manager Menengah	72	17.9	83.6
Manager Senior	66	16.4	100.0
Jumlah	403	100.0	

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa jumlah responden terbesar berada pada tingkat jabatan pelaksana. Sedangkan jumlah responden terkecil berada pada tingkat jabatan manager senior. Jika pengelompokkan didasarkan pada tingkat jabatan pelaksana dan pimpinan, maka ada 193 orang (47.89%) responden yang berada pada tingkat jabatan pelaksana dan ada 210 orang (52.11%) responden yang berada pada tingkat jabatan pimpinan.

4.1.6. Tingkat Pendidikan

Ditinjau dari tingkat pendidikannya, 43 orang (10.7%) responden berpendidikan setingkat SMA, 60 orang (14.9%) berpendidikan setingkat diploma, 251 orang (62.3%) berpendidikan setingkat sarjana, dan 42 orang (10.4%) berpendidikan setingkat magister. Ada 7 orang responden yang tidak mengisi identitas tingkat pendidikan mereka. Tabel 4.6 dibawah ini memberikan gambaran mengenai jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikannya.

Tabel 4.6. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	%	% Kumulatif
SMA	43	10.7	10.9
D3	60	14.9	26.0
S1	251	62.3	89.4
S2	42	10.4	100.0
Tidak Mengisi	7	1.7	
Jumlah	403	100.0	

4.2. Gambaran Skor Variabel Penelitian

Berikut ini akan ditampilkan dan diuraikan skor rata-rata kesiapan individu untuk berubah, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi dari karyawan PT Bank Y yang menjadi responden dalam penelitian ini. Skor rata-rata tersebut merupakan hasil perhitungan data dari responden yang mengisi kuesioner dengan lengkap. Kelengkapan yang dimaksud oleh peneliti adalah tidak adanya jawaban yang kosong atau terlewat pada kuesioner.

4.2.1. Kesiapan Individu untuk Berubah

Tabel 4.7 berikut ini akan menguraikan gambaran skor kesiapan individu untuk berubah.

Tabel 4.7. Gambaran Skor Kesiapan Individu untuk Berubah

Domain Kesiapan Individu untuk Berubah	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi
<i>Appropriateness</i>	4.39	1.49
<i>Change Efficacy</i>	5.45	.77
<i>Management Support</i>	5.52	.87
<i>Personal Benefit</i>	4.89	1.01
Kesiapan Individu untuk Berubah	5.23	.72

Tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Y yang menjadi responden dalam penelitian ini memiliki kesiapan untuk berubah yang tergolong tinggi. Hal ini berarti karyawan siap untuk menghadapi dan melaksanakan perubahan dalam PT Bank Y. Dilihat dari keempat domain kesiapan individu untuk berubah, responden memiliki skor yang tergolong tinggi pada domain *change efficacy* dan domain *management support*, serta memiliki skor yang tergolong agak tinggi pada domain *appropriateness* dan domain *personal benefit*. Hal ini berarti bahwa responden merasa dirinya memiliki kemampuan untuk dapat melaksanakan tugas dan melakukan aktivitas yang berhubungan dengan perubahan yang dilakukan oleh PT Bank Y. Selain itu, responden juga merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam PT Bank Y memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan. Perubahan yang dilaksanakan dalam PT Bank Y juga dirasakan akan memberikan manfaat bagi responden serta merupakan hal yang tepat untuk dilakukan karena adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan, perubahan memberikan manfaat bagi perusahaan, perusahaan akan memperoleh efisiensi, dan tujuan perubahan sesuai dengan tujuan perusahaan.

4.2.2. Kepuasan Kerja

Dari delapan aspek kepuasan kerja, hanya ada empat aspek yang dapat dijadikan indikator kepuasan kerja setelah peneliti melakukan analisis faktor. Keempat aspek kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan terhadap promosi,

kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan terhadap komunikasi. Tabel 4.8 dibawah ini memberikan gambaran mengenai skor kepuasan kerja.

Tabel 4.8. Gambaran Skor Kepuasan Kerja

Aspek Kepuasan Kerja	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi
Promosi	3.85	.82
Supervisi	4.32	.83
Rekan Kerja	4.88	.62
Komunikasi	4.57	.78
Kepuasan Kerja	4.32	.55

Dari tabel diatas terlihat bahwa responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang agak tinggi secara keseluruhan. Responden memiliki kepuasan yang agak tinggi terhadap rekan kerja, komunikasi, dan atasan. Kepuasan yang agak tinggi terhadap rekan kerja menunjukkan adanya hubungan yang baik antara responden dengan rekan kerjanya. Selain itu, responden juga merasa cukup puas dengan komunikasi yang terjalin dalam perusahaan sehubungan dengan tujuan dan kondisi perusahaan serta tugas mereka. Responden juga merasa bahwa atasan mereka cukup memiliki kemampuan untuk membimbing mereka dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan mereka serta bersikap adil terhadap mereka. Di sisi lain, responden memiliki tingkat kepuasan yang tergolong sedang terhadap aspek promosi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa agak puas terhadap kesempatan untuk mendapatkan promosi.

4.2.3. Keterlibatan kerja

Responden pada penelitian ini memiliki skor rata-rata keterlibatan kerja sebesar 3.93 dengan deviasi standar sebesar 0.76. Oleh karena itu, keterlibatan kerja responden tergolong sedang. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden cukup mengidentifikasikan diri secara psikologis terhadap pekerjaan, terlibat secara aktif dalam pekerjaan, serta menyadari bahwa unjuk kerjanya merupakan hal yang penting bagi harga dirinya.

4.2.4. Stres Kerja

Tabel 4.9 berikut ini menggambarkan skor stres kerja responden penelitian.

Tabel 4.9. Gambaran Skor Stres Kerja

Dimensi Stres Kerja	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi
<i>Role Overload</i>	2.81	.77
<i>Role Insufficiency</i>	2.93	.90
<i>Role Ambiguity</i>	2.00	.70
<i>Role Boundary</i>	2.11	.71
<i>Work Responsibility</i>	2.73	.91
Stres Kerja	2.52	.42

Tabel diatas menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat stres kerja yang tergolong agak rendah secara keseluruhan. Meskipun skor rata-rata kelima dimensi stres kerja masih tergolong agak rendah; dimensi *role overload*, *role insufficiency*, dan *work responsibility* memiliki skor rata-rata yang agak sedikit lebih tinggi bila dibandingkan dengan skor rata-rata dimensi *role ambiguity* dan *role boundary*. Hal ini berarti bahwa responden merasa cukup jelas terhadap prioritas, harapan, dan kriteria evaluasi dari unjuk kerjanya serta tidak terlalu banyak mengalami konflik tuntutan peran dan loyalitas dalam lingkungan kerja. Di sisi lain, responden merasakan adanya tuntutan yang agak sedikit lebih tinggi dalam pekerjaan, adanya keahlian dan pengalaman yang agak sedikit tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta adanya tanggung jawab yang agak sedikit lebih besar atas kinerja dan kesejahteraan rekan kerjanya.

4.2.5. Komitmen Organisasi

Tabel 4.10 dibawah ini memberikan gambaran mengenai skor komitmen organisasi.

Tabel 4.10. Gambaran Skor Komitmen Organisasi

Komponen Komitmen Organisasi	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
Komitmen Afektif	5.53	1.11
Komitmen Berkesinambungan	4.30	1.02
Komitmen Normatif	4.06	1.07
Komitmen Organisasi	4.50	.75

Dari tabel diatas terlihat bahwa komitmen organisasi penelitian secara keseluruhan tergolong agak tinggi. Responden memiliki skor rata-rata komponen komitmen afektif yang tergolong tinggi. Hal ini berarti responden memiliki kelekatan emosional yang kuat dengan perusahaan, mempunyai perasaan "memiliki" yang kuat terhadap perusahaan, serta mempunyai perasaan sebagai bagian dari perusahaan yang kuat. Selain itu, responden merasa harus tetap bekerja di PT Bank Y karena adanya norma-norma sosial yang sudah terinternalisasi ke dalam diri responden. Responden juga tetap bertahan dalam PT Bank Y karena mereka merasa tidak cukup memiliki alternatif pekerjaan lain yang lebih baik jika keluar dari perusahaan serta merasa rugi jika berhenti dari pekerjaannya.

4.2.6. Resume Skor Rata-Rata Variabel Penelitian

Tabel 4.11 dibawah ini dibuat untuk memudahkan pembaca dalam melihat dan membandingkan skor rata-rata dari setiap variabel penelitian.

Tabel 4.11. Resume Skor Rata-Rata Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Skor Rata-Rata	Standar Deviasi
Kesiapan Individu untuk Berubah	5.23	.72
<i>Appropriateness</i>	4.39	1.49
<i>Change Efficacy</i>	5.45	.77
<i>Management Support</i>	5.52	.87
<i>Personal Benefit</i>	4.89	1.01
Kepuasan Kerja	4.32	.55
Promosi	3.85	.82
Atasan	4.32	.83
Rekan Kerja	4.88	.62
Komunikasi	4.57	.78
Keterlibatan Kerja	3.93	.76
Stres Kerja	2.52	.42
<i>Role Overload</i>	2.81	.77
<i>Role Insufficiency</i>	2.93	.90
<i>Role Ambiguity</i>	2.00	.70
<i>Role Boundary</i>	2.11	.71
<i>Work Responsibility</i>	2.73	.91
Komitmen Organisasi	4.50	.75
Komitmen Afektif	5.53	1.11
Komitmen Berkesinambungan	4.30	1.02
Komitmen Normatif	4.06	1.07

Dari tabel diatas terlihat bahwa responden memiliki skor paling tinggi pada domain *management support*, aspek rekan kerja, dimensi *role insufficiency*, dan komponen komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa responden merasa pimpinan dan manajemen PT Bank Y memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerjanya, adanya keahlian dan pengalaman yang agak sedikit tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta memiliki kelekatan emosional yang kuat dengan perusahaan, mempunyai perasaan "memiliki" yang kuat terhadap perusahaan, dan mempunyai perasaan yang kuat sebagai bagian dari perusahaan. Skor yang paling rendah pada dimensi *role ambiguity* menunjukkan bahwa responden merasa cukup jelas terhadap prioritas, harapan, dan kriteria evaluasi dari unjuk kerjanya.

4.3. Hasil Korelasi Antar Variabel Penelitian

Hasil pengujian korelasi antar kelima variabel penelitian setelah pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang bermakna antar kelima variabel penelitian. Tabel 4.12 dibawah ini memberikan gambaran mengenai hasil korelasi antar variabel penelitian.

Tabel 4.12. Hasil Korelasi Antar Variabel Penelitian

Variabel	Kepuasan Kerja	Keterlibatan Kerja	Stres Kerja	Komitmen Organisasi	Kesiapan Individu untuk Berubah
Kepuasan Kerja	--	.325*	-.547*	.431*	.600*
Keterlibatan Kerja		--	-.208*	.437*	.329*
Stres Kerja			--	-.429*	-.465*
Komitmen Organisasi				--	.409*
Rata-rata	4.32	3.93	2.52	4.50	5.23
Standar Deviasi	.55	.76	.42	.75	.72

* $p < .01$

4.4. Hasil Analisis Regresi Berganda (Analisis Utama)

Perhitungan regresi berganda dengan menggunakan SPSS 13.0 telah dilakukan pada variabel kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel terikat dan kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. Tabel 4.13 berikut ini menggambarkan korelasi antar variabel, koefisien regresi yang tidak terstandarisasi (B), koefisien regresi yang terstandarisasi (β), korelasi semi parsial (Sr_i^2) dan R^2 , serta *adjusted R*².

Tabel 4.13. Hasil Analisis Regresi Berganda terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah

IV	B	β	Sr^2 (Unique)
Job Satisfaction	.565	.430	.117*
Job Involvement	.105	.109	.009**
Occ. Stress	-.279	-.162	.017**
Org. Commitment	.102	.106	.008*
Intercept = 2.617			
Unique Variability =	.151		$R^2 = .412$
Shared Variability =	.261		Adjusted $R^2 = .406$
			R = .642
			F = 69.795

** p < .05; * p < .01

Dari tabel diatas terlihat bahwa koefisien regresi (R) yang didapat dari hasil perhitungan regresi berganda menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan dengan $F(4,398) = 69.795$, $p < .01$. Selain itu, keempat variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi; berkontribusi signifikan dalam memprediksi kesiapan individu untuk berubah. Variabel kepuasan kerja berkontribusi sebesar 11.7% terhadap variabel kesiapan individu untuk berubah. Variabel keterlibatan kerja berkontribusi sebesar 0.9% terhadap variabel kesiapan individu untuk berubah. Variabel stres kerja berkontribusi sebesar 1.7% terhadap variabel kesiapan individu untuk berubah. Variabel komitmen organisasi berkontribusi sebesar 0.8% terhadap variabel kesiapan individu untuk berubah. Selain itu, secara bersama-sama keempat variabel tersebut juga mempunyai kontribusi (variabilitas bersama/*shared variability*) sebesar 26.1% terhadap variabel kesiapan individu untuk berubah.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa 41.2% dari variabel kesiapan individu untuk berubah ditentukan oleh variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan 57.8% dari variabel kesiapan individu untuk berubah ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak diketahui dalam penelitian ini.

4.5. Hasil Analisis Tambahan

Analisis tambahan dilakukan pada setiap variabel dalam penelitian ini, yaitu kesiapan individu untuk berubah, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi. Analisis tambahan ini dilakukan dengan membandingkan skor rata-rata responden pada setiap variabel berdasarkan identitas responden penelitian, yaitu tempat bekerja (kantor pusat/kantor cabang), masa kerja, jenis kelamin, usia, tingkat jabatan, dan tingkat pendidikan. Teknik statistik yang digunakan dalam analisis tambahan ini adalah uji *t-test* untuk membandingkan skor rata-rata responden pada setiap variabel berdasarkan tempat bekerja (kantor pusat/kantor cabang), masa kerja, dan jenis kelamin. Sedangkan untuk membandingkan skor rata-rata responden pada setiap variabel berdasarkan usia, tingkat jabatan, dan tingkat pendidikan digunakan uji *F-test*.

4.5.1. Kesiapan Individu untuk Berubah (RFC)

Hasil uji *t-test* dan *F-test* menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan skor rata-rata kesiapan individu untuk berubah yang bermakna antara karyawan kantor pusat dan kantor cabang; antara karyawan dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun dan masa kerja lebih lama dari 10 tahun; antara karyawan pria dan wanita; antara karyawan dengan periode usia 15-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-65 tahun; antara karyawan pelaksana, supervisor, manager menengah, dan manager senior; serta antara karyawan berpendidikan SMA, D3, S1, dan S2. Hal tersebut berarti bahwa kesiapan individu untuk berubah tidak dipengaruhi oleh tempat bekerja (kantor pusat/kantor cabang), masa kerja, jenis kelamin, usia, tingkat jabatan, dan tingkat pendidikan. Tabel 4.14 berikut menggambarkan hasil uji *t-test* dan *F-test* variabel kesiapan individu untuk berubah (RFC) berdasarkan kantor pusat/kantor

cabang (KP/KC), masa kerja (MK), jenis kelamin (JK), usia, tingkat jabatan (Tjab), dan tingkat pendidikan (TPend).

Tabel 4.14. Hasil Uji *T-Test* dan *F-Test* Variabel Kesiapan Individu untuk Berubah (RFC)

		KP/KC	MK	JK		Usia	TJab	TPend
RFC	<i>t-test</i>	-.531	1.006	-.779	<i>F-test</i>	1.130	.658	2.346
	Sig.	.535	.315	.437	Sig.	.324	.579	.072

4.5.2. Kepuasan Kerja (JS)

Pada tabel 4.15 berikut digambarkan hasil uji *t-test* dan *F-test* variabel kepuasan kerja (JS) berdasarkan kantor pusat/kantor cabang (KP/KC), masa kerja (MK), jenis kelamin (JK), usia, tingkat jabatan (Tjab), dan tingkat pendidikan (TPend).

Tabel 4.15. Hasil Uji *T-Test* dan *F-Test* Variabel Kepuasan Kerja (JS)

		KP/KC	MK	JK		Usia	TJab	TPend
JS	<i>t-test</i>	-1.809	1.975	-.294	<i>F-test</i>	.560	2.019	1.335
	Sig.	.071	.056	.769	Sig.	.571	.111	.263

Dari tabel diatas terlihat bahwa tidak ada perbedaan skor rata-rata kepuasan kerja yang bermakna antara karyawan kantor pusat dan kantor cabang; antara karyawan dengan periode usia 15-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-65 tahun; antara karyawan dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun dan masa kerja lebih lama dari 10 tahun; antara karyawan pria dan wanita; antara karyawan pelaksana, supervisor, manager menengah, dan manager senior; serta antara karyawan berpendidikan SMA, D3, S1, dan S2. Hal tersebut menunjukkan bahwa tempat bekerja (kantor pusat/kantor cabang), masa kerja, jenis kelamin, usia, tingkat jabatan, dan tingkat pendidikan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

4.5.3. Keterlibatan Kerja (JI)

Berdasarkan perhitungan uji *t-test* dan *F-test* pada skor rata-rata variabel keterlibatan kerja ditemukan bahwa terdapat perbedaan skor rata-rata yang bermakna antara karyawan kantor pusat dan kantor cabang dengan nilai *t-test*

sebesar -3.191, $p < .05$. Selain itu, terdapat pula perbedaan skor rata-rata yang bermakna antara karyawan dengan periode usia 15-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-65 tahun dengan nilai *F-test* sebesar 7.910, $p < .01$. Perbedaan skor yang bermakna tersebut menunjukkan bahwa tempat bekerja (kantor pusat/kantor cabang) dan usia memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan. Di sisi lain, tidak terdapat perbedaan skor rata-rata yang bermakna antara karyawan dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun dan masa kerja lebih lama dari 10 tahun; antara karyawan pria dan wanita; antara karyawan pelaksana, supervisor, manager menengah, dan manager senior; serta antara karyawan berpendidikan SMA, D3, S1, dan S2. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa keterlibatan kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh masa kerja, jenis kelamin, tingkat jabatan, dan tingkat pendidikan. Tabel 4.16 dibawah ini menggambarkan hasil uji *t-test* dan *F-test* variabel keterlibatan kerja (JI) berdasarkan kantor pusat/kantor cabang (KP/KC), masa kerja (MK), jenis kelamin (JK), usia, tingkat jabatan (Tjab), dan tingkat pendidikan (TPend).

Tabel 4.16. Hasil Uji *T-Test* dan *F-Test* Variabel Keterlibatan Kerja (JI)

		KP/KC	MK	JK			Usia	TJab	TPend
JI	<i>t-test</i>	-3.191	1.823	1.816	<i>F-test</i>	7.910	.215	.624	
	Sig.	.002	.069	.070	Sig.	.000	.886	.600	

4.5.4. Stres Kerja (OS)

Hasil uji *t-test* dan *F-test* menunjukkan bahwa ada perbedaan skor rata-rata variabel stress kerja yang bermakna antara karyawan pria dan wanita dengan nilai *t-test* sebesar 2.476, $p < .05$. Perbedaan skor rata-rata tersebut menunjukkan adanya pengaruh dari jenis kelamin terhadap stres kerja. Namun tidak ditemukan adanya perbedaan skor rata-rata variabel stres kerja yang bermakna antara karyawan kantor pusat dan kantor cabang; antara karyawan dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun dan masa kerja lebih lama dari 10 tahun; antara karyawan dengan periode usia 15-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-65 tahun; antara karyawan pelaksana, supervisor, manager menengah, dan manager senior; serta antara karyawan berpendidikan SMA, D3, S1, dan S2. Perbedaan skor yang tidak bermakna tersebut menunjukkan bahwa tempat bekerja (kantor pusat/kantor cabang), masa kerja, usia, tingkat jabatan, dan tingkat pendidikan tidak memiliki

pengaruh terhadap stres kerja. Tabel 4.17 dibawah ini memberikan gambaran mengenai hasil uji *t-test* dan *F-test* variabel stres kerja (OS) berdasarkan kantor pusat/kantor cabang (KP/KC), masa kerja (MK), jenis kelamin (JK), usia, tingkat jabatan (Tjab), dan tingkat pendidikan (TPend).

Tabel 4.17. Hasil Uji *T-Test* dan *F-Test* Variabel Stres Kerja (OS)

		KP/KC	MK	JK		Usia	TJab	TPend
OS	<i>t-test</i>	1.327	.748	2.476	<i>F-test</i>	.861	1.349	1.432
	Sig.	.185	.455	.014	Sig.	.424	.258	.233

4.5.5. Komitmen Organisasi (OC)

Berdasarkan hasil uji *t-test* dan *F-test* ditemukan bahwa ada perbedaan skor rata-rata yang bermakna antara karyawan kantor pusat dan kantor cabang dengan nilai *t-test* -5.100, $p < .01$; antara karyawan dengan periode usia 15-24 tahun, 25-44 tahun, dan 45-65 tahun dengan nilai *F-test* sebesar 3.776, $p < .05$; dan antara karyawan berpendidikan SMA, D3, S1, dan S2 dengan nilai *F-test* sebesar 6.622, $p < .01$. Perbedaan skor tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari tempat bekerja (kantor pusat/kantor cabang), usia, dan tingkat pendidikan terhadap komitmen organisasi. Di sisi lain, tidak ditemukan adanya perbedaan skor rata-rata variabel stres kerja yang bermakna antara karyawan dengan masa kerja antara 2 sampai 10 tahun dan masa kerja lebih lama dari 10 tahun; antara karyawan pria dan wanita; serta antara karyawan pelaksana, supervisor, manager menengah, dan manager senior. Perbedaan skor yang tidak bermakna tersebut menunjukkan bahwa komitmen kerja karyawan tidak dipengaruhi oleh masa kerja, jenis kelamin, dan tingkat jabatan. Tabel 4.18 berikut ini menggambarkan hasil uji *t-test* dan *F-test* variabel komitmen organisasi (OC) berdasarkan kantor pusat/kantor cabang (KP/KC), masa kerja (MK), jenis kelamin (JK), usia, tingkat jabatan (Tjab), dan tingkat pendidikan (TPend).

Tabel 4.18. Hasil Uji *T-Test* dan *F-Test* Variabel Komitmen Organisasi (OC)

		KP/KC	MK	JK		Usia	TJab	TPend
OC	<i>t-test</i>	-5.100	.743	-1.182	<i>F-test</i>	3.776	1.091	6.622
	Sig.	.000	.458	.238	Sig.	.024	.353	.000

4.5.6. Resume Uji *T-Test* dan *F-Test* pada Setiap Variabel Penelitian

Tabel 4.19 berikut ini dibuat untuk memudahkan pembaca dalam melihat gambaran hasil uji *t-test* dan *F-test* pada setiap variabel penelitian berdasarkan kantor pusat/kantor cabang (KP/KC), masa kerja (MK), jenis kelamin (JK), usia, tingkat jabatan (Tjab), dan tingkat pendidikan (TPend).

Tabel 4.19. Resume Hasil Uji *T-Test* dan *F-Test* pada Setiap Variabel

Variabel	KP/KC	MK	JK	Usia	Tjab	TPend
RFC	-	-	-	-	-	-
JS	-	-	-	-	-	-
JI	√	-	-	√	-	-
OS	-	-	√	-	-	-
OC	√	-	-	√	-	√

Dari tabel diatas terlihat bahwa hasil uji *t-test* dan *F-test* menunjukkan bahwa perbedaan skor yang bermakna antar karyawan pada kantor pusat/kantor cabang yang berbeda hanya ada pada skor keterlibatan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Hal ini berarti tempat bekerja memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Di sisi lain, tidak terdapat perbedaan skor yang bermakna antar karyawan dengan masa kerja yang berbeda pada skor kesiapan karyawan untuk berubah, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi karyawan. Sementara itu, hanya pada skor stres kerja ditemukan adanya perbedaan skor yang bermakna antara karyawan pria dan wanita. Perbedaan skor tersebut menunjukkan bahwa jenis kelamin memiliki pengaruh terhadap stres kerja karyawan. Perbedaan yang bermakna pada skor rata-rata antar karyawan dengan periode usia yang berbeda hanya nampak pada skor keterlibatan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa periode usia yang berbeda berpengaruh terhadap keterlibatan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Pada karyawan dengan tingkat jabatan yang berbeda tidak ditemukan adanya perbedaan skor yang bermakna pada skor kesiapan karyawan untuk berubah, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi karyawan. Perbedaan skor yang bermakna antar karyawan dengan tingkat pendidikan yang berbeda hanya nampak pada skor komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari tingkat pendidikan terhadap komitmen organisasi karyawan.