

5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis utama dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda (*multiple regression*), maka hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif yang bermakna terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.
- b. Keterlibatan kerja karyawan memiliki pengaruh positif yang bermakna terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.
- c. Stres kerja karyawan memiliki pengaruh negatif yang bermakna terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.
- d. Komitmen organisasi karyawan memiliki pengaruh positif yang bermakna terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.
- e. Kepuasan kerja merupakan variabel bebas yang paling memiliki pengaruh yang bermakna terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

Kesimpulan diatas mengandung arti bahwa: (1) kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi karyawan memiliki kontribusi yang signifikan dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah; (2) kepuasan kerja karyawan memiliki kontribusi signifikan yang paling besar dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah; (3) Semakin tinggi kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi karyawan, maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan untuk berubah; (4) Semakin rendah stres kerja karyawan, semakin tinggi kesiapan karyawan untuk berubah.

5.2. Diskusi

Penelitian ini dilakukan pada 403 orang karyawan PT Bank Y yang minimal telah bekerja selama dua tahun. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah. Selain

itu, peneliti juga hendak mengetahui variabel manakah dari keempat variabel bebas, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi, yang paling memiliki pengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Pada penelitian ini, kesiapan karyawan untuk berubah, kepuasan kerja karyawan, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan tergolong agak tinggi. Sedangkan keterlibatan kerja karyawan tergolong sedang dan tingkat stres kerja karyawan tergolong agak rendah.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh yang positif dan bermakna terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dengan kontribusi sebesar 11.7% dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama dari kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil tersebut konsisten dengan hasil studi McNabb dan Sepic (1995) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi kesiapan seseorang untuk berubah. Karyawan dan manager yang nyaman dengan pekerjaan mereka (yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi) akan memiliki sikap yang positif terhadap perubahan. Peneliti berpendapat bahwa sikap positif terhadap perubahan tersebut dapat mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan, sehingga karyawan akan cenderung untuk mempersiapkan diri untuk menghadapi daripada menolak perubahan tersebut.

Selain itu, karyawan dalam penelitian ini juga terlihat memiliki kepuasan yang agak tinggi terhadap keseluruhan aspek-aspek kepuasan kerja, yaitu kepuasan terhadap atasan, rekan kerja, dan komunikasi. Kepuasan karyawan terhadap atasan merupakan manifestasi dari pendapat karyawan mengenai kemampuan atasan untuk membimbingnya dalam mengatasi masalah yang dihadapinya dan apakah atasan bersikap adil terhadap dirinya. Kepercayaan terhadap kemampuan atasan tersebut membuat karyawan cenderung merasa lebih siap untuk berubah karena mereka merasakan adanya dukungan dari pihak atasan atau manajemen dalam menghadapi masalah pekerjaan yang mungkin timbul akibat dari adanya perubahan dalam perusahaan.

Di sisi lain, karyawan akan lebih siap untuk berubah ketika mereka merasa puas terhadap rekan kerja mereka. Hal ini dapat dijelaskan melalui hubungan

interpersonal yang baik antara karyawan dengan rekan kerja mereka. Karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang baik akan merasa bahwa dirinya mendapat dukungan sosial dari rekan kerjanya ketika menghadapi perubahan dalam perusahaan. Hal tersebut konsisten dengan studi yang dilakukan oleh Karasek dan Theorell (dalam Cunningham et al., 2002) bahwa dukungan sosial yang tinggi dapat diasosiasikan dengan kesiapan individu untuk berubah. Selain itu, kepuasan karyawan terhadap komunikasi dalam perusahaan juga dapat membuat karyawan merasa lebih siap untuk berubah. Kepuasan karyawan terhadap komunikasi mengindikasikan adanya sistem penyampaian informasi yang baik dari pihak manajemen kepada karyawan mengenai tujuan perusahaan dan apa yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Penyampaian informasi tersebut dapat membuat karyawan merasa lebih siap untuk berubah karena mereka sudah mengetahui perubahan yang sedang atau akan terjadi, sehingga dapat membuat strategi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan tersebut.

Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan adanya pengaruh positif yang bermakna dari keterlibatan kerja karyawan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Keterlibatan kerja karyawan memiliki kontribusi sebesar 0.9% dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah. Hal ini juga menunjukkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah dapat diprediksi melalui derajat keterlibatan kerja karyawan. Semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya, semakin tinggi pula kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil ini memperkuat dugaan beberapa peneliti mengenai adanya hubungan yang tidak langsung antara keterlibatan kerja dengan kesiapan karyawan untuk berubah (Good, Page, & Young; Goulet & Singh dalam Madsen et al., 2005; Tompson & Werner, 1997; Yoon & Thye, 2002; Zangaro, 2001).

Peneliti berpendapat bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya adalah karyawan yang mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya, sehingga ia akan terlibat secara aktif dalam pekerjaannya dan beranggapan bahwa unjuk kerjanya berkaitan dengan tinggi rendahnya keberhargaan dirinya. Keterkaitan keberhargaan diri dengan unjuk kerja tersebut mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, akan memiliki rasa keberhargaan diri yang tinggi pula. Hal tersebut

mengakibatkan mereka akan tetap aktif dalam menghasilkan unjuk kerja yang baik walaupun terdapat perubahan dalam perusahaan yang juga dapat mengakibatkan adanya perubahan dalam karakteristik pekerjaan mereka.

Selain itu, karyawan yang memiliki rasa keberhargaan diri yang tinggi akan cenderung untuk percaya bahwa dirinya memiliki kemampuan untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan dalam perusahaan (faktor *change efficacy*), sehingga mereka merasa lebih siap untuk berubah. Di sisi lain, karyawan yang merasa lebih siap untuk berubah juga merupakan karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh adanya sikap kritis dalam menilai apakah usaha untuk melakukan perubahan merupakan hal yang tepat bagi perusahaan (faktor *appropriateness*).

Dalam penelitian ini, ditemukan pula bahwa kesiapan karyawan untuk berubah dipengaruhi secara negatif dan bermakna oleh stres kerja karyawan. Hal ini berarti kesiapan karyawan untuk berubah dapat diprediksi melalui kontribusi stres kerja karyawan sebesar 1.7%. Selain itu, karyawan yang memiliki stres kerja yang rendah akan memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi. Hal ini tidak konsisten dengan hasil studi Cunningham et al. (2002) yang menemukan bahwa pegawai dengan skor kesiapan individu untuk berubah yang lebih tinggi dilaporkan memiliki skor kelelahan emosi yang sedikit lebih tinggi. Pertentangan tersebut mungkin timbul dari perbedaan lingkungan kerja sampel penelitian. Sampel dalam studi Cunningham et al. bekerja dalam lingkungan rumah sakit yang memiliki budaya kerja dan lingkungan kerja yang berbeda dengan perusahaan. Selain itu, karakteristik pekerjaan yang berbeda juga dapat menjadi penyebab adanya perbedaan hasil penelitian tersebut. Individu yang bekerja di rumah sakit dituntut untuk memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya serta menghadapi risiko pekerjaan yang lebih tinggi karena karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan kesejahteraan bahkan nyawa seorang pasien. Namun, belum diteliti lebih lanjut apakah karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah.

Adanya pengaruh yang positif dan bermakna dari komitmen organisasi karyawan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah ditunjukkan melalui kontribusi komitmen organisasi karyawan sebesar 0.8% dalam memprediksi

kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil ini sesuai dengan dari Madsen et al. (2005) dan Eby et al. (2000) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kesiapan individu untuk berubah. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan berdedikasi dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Porter, Steers, Mowday, & Boulian dalam Zangaro, 2001). Peneliti berpendapat bahwa perubahan merupakan salah satu proses yang dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan berpartisipasi secara aktif dalam perubahan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya. Selain itu, karyawan dengan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan juga memiliki kelekatan emosi terhadap perusahaan, sehingga ia akan cenderung memiliki motivasi untuk memberikan kontribusi yang berarti dalam perubahan. Motivasi tersebut yang kemudian membuat karyawan menjadi lebih siap untuk berubah.

Dari hasil penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap kesiapan karyawan untuk berubah bila dibandingkan dengan keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi. Hal ini ditunjukkan oleh kontribusi kepuasan kerja karyawan sebesar 11,6% terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Sedangkan kontribusi variabel lain hanya sebesar 0.9% (keterlibatan kerja), 1.7% (stres kerja), dan 0.8% (komitmen karyawan terhadap perusahaan). Ini berarti bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor utama dari kesiapan karyawan untuk berubah. Peneliti berpendapat bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang penting dalam efektivitas perubahan perusahaan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan melakukan hal-hal yang melebihi prasyarat formal dalam pekerjaan seperti hal-hal yang dilakukan secara sukarela untuk membantu rekan kerja dan organisasi (*organizational citizenship behavior*), sehingga unjuk kerja mereka juga akan meningkat. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya dan memiliki unjuk kerja yang baik akan memiliki sikap yang positif terhadap perubahan, sehingga mereka lebih siap untuk berubah (McNabb & Sepic, 1995). Selain itu, karyawan yang puas terhadap pekerjaannya juga akan mendukung pelaksanaan perubahan karena terdapat kemungkinan bahwa mereka

menginginkan adanya pertumbuhan dan pengembangan dalam perusahaan karena mereka juga akan merasakan manfaat dari perubahan tersebut. Keinginan tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk mempersiapkan diri untuk berpartisipasi dalam pelaksanaan perubahan, sehingga mereka menjadi lebih siap untuk berubah daripada karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya.

Pada penelitian ini, 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. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya perbedaan skor yang bermakna antar karyawan dengan tempat kerja yang berbeda hanya ada pada skor keterlibatan kerja dan skor komitmen organisasi karyawan. Hal ini berarti tempat bekerja memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Peneliti menduga bahwa perbedaan intensitas keterlibatan kerja antara karyawan pada unit kerja (kantor pusat) dan karyawan pada kantor cabang disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik pekerjaan. Karyawan kantor cabang memiliki karakteristik pekerjaan yang lebih banyak berinteraksi dengan orang lain (nasabah bank) bila dibandingkan dengan karyawan kantor pusat. Hal ini menyebabkan pekerjaan karyawan kantor cabang menjadi lebih dinamis dan mereka memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam menjawab kebutuhan nasabah. Di sisi lain, karakteristik tersebut juga membuat mereka memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kepuasan nasabah.

Selain itu, perbedaan komitmen organisasi pada karyawan kantor pusat dan kantor cabang dapat disebabkan oleh perbedaan *perceived participatory management*. Karyawan kantor cabang merasa bahwa mereka lebih dapat mempengaruhi keputusan yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan hal-hal lain yang berkaitan dengan mereka daripada karyawan kantor pusat. Perasaan tersebut dapat timbul karena adanya pengambilan keputusan dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan nasabah dimana karyawan kantor cabang memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan tersebut. Dugaan peneliti

mengacu pada pernyataan Dunham et al. (1994) bahwa *perceived participatory management* dan otonomi tugas merupakan antecedent dari komitmen afektif karyawan.

Di sisi lain, tidak terdapat perbedaan skor yang bermakna antar karyawan dengan masa kerja yang berbeda pada skor kesiapan karyawan untuk berubah, skor kepuasan kerja, skor keterlibatan kerja, skor stres kerja, dan skor komitmen organisasi karyawan. Perbedaan skor kesiapan individu untuk berubah yang tidak bermakna pada karyawan dengan masa kerja antara 2-10 tahun dan karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun tidak sesuai dengan penemuan Hanpachern, Morgan, dan Griego (1998) yang menyatakan bahwa masa kerja merupakan prediktor kesiapan individu untuk berubah dimana karyawan yang baru bekerja dalam perusahaan memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi. Ketidaksihesuaian tersebut dapat dijelaskan dengan adanya dukungan manajemen PT Bank Y untuk melakukan perubahan dengan membentuk agen-agen perubahan (*change agent*) yang bertugas untuk mensosialisasikan perubahan serta membimbing karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Selain itu, tidak ditemukan pula adanya perbedaan skor kepuasan kerja yang bermakna pada karyawan dengan masa kerja berbeda pada penelitian ini. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya kemungkinan bahwa karyawan yang sudah lama bekerja dalam suatu perusahaan ternyata tidak puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, ada karyawan yang sangat puas dengan pekerjaannya padahal ia belum lama bekerja dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti karakteristik pekerjaan, batasan organisasi (*organizational constraints*), peran dalam pekerjaan, konflik antara pekerjaan dan keluarga, gaji, stres kerja, karakteristik kepribadian, dan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan (Spector, 1997).

Sementara itu, hasil penelitian ini sesuai dengan hasil studi dari Brown (1996) yang menemukan bahwa lama bekerja tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan keterlibatan kerja. Hal ini dapat dijelaskan dengan adanya kemungkinan bahwa karyawan yang sudah lama bekerja (lebih dari 10 tahun) ternyata tidak terlibat dalam pekerjaannya, sedangkan karyawan yang baru bekerja selama dua tahun lebih terlibat dalam pekerjaannya. Di sisi lain, adanya

perbedaan komitmen organisasi yang tidak bermakna pada karyawan dengan masa kerja yang berbeda tidak sesuai dengan hasil studi Dunham et al. (1994) yang menyatakan bahwa masa kerja merupakan anteseden komitmen berkesinambungan karyawan. Perbedaan hasil temuan ini mungkin saja disebabkan oleh adanya perbedaan persepsi sampel mengenai hal-hal yang harus dikorbankan jika mereka keluar dari perusahaan. Terdapat kemungkinan bahwa sampel dalam penelitian ini menganggap bahwa tidak terlalu banyak hal-hal yang harus dikorbankan jika mereka keluar dari PT Bank Y. Selain itu, tidak tertutup kemungkinan bahwa karyawan PT Bank Y juga beranggapan bahwa mereka memiliki pengalaman bekerja yang dapat menjadi modal bagi mereka untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain yang lebih baik.

Perbedaan skor yang bermakna antara karyawan pria dan karyawan wanita hanya ditemukan pada skor stres kerja karyawan. Perbedaan skor tersebut menunjukkan bahwa jenis kelamin memiliki pengaruh terhadap stres kerja karyawan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Ross dan Altmaier (1994) bahwa jenis kelamin merupakan karakteristik individu yang dapat mempengaruhi stres kerja. Pada penelitian ini, stres kerja karyawan pria sedikit lebih tinggi daripada karyawan wanita. Hal ini mungkin disebabkan oleh adanya peran sebagai pencari nafkah utama untuk menghidupi keluarganya. Selain itu, karyawan pria juga memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap kesuksesan dalam pekerjaan dan memiliki respon yang lebih terhadap motif ekstrinsik (uang dan kesuksesan) daripada karyawan wanita (Subich et al., dalam Baron & Byrne, 2000). Sedangkan karyawan wanita memiliki respon yang lebih terhadap kepuasan pribadi terhadap pekerjaan.

Di sisi lain, perbedaan yang bermakna pada skor rata-rata antar karyawan dengan periode usia yang berbeda hanya nampak pada skor keterlibatan kerja dan skor komitmen organisasi karyawan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa periode usia yang berbeda berpengaruh terhadap keterlibatan kerja dan komitmen organisasi karyawan. Namun, penelitian Brown (1996) menunjukkan hasil yang bertentangan dengan penelitian ini, yaitu bahwa usia tidak memiliki hubungan yang bermakna dengan keterlibatan kerja. Peneliti menduga bahwa pertentangan tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik pekerjaan dan karakteristik

pribadi individu yang menjadi sampel dalam kedua penelitian tersebut. Sementara itu, penelitian ini menemukan hasil yang serupa dengan hasil studi Dunham et al. (1994) bahwa usia mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Hal ini dapat dijelaskan dengan berkurangnya ketersediaan alternatif pekerjaan lain yang lebih baik bagi karyawan dengan periode usia yang lebih tua, sehingga mereka akan cenderung untuk tetap bekerja dalam perusahaan sampai masa pensiun mereka.

Pada karyawan dengan tingkat jabatan yang berbeda tidak ditemukan adanya perbedaan skor yang bermakna pada skor kesiapan karyawan untuk berubah, skor kepuasan kerja, skor keterlibatan kerja, skor stres kerja, dan skor komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian yang menunjukkan adanya perbedaan skor kesiapan karyawan untuk berubah yang bermakna pada karyawan dengan tingkat jabatan yang berbeda sesuai dengan hasil studi Hanpachern et al. (1998). Karyawan yang termasuk ke dalam tingkat jabatan pimpinan (supervisor, manager menengah, dan manager senior) akan lebih siap untuk berubah karena mereka dibekali terlebih dahulu dengan informasi yang lengkap mengenai pelaksanaan perubahan. Hal ini berkaitan dengan peran mereka sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mendistribusikan informasi perubahan bagi bawahannya (karyawan tingkat jabatan pelaksana). Sementara itu, 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. Pada penelitian ini, karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi (S2) memiliki skor komitmen organisasi yang lebih rendah daripada tingkat pendidikan lainnya (SMA, D3, dan S1). Peneliti berpendapat hal ini disebabkan oleh adanya kesempatan yang lebih besar bagi karyawan dengan tingkat pendidikan S2 untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain yang lebih baik.

Pada penelitian ini, peneliti mendistribusikan 500 kuesioner dengan persentase pengembalian kuesioner sebesar 90.4% (452 kuesioner). Sedangkan persentase kuesioner yang tidak kembali sebesar 9.6% (48 kuesioner). Kesibukan karyawan, adanya karyawan yang mengikuti pelatihan serta adanya kuesioner yang hilang dapat menjadi alasan yang mendasari adanya kuesioner yang tidak kembali. Di sisi lain, dari 452 kuesioner yang kembali, hanya terdapat 403

kuesioner yang diisi dengan lengkap oleh responden penelitian ini (tidak ada item yang terlewat dan biodata diisi dengan cukup lengkap). Hal ini mungkin disebabkan oleh kesibukan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaannya, sehingga mereka terburu-buru dan cenderung asal-asalan dalam mengisi kuesioner penelitian ini. Selain itu, jumlah item dalam kuesioner yang berjumlah 140 item juga dapat mengurangi motivasi karyawan dalam mengisi kuesioner tersebut. Ketergesa-gesaan dan penurunan motivasi dalam mengisi kuesioner dapat mempengaruhi hasil penelitian karena mungkin saja akan ditemukan hasil yang berbeda apabila karyawan tidak tergesa-gesa dan tidak terdapat penurunan motivasi dalam mengisi kuesioner.

Di sisi lain, terdapat pula kemungkinan adanya persepsi yang berbeda pada para karyawan PT Bank Y mengenai perubahan yang terjadi di PT Bank Y. Pada penelitian ini, peneliti belum memberikan definisi yang jelas mengenai kata "perubahan" yang dimaksud dalam setiap *item* pada kuesioner yang mengukur kesiapan karyawan untuk berubah. Hal tersebut dapat mempengaruhi keakuratan hasil penelitian karena bisa saja karyawan siap untuk berubah pada fase *back on track* tetapi mereka tidak siap untuk berubah pada fase lainnya.

5.3. Saran

Berdasarkan diskusi hasil penelitian ini, saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah:

- a. Melakukan penelitian pada bank milik pemerintah dan bank milik swasta, yang cenderung memiliki budaya dan iklim organisasi yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat memperkaya hasil penelitian ini karena mungkin saja akan ditemukan hasil yang berbeda. Selain itu, penelitian ini juga dapat diperluas dengan mengambil data pada bank yang ada di Jakarta dan di daerah. Dengan mengambil data di bank dengan karakteristik yang berbeda satu sama lain, hasil penelitian mengenai kesiapan karyawan untuk berubah dapat menjadi lebih komprehensif.

- b. Memperdalam penelitian dengan melihat pengaruh dari masing-masing aspek/komponen pada variabel bebas, yaitu kepuasan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap masing-masing domain dari kesiapan individu untuk berubah.
- c. Memberikan definisi atau keterangan yang jelas mengenai kata "perubahan" yang dimaksud oleh peneliti dalam setiap *item* pada alat ukur kesiapan individu untuk berubah.
- d. Melakukan penelitian lanjutan dengan memilih faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah seperti kesempatan untuk berpartisipasi dalam perubahan, iklim dan budaya organisasi, serta dukungan sosial.
- e. Penelitian dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara atau *focus group discussion* agar mendapatkan data penelitian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah serta proses dan dinamika terbentuknya kesiapan individu untuk berubah.
- f. Manajemen PT Bank Y dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah dengan memperhatikan aspek-aspek kepuasan kerja karyawan, yaitu kepuasan terhadap hubungan karyawan dengan atasan dan rekan kerja, komunikasi yang terjalin dalam perusahaan serta kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan promosi. Kepuasan terhadap aspek-aspek tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan program kebersamaan bagi karyawan untuk meningkatkan hubungan interpersonal antara atasan dan bawahan, meningkatkan sistem komunikasi agar menjadi lebih lancar dan informatif, serta memperbaiki program kaderisasi karyawan dan melaksanakan program perencanaan karier bagi setiap karyawan.

- g. Keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi karyawan sebagai faktor-faktor yang juga berkontribusi dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah juga perlu diperhatikan oleh manajemen PT Bank Y. Faktor-faktor tersebut dapat ditingkatkan melalui program sosialisasi dan pelatihan mengenai unjuk kerja yang diharapkan, nilai dan tujuan perusahaan, budaya kerja perusahaan, struktur organisasi, manajemen stres, serta sistem evaluasi atau penilaian unjuk kerja karyawan.

