

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan penjelasan mengenai variabel kesiapan individu untuk berubah, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi yang akan dipakai sebagai landasan dalam penelitian ini.

### 2.1. Kesiapan Individu untuk Berubah

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi, domain-domain, dan pengukuran variabel kesiapan individu untuk berubah.

#### 2.1.1. Definisi Kesiapan Individu untuk Berubah

Untuk mencapai keberhasilan dalam melakukan perubahan, organisasi harus senantiasa berada dalam keadaan yang siap untuk berubah. Namun, kesiapan organisasi untuk berubah juga perlu didukung oleh karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah (Eby et al., 2000). Banyak peneliti menemukan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan usaha untuk melakukan perubahan (Berneth dalam Madsen et al., 2005).

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif juga merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Kesiapan merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi anggota-anggota organisasi bergantung pada sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan

merupakan tanda kognitif bagi seseorang untuk memilih antara tingkah laku menahan (resistensi) dan mendukung usaha perubahan. Untuk mengurangi resistensi anggota organisasi, maka perlu dibentuk kesiapan untuk berubah terlebih dahulu. Selanjutnya, Berneth (dalam Madsen et al., 2005) menjelaskan bahwa kesiapan lebih dari sekedar memahami perubahan dan/atau meyakini perubahan. Kesiapan merupakan kumpulan dari pikiran dan intensi menuju usaha perubahan yang spesifik. Kesiapan untuk berubah akan meningkatkan potensi bagi efektivitas usaha perubahan (Armenakis et al., 1993).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat di dalam suatu perubahan; yang merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

### **2.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan Individu untuk Berubah**

Penelitian mengenai kesiapan individu untuk berubah menemukan bahwa pembuktian terhadap adanya kebutuhan untuk berubah, keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses (Cunningham et al., 2002), dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan (Cunningham et al., 2002; Eby et al., 2000; Weber & Weber, 2001) memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, kesiapan individu untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan (Prochaska, Velicer, Rossi, Goldstein, Marcus, Rakowski, Fiore, Harlow, Redding, Rosenbloom, & Rossi, 1994), adanya risiko untuk gagal dalam perubahan (Armenakis et al., 1993), dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan (Pettigrew, 1987).

Kepuasan kerja dan unjuk kerja juga mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Karyawan yang merasa nyaman dalam pekerjaannya (yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi) dan yang memiliki unjuk kerja yang tinggi akan cenderung untuk memiliki sikap yang positif terhadap perubahan (McNabb & Sepic, 1995). Hanpachern, et al. (1998) juga menemukan adanya hubungan

antara kesiapan untuk berubah dengan hubungan sosial dalam tempat kerja, budaya organisasi, dan hubungan manajemen-kepemimpinan. Studi yang dilakukan oleh Good, Page, dan Young; Goulet dan Singh (dalam Madsen et al., 2005); Tompson & Werner (1997); Yoon & Thye (2002); Zangaro (2001) menunjukkan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara komitmen organisasi dan dukungan organisasi, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, dan kesetiaan; dengan kesiapan individu untuk berubah.

### 2.1.3. Domain-Domain dari Kesiapan Individu untuk Berubah

Domain-domain dari kesiapan individu untuk berubah (Holt et al., 2007), yaitu:

- a. *Appropriateness* (Ketepatan untuk Melakukan Perubahan)  
Individu merasakan adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang prospektif, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.
- b. *Change Efficacy* (Rasa Percaya terhadap Kemampuan Diri untuk Berubah)  
Individu merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang prospektif.
- c. *Management Support* (Dukungan Manajemen)  
Individu merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang prospektif.
- d. *Personal Benefit* (Manfaat bagi Individu)  
Individu merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang prospektif.

### 2.1.4. Pengukuran Kesiapan Individu untuk Berubah

Dalam mengukur kesiapan individu untuk berubah, peneliti perlu memperhatikan beberapa perspektif yang terkandung di dalam domain-domain kesiapan untuk berubah antara lain (Holt et al., 2007):

- a. Proses perubahan: langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi perubahan. Salah satu dimensi dari proses perubahan adalah sejauh mana partisipasi pegawai diperbolehkan.
- b. Isi dari perubahan organisasi: inisiatif spesifik yang diperkenalkan (dan karakteristiknya). Secara tipikal, isi dari perubahan organisasi terarah pada administrasi, prosedur, teknologi, atau karakteristik struktural dari organisasi.
- c. Konteks organisasi: kondisi dan lingkungan dimana para pegawai berfungsi dalam organisasi.
- d. Atribut individual dari pegawai: beberapa pegawai lebih menghendaki adanya perubahan organisasi daripada pegawai yang lainnya.

Pengukuran kesiapan individu untuk berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Meskipun metode kualitatif memberikan informasi yang kaya dan spesifik (Isabella dalam Holt et al., 2007), metode kuantitatif merupakan suplemen yang sesuai, memberikan keuntungan yang unik bagi manager, konsultan pengembangan organisasi, dan peneliti dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang relatif singkat.

Pond, Armenakis, dan Green serta Fox, Ellison, dan Keith (dalam Armenakis et al., 1993) membuktikan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dengan menggunakan metode kuesioner, wawancara, dan observasi.

## **2.2. Kepuasan Kerja**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai definisi, faktor-faktor penyebab, konsekuensi, aspek-aspek, dan pendekatan pengukuran variabel kepuasan kerja.

### **2.2.1. Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut Spector (2000), kepuasan kerja merupakan variabel sikap (*attitudinal variable*) yang merefleksikan apa yang dirasakan seseorang mengenai pekerjaannya. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Riggio (2000) bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan dan sikap seseorang mengenai pekerjaannya.

Selain itu, Robbins (2003) juga memandang kepuasan kerja sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaannya sebagai hasil penilaian terhadap perbedaan antara jumlah ganjaran positif yang ia terima dengan jumlah yang ia percaya seharusnya ia terima.

Kepuasan kerja dapat pula didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan sebagai hasil persepsi seseorang terhadap pekerjaannya, apakah pekerjaan tersebut dapat memenuhi atau memfasilitasi tercapainya pemenuhan nilai pekerjaan yang penting bagi orang tersebut (Brown and Corless dalam McNabb & Sepic, 2005). Werther dan Davis (1996) juga menyatakan kepuasan kerja sebagai cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya, apakah ia memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sesuatu yang tidak menyenangkan.

Berdasarkan pernyataan beberapa tokoh diatas, peneliti mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan, sikap, dan persepsi seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun dari aspek-aspek pekerjaannya, yang menghasilkan keadaan emosi yang menyenangkan bagi orang tersebut.

### **2.2.2. Faktor-Faktor Penyebab Kepuasan Kerja**

Menurut Spector (1997), faktor-faktor penyebab kepuasan kerja dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori umum, yaitu faktor-faktor lingkungan pekerjaan dan faktor-faktor individu. Enam faktor penyebab kepuasan kerja yang termasuk ke dalam faktor lingkungan pekerjaan antara lain:

a. Karakteristik pekerjaan

Individu yang merasakan kepuasan intrinsik ketika melakukan tugas-tugas dalam pekerjaannya akan menyukai pekerjaan mereka dan memiliki motivasi untuk memberikan performa yang lebih baik.

b. Batasan dari organisasi (*organizational constraints*)

Batasan dari organisasi (*organizational constraints*) adalah kondisi lingkungan pekerjaan yang menghambat performa kerja karyawan. Karyawan yang mempersepsikan adanya tingkat batasan yang tinggi cenderung untuk tidak puas dengan pekerjaannya.

c. Peran dalam pekerjaan

Ambiguitas peran dan konflik peran memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Karyawan mengalami ambiguitas peran ketika ia tidak memiliki kepastian mengenai fungsi dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Sedangkan konflik peran terjadi ketika individu mengalami tuntutan yang bertentangan terhadap fungsi dan tanggung jawabnya.

d. Konflik antara pekerjaan dan keluarga

Konflik antara pekerjaan dan keluarga terjadi ketika tuntutan dalam pekerjaan dan tuntutan keluarga saling bertentangan satu sama lain. Konflik tersebut memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang mengalami tingkat konflik yang tinggi cenderung untuk memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah.

e. Gaji

Hubungan antara tingkat gaji dan kepuasan kerja cenderung lemah. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa gaji bukan merupakan faktor yang sangat kuat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Walaupun tingkat gaji bukan merupakan hal yang penting, keadilan dalam pembayaran gaji dapat menjadi sangat penting karena karyawan membandingkan dirinya dengan orang lain dan menjadi tidak puas jika memperoleh gaji yang lebih rendah dari orang pada pekerjaan yang sama. Hal yang dapat menjadi lebih penting daripada perbedaan gaji adalah bagaimana karyawan menyadari bahwa pembagian gaji sudah diatur oleh kebijakan dan prosedur yang adil (adanya keadilan prosedural/*procedural justice*). Oleh karena itu, proses pembagian gaji memiliki dampak yang lebih besar terhadap kepuasan kerja daripada tingkat gaji yang sesungguhnya.

f. Stres kerja

Dalam setiap pekerjaan, setiap karyawan akan menghadapi kondisi dan situasi yang dapat membuat mereka merasa tertekan (stres). Kondisi dan situasi tersebut tidak hanya mempengaruhi keadaan emosional pada waktu

yang singkat, tetapi juga kepuasan kerja dalam jangka waktu yang lebih lama. Adapun situasi dan kondisi dalam pekerjaan yang dapat membuat karyawan merasa tertekan (*job stressors*) adalah: (a) beban kerja: tuntutan pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan, (b) kontrol: kebebasan yang diberikan pada karyawan untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka, dan (c) jadwal kerja: jadwal kerja yang fleksibel, waktu kerja yang panjang (*long shifts*), waktu kerja malam (*night shifts*), dan kerja paruh waktu (*part-time work*). Ketiga kondisi tersebut memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.

Sedangkan dua faktor penyebab kepuasan kerja yang termasuk ke dalam faktor individu (Spector, 1997) antara lain:

a. Karakteristik kepribadian

*Locus of control* dan *negative affectivity* merupakan karakteristik kepribadian yang memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. *Locus of control* merupakan variabel kognitif yang merepresentasikan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mengontrol penguatan (*reinforcement*) positif dan negatif dalam kehidupan. Karyawan yang memiliki *locus of control* internal (yakin bahwa dirinya mampu mempengaruhi penguatan) akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sedangkan *negative affectivity* merupakan variabel kepribadian yang merefleksikan kecenderungan seseorang untuk mengalami emosi negatif, seperti kecemasan atau depresi, dalam menghadapi berbagai macam situasi. Karyawan yang memiliki *negative affectivity* yang tinggi cenderung untuk memiliki kepuasan kerja yang rendah.

b. Kesesuaian antara individu dengan pekerjaan (*person-job fit*)

Pendekatan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan menyatakan bahwa kepuasan kerja akan timbul ketika karakteristik pekerjaan sesuai atau cocok dengan karakteristik individu (Edwards dalam Spector, 1997). Penelitian lain menyatakan bahwa kesesuaian antara individu dengan

pekerjaannya dilihat berdasarkan perbedaan antara kemampuan yang dimiliki seseorang dan kemampuan yang dituntut dalam sebuah pekerjaan. Semakin kecil perbedaan tersebut, semakin besar pula kepuasan kerja individu.

Selain anteseden diatas, Spector (2000) juga menyatakan bahwa gender, usia, serta perbedaan budaya dan etnis dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

### 2.2.3. Konsekuensi Kepuasan Kerja

Spector (1997) mengemukakan tujuh tingkah laku yang merupakan hasil dari kepuasan kerja seseorang antara lain:

a. Performa kerja (*job performance*)

Seseorang yang menyukai pekerjaannya akan lebih termotivasi, bekerja lebih keras, dan memiliki performa yang lebih baik. Selain itu, terdapat bukti yang kuat bahwa seseorang yang memiliki performa yang lebih baik, lebih menyukai pekerjaan mereka karena penghargaan yang sering diasosiasikan dengan performa yang baik. Jacobs dan Solomon (dalam Spector, 1997) menemukan bahwa performa kerja dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang lebih kuat ketika organisasi mengaitkan penghargaan dengan performa kerja yang baik.

b. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB merupakan tingkah laku yang melebihi prasyarat formal dalam pekerjaan seperti hal-hal yang dilakukan secara sukarela untuk membantu rekan kerja dan organisasi. Seseorang yang menyukai pekerjaannya akan melakukan hal-hal yang lebih dari apa yang diperlukan oleh pekerjaannya. Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepuasan kerja dan OCB saling berhubungan satu sama lain (Becker & Billings; Farh, Podsakoff, & Organ dalam Spector, 1997).



c. *Withdrawal behavior*

Banyak teori membuat hipotesis bahwa orang yang tidak menyukai pekerjaannya akan menghindari pekerjaan mereka, baik secara permanen dengan keluar dari pekerjaan maupun secara temporer dengan absen atau datang terlambat. Banyak peneliti juga menganggap perilaku absen dan *turnover* sebagai fenomena yang berhubungan dan dilandasi oleh motivasi yang sama untuk melarikan diri dari pekerjaan yang tidak memuaskan (Mitra, Jenkins, & Gupta dalam Spector, 1997). Namun, korelasi yang ditemukan antara kepuasan kerja dan perilaku absen cenderung lemah. Sedangkan penelitian menunjukkan adanya hubungan yang konsisten antara kepuasan kerja dengan *turnover* (Crampton & Wagner; Hulin, Roznowski, & Hachiya dalam Spector, 1997).

d. *Burnout*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki tingkat *burnout* yang tinggi (Bacharach, Bamberger, & Conley; Shirom dalam Spector, 1997). Selain itu, tingkat *burnout* yang tinggi juga diasosiasikan dengan tingkat kontrol dan kepuasan hidup yang rendah serta timbulnya gejala gangguan kesehatan dan intensi yang tinggi untuk berhenti dari pekerjaan (Lee & Ashforth; Shirom dalam Spector, 1997).

e. Kesehatan fisik dan kesejahteraan psikologis

Beberapa peneliti menyatakan adanya hubungan signifikan antara kepuasan kerja dengan gejala fisik atau psikosomatik, seperti sakit kepala dan sakit perut (Begley & Czajka; Fox, Dwyer, & Ganster; Lee, Ashford, & Bobko; O'Driscoll & Beehr dalam Spector, 1997). Ketidakpuasan terhadap pekerjaan juga diasosiasikan dengan kecemasan (Jex & Gudanowski; Spector et al. Dalam Spector, 1997) dan depresi (Bluen, Barling, & Burns; Schaubroeck dalam Spector, 1997). Selain itu, situasi kerja yang tidak memuaskan juga memiliki potensi untuk mempengaruhi kesehatan fisik dan psikologis.

f. *Counterproductive behavior*

Agresi terhadap rekan kerja dan atasan, sabotase, dan pencurian merupakan bentuk dari *counterproductive behavior*. Tingkah laku tersebut sering diasosiasikan dengan ketidakpuasan dan frustrasi dalam bekerja. Chen dan Spector (dalam Spector, 1997) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan *counterproductive behavior*.

g. Kepuasan hidup (*life satisfaction*)

Kepuasan kerja memiliki hubungan dengan kepuasan hidup, terutama bagi orang yang bekerja karena pekerjaan merupakan komponen utama bagi hidup mereka.

#### 2.2.4. Aspek-Aspek Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja individu dengan menggunakan *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1997) mengandung pengukuran sembilan aspek sebagai berikut:

- a. *Pay* (Gaji): kepuasan individu terhadap gaji dan kenaikan gaji.
- b. *Promotion* (Promosi): kepuasan individu terhadap kesempatan promosi.
- c. *Supervision* (Atasan): kepuasan individu terhadap atasan.
- d. *Fringe benefits* (Tunjangan): kepuasan individu terhadap tunjangan yang diberikan perusahaan.
- e. *Contingent rewards* (Imbalan Non-Finansial): kepuasan individu terhadap imbalan non-finansial yang diberikan karena performa baik yang ditunjukkan oleh individu dalam bekerja.
- f. *Operating conditions* (Kondisi Operasional): kepuasan individu terhadap peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur yang berlaku dalam organisasi.
- g. *Co-workers* (Rekan Kerja): kepuasan individu terhadap rekan-rekan kerja.
- h. *Nature of work* (Tipe/Jenis Pekerjaan): kepuasan individu terhadap tipe pekerjaan yang dilakukan.
- i. *Communication* (Komunikasi): kepuasan individu terhadap komunikasi yang terjalin dalam organisasi.

### **2.2.5. Pendekatan Pengukuran Kepuasan Kerja**

Menurut Spector (2000) dan Riggio (2000), pada umumnya kepuasan kerja dapat diukur melalui dua pendekatan, yaitu pendekatan global (*global approach*) dan pendekatan aspek (*facet approach*). Pendekatan global mengukur kepuasan kerja sebagai sebuah konstruk yang utuh dan menyeluruh. Sedangkan pendekatan aspek memandang kepuasan kerja terdiri dari perasaan-perasaan dan sikap-sikap seseorang mengenai sejumlah elemen atau aspek dari pekerjaan. Selain itu menurut pendekatan ini, seseorang mungkin saja merasa puas pada aspek tertentu, tetapi merasa tidak puas pada aspek yang lain.

## **2.3. Keterlibatan Kerja**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi, dan konsekuensi variabel keterlibatan kerja.

### **2.3.1. Definisi Keterlibatan Kerja**

Menurut Lodahl dan Kejner (1965) dan Robbins (2003), keterlibatan kerja adalah derajat di mana seseorang mengidentifikasi diri terhadap pekerjaannya, berpartisipasi secara aktif, dan menyadari bahwa performa yang ia tampilkan merupakan hal yang penting bagi harga dirinya. Definisi tersebut juga didukung oleh pendapat Schultz dan Schultz (1990) bahwa keterlibatan kerja merupakan intensitas dari identifikasi psikologis seseorang terhadap pekerjaannya. Definisi diatas mendeskripsikan bahwa seseorang akan dikatakan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi ketika ia menganggap pekerjaannya sebagai bagian yang paling penting dalam kehidupannya, dan sebagai seseorang yang secara personal sangat dipengaruhi oleh situasi dalam pekerjaan, rekan kerja, perusahaan dan hal-hal lain yang berkaitan dengan pekerjaannya (Lodahl & Kejner, 1965; Pinder dalam Blau, 1985). Namun, perlu diingat bahwa seseorang yang terlibat dalam pekerjaannya belum tentu merasa senang dengan pekerjaannya karena pada kenyataannya, seseorang yang tidak merasa senang dengan pekerjaannya juga dapat memiliki derajat keterlibatan yang sama dengan orang yang menyukai pekerjaannya (Lodahl & Kejner, 1965).

Berdasarkan definisi dan penjelasan diatas, peneliti mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai intensitas di mana seseorang mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya, terlibat secara aktif serta menyadari bahwa unjuk kerjanya merupakan hal yang penting bagi harga dirinya.

### **2.3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja**

Studi menunjukkan bahwa karakteristik pribadi karyawan dan karakteristik dari pekerjaan merupakan penyebab dari tingginya derajat keterlibatan seseorang dalam pekerjaannya (Schultz & Schultz, 1990). Karakteristik pribadi yang berperan penting dalam keterlibatan kerja adalah usia, kebutuhan yang kuat akan pertumbuhan, dan kepercayaan etis agama Kristen Protestan dalam nilai kerja keras. Brown (1996) juga mengemukakan bahwa orang yang terlibat dalam pekerjaannya juga memiliki motivasi internal dan *self-esteem* yang tinggi. Namun, studi yang dilakukan oleh Brown (1996) menunjukkan bahwa karakteristik demografis (usia, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, dan gaji) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan keterlibatan kerja. Sedangkan karakteristik pekerjaan yang berperan penting dalam keterlibatan kerja adalah pekerjaan yang dapat memenuhi kepuasan akan kebutuhan pertumbuhan yang kuat; pekerjaan yang memiliki otonomi, keberagaman, identitas tugas, umpan balik, dan partisipasi pekerja yang tinggi. Selain itu, faktor sosial dari pekerjaan juga dapat mempengaruhi keterlibatan kerja. Individu yang bekerja di dalam sebuah kelompok menunjukkan adanya keterlibatan kerja yang lebih kuat daripada individu yang bekerja sendirian. Partisipasi dalam membuat keputusan juga berhubungan dengan keterlibatan kerja karena dapat mempengaruhi sejauh mana individu menerima dan menginternalisasi tujuan organisasi (Schultz & Schultz, 1990).

### **2.3.3. Konsekuensi Keterlibatan Kerja**

Orang yang terlibat dalam pekerjaannya secara umum akan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, terutama pada isi dari pekerjaan itu sendiri (kepuasan intrinsik). Selain itu, orang tersebut juga memiliki ikatan afektif yang

kuat dengan organisasi, sehingga ia cenderung untuk tidak berpikir akan meninggalkan organisasi (Brown, 1996).

## **2.4. Stres Kerja**

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai definisi, gejala, faktor-faktor yang mempengaruhi, dan dampak variabel stres kerja.

### **2.4.1. Definisi stres kerja**

Stres kerja sering juga disebut sebagai *occupational stress*, *vocational stress*, atau *job stress* (Hurrell, Murphy, Sauter, & Cooper, 1988; Ross & Altmaier, 1994). Definisi mengenai stres kerja telah dikemukakan oleh banyak ahli, antara lain Ross dan Altmaier (1994), yang mendefinisikan stres kerja sebagai keadaan dimana interaksi antara kondisi pekerjaan dan karakteristik pekerja menghasilkan tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan pekerja untuk mengatasi tuntutan tersebut. Sedangkan Beehr dan Newman (1978) mendefinisikan stres kerja sebagai suatu kondisi dimana faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan berinteraksi dengan individu dan juga mempengaruhi kondisi fisiologis dan psikologis, sehingga fungsi biologis dan kognitif individu dipaksa untuk bekerja melebihi kondisi normal.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mendefinisikan stres kerja sebagai keadaan dimana interaksi antara kondisi pekerjaan dan karakteristik pekerja menghasilkan tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan pekerja untuk mengatasi tuntutan tersebut, sehingga mempengaruhi kondisi fisiologis dan psikologis pekerja.

### **2.4.2. Gejala Stres Kerja**

Menurut Beehr dan Newman (dalam Ross & Altmaier, 1994), terdapat tiga kategori gejala yang terjadi di bawah kondisi stres kerja, yaitu:

#### **a. Gejala psikologis**

Gejala psikologis merupakan masalah emosional dan kognitif yang timbul sebagai akibat dari kondisi stres kerja. Gejala-gejala psikologis yang mungkin timbul antara lain depresi, kecemasan, kebosanan, frustrasi,

isolasi, dan kemarahan. Selain itu, gejala-gejala yang juga termasuk ke dalam gejala psikologis menurut *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder* (DSM-IV) adalah mengurangi efektivitas dalam komunikasi, ketidakpuasan dalam bekerja, kelelahan mental, menurunnya fungsi intelektual, kehilangan konsentrasi, kehilangan spontanitas dan kreativitas, serta menurunnya *self-esteem*.

b. Gejala fisik

Penelitian membuktikan adanya hubungan yang konsisten antara stres kerja dengan gejala fisik dan penyakit tertentu. Salah satu gejala kesehatan fisik dari stres kerja yang paling sering muncul adalah penyakit *cardio-vascular*. Kondisi fisik lainnya yang dapat muncul sebagai akibat dari stres kerja antara lain adalah penyakit kulit dan alergi, gangguan tidur, sakit kepala, serta penyakit pernafasan (Ross & Altmaier, 1994). Selain itu dapat muncul pula peningkatan detak jantung dan tekanan darah, peningkatan sekresi hormon stres (*adrenaline* dan *noradrenaline*), peningkatan frekuensi kecelakaan, kelelahan fisik, masalah pernafasan, dan kerusakan fungsi kekebalan tubuh (Rice, 1999).

c. Gejala tingkah laku

Gejala ini terjadi dalam dua kategori, yaitu gejala yang 'dimiliki' oleh pekerja dan gejala yang 'dimiliki' oleh organisasi (Ross & Altmaier, 1994). Adapun yang termasuk ke dalam gejala yang 'dimiliki' oleh pekerja adalah menghindari pekerjaan, peningkatan penggunaan alkohol dan obat-obatan, makan secara berlebihan atau mogok makan, agresi terhadap rekan kerja atau anggota keluarga, dan masalah-masalah interpersonal secara umum. Sedangkan yang termasuk ke dalam gejala yang 'dimiliki' oleh organisasi adalah perilaku absen, meninggalkan pekerjaan, kecenderungan terjadinya kecelakaan, dan kurangnya produktivitas. Selain itu, gejala tingkah laku lainnya yang mungkin muncul adalah menunda pekerjaan, penurunan performa, peningkatan

tingkah laku mengambil risiko (mengemudi dengan kecepatan tinggi dan berjudi), dan perilaku atau usaha bunuh diri (Rice, 1999).

### 2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Stres kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor individu dan faktor-faktor lingkungan pekerjaan (Ross & Altmaier, 1994). Dua kategori umum dari faktor individu yang dapat mempengaruhi stres kerja antara lain:

a. Karakteristik kepribadian

Karakteristik kepribadian seseorang yang dapat mempengaruhi stres kerja antara lain kepribadian tipe A dan perasaan memiliki kontrol atau kendali atas suatu hal. Individu yang memiliki kepribadian tipe A cenderung akan mengalami stres kerja karena adanya dorongan untuk memperoleh hasil yang lebih banyak dalam waktu yang lebih sedikit serta adanya rasa persaingan yang tinggi dengan orang lain. Selain itu, individu yang merasa memiliki sedikit kontrol terhadap pekerjaannya dengan tuntutan yang lebih tinggi dalam pekerjaan akan cenderung untuk mengalami stres kerja. Kurangnya kontrol terhadap pekerjaan merupakan kontributor terbesar bagi munculnya stres kerja.

b. Sumber dan respon *coping*

Salah satu sumber *coping* utama bagi seseorang adalah dukungan sosial. Penelitian menunjukkan bahwa dukungan dari rekan kerja dan supervisor memiliki pengaruh yang kuat terhadap stres kerja dan dapat membantu seseorang untuk mengatasi stres kerja yang dialaminya. Selain itu, respon *coping* yang paling baik untuk mengatasi stres kerja adalah respon yang menekankan usaha untuk mengatasi situasi yang menekan daripada usaha untuk mengubah situasi tersebut.

Sedangkan enam kategori umum dari faktor lingkungan pekerjaan yang dapat mempengaruhi stres kerja antara lain:

a. Karakteristik peran

Empat karakteristik peran yang berhubungan dengan stres kerja antara lain ambiguitas peran, kelebihan beban pada perannya (*role overload*), kekurangan beban pada perannya (*role underload*), dan konflik peran. Stres kerja yang berhubungan dengan ambiguitas peran dialami oleh individu ketika ia dihalangi untuk dapat menjadi produktif dan berprestasi serta ketika ia kehilangan perasaan akan adanya kepastian peran dan kemampuan untuk memprediksi peran dalam pekerjaannya. Selain itu, karakteristik peran yang dapat menjadi sumber stres kerja adalah *role overload* dimana individu tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya, yang merupakan bagian dari pekerjaan tertentu. Hal tersebut dapat disebabkan oleh kurang waktu yang dimiliki oleh individu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut atau individu tidak memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Individu juga dapat mengalami stres kerja ketika ia memiliki terlalu banyak kemampuan untuk pekerjaan yang dilakukannya, sehingga tidak semua kemampuan tersebut diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaannya (*role underload*). Karakteristik lain yang juga berhubungan dengan stres kerja adalah konflik peran dimana pemenuhan sejumlah tuntutan peran mengakibatkan pemenuhan sejumlah tuntutan peran yang lain ditolak atau menjadi tidak mungkin untuk dipenuhi.

b. Karakteristik pekerjaan

Beberapa karakteristik pekerjaan yang berhubungan dengan stres kerja antara lain kecepatan kerja, pengulangan dalam pekerjaan, *shift* kerja, dan atribut-atribut tugas. Smith (dalam Ross & Altmaier, 1994) mengemukakan adanya tiga faktor yang merupakan hasil dari kecepatan kerja, yaitu kurangnya kontrol yang dimiliki oleh individu selama proses kerja, jumlah pengulangan yang menjadi karakteristik kecepatan kerja, dan jumlah tuntutan yang dirasakan oleh karyawan



yang berhubungan dengan kecepatan kerja. Selain itu, individu yang melakukan semakin banyak pengulangan dalam pekerjaan, semakin memiliki kecenderungan untuk mengalami stres kerja. *Shift* kerja diluar jam kerja pada umumnya (jam 08.00/09.00 – 17.00/18.00 WIB) juga dapat mengakibatkan stres kerja karena dapat mengakibatkan seseorang mengalami kesulitan psikososial. Karakteristik pekerjaan lain yang dapat mengakibatkan stres kerja adalah atribut-atribut tugas (variasi tugas, otonomi, interaksi yang dibutuhkan, interaksi yang menjadi pilihan, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, dan tanggung jawab) yang dapat mempengaruhi respon afektif dan tingkah laku seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Interaksi antara individu dengan atribut-atribut tugas tersebut dapat menjelaskan stres kerja yang dirasakan oleh individu, misalnya individu dengan kepribadian ekstrovert akan merasa lebih tertekan bila terlibat dalam pekerjaan dengan kesempatan yang sedikit untuk berinteraksi daripada individu yang introvert.

c. Hubungan kerja interpersonal

Kualitas hubungan yang dimiliki oleh seseorang dalam pekerjaannya memiliki hubungan yang konsisten dengan stres kerja. Karyawan yang memiliki keterikatan (kohesivitas) yang kuat dengan kelompoknya akan memiliki kemampuan yang baik untuk mengatasi stres kerja yang dialaminya. Selain itu, karyawan yang memiliki hubungan yang baik dengan atasan (yang menerapkan gaya kepemimpinan dengan perhatian yang penuh) akan mengalami stres kerja yang lebih sedikit. Sementara itu, karyawan yang terlibat dalam pekerjaan yang menyediakan jasa bagi orang lain akan lebih berisiko untuk mengalami stres kerja.

d. Struktur dan iklim organisasi

Struktur organisasi yang memungkinkan individu untuk memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan akan lebih sedikit

menimbulkan stres. Karyawan dalam struktur organisasi desentralisasi lebih puas terhadap pekerjaannya, mengalami lebih sedikit stres, dan memiliki performa kerja yang lebih baik. Adanya tingkat kompetisi yang tinggi dalam iklim organisasi dapat menimbulkan stres kerja pada karyawan. Selain itu, jarak personal atau wilayah aktivitas dimana karyawan bekerja juga dapat menjadi sumber stres bagi karyawan.

e. Praktek manajemen sumber daya

Proses sosialisasi organisasi yang baik bagi karyawan baru akan memperkecil tingkat stres yang mungkin timbul akibat adanya perbedaan persepsi antara harapan karyawan baru dengan lingkungan kerja yang ia hadapi. Salah satu komponen kunci dari proses sosialisasi tersebut adalah pelatihan. Kurangnya pelatihan tidak hanya berdampak bagi karyawan baru, tetapi juga karyawan lama yang membutuhkan keterampilan yang baru untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Perkembangan karier juga merupakan salah satu sumber stres bagi karyawan lama. Stres tersebut muncul ketika karyawan menyadari adanya tujuan karier yang belum tercapai, penurunan potensi peningkatan karier, dan perubahan dalam pola keluarga.

Selain itu, sistem umpan balik yang tidak memberikan contoh tingkah laku yang jelas juga dapat menimbulkan stres. Frekuensi pemberian umpan balik juga berpengaruh terhadap stres kerja. Semakin sedikit umpan balik yang diberikan, semakin tinggi stres yang dialami oleh karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka tidak mendapat penghargaan yang semestinya atas performa kerja mereka, akan cenderung untuk mengalami stres. Stres juga dapat timbul ketika karyawan merasa tidak memiliki kepastian keamanan mengenai pekerjaan yang mereka miliki. Karyawan yang melihat rekan kerjanya kehilangan pekerjaan akan mulai khawatir dengan keamanan posisi dirinya dalam pekerjaan.

Transisi dalam pekerjaan juga dapat menimbulkan stres bagi karyawan karena mereka harus membuat perubahan di dalam

pekerjaan maupun di dalam kehidupan di luar pekerjaan. Transisi yang bersifat positif (mendapat promosi) juga dapat menimbulkan stres. Stres yang diakibatkan oleh transisi dalam pekerjaan lebih banyak ditemukan pada karyawan yang akan mengakhiri karier atau yang sedang mempersiapkan masa pensiun.

f. Kualitas fisik dan teknologi

Lingkungan fisik dalam pekerjaan juga dapat menjadi salah satu sumber stres. Stres yang berkaitan dengan variabel fisik akan timbul ketika tingkat minimum dari fungsi biologis dan keamanan fisik tidak dijaga. Selain itu, keterbatasan teknologi, desain teknologi, dan pengaturan teknis juga dapat menimbulkan stres.

#### **2.4.4. Dampak Stres Kerja**

Stres kerja dapat menimbulkan kerugian yang besar, namun sulit untuk menentukan dampaknya secara akurat. Hal ini disebabkan oleh kompleksitas dari masalah yang ditimbulkan oleh stres kerja (Ross & Altmaier, 1994). Bila stres kerja dipandang sebagai respon individu terhadap kondisi pekerjaannya, maka kerugian yang timbul karena respon emosional dan tingkah laku merupakan hal yang lazim. Contoh dari respon emosional dan tingkah laku tersebut adalah alkoholisme dan penyakit mental seperti depresi. Selain itu, dampak negatif dari stres kerja yang juga timbul dari unjuk kerja karyawan adalah perilaku absen. Perilaku tersebut tidak hanya merugikan karyawan, namun juga merugikan perusahaan dengan berkurangnya jam kerja. Kecelakaan yang diakibatkan oleh kesalahan yang dibuat oleh pekerja yang bekerja dalam kondisi kerja yang tidak baik juga merupakan salah satu dampak dari stres kerja. Di sisi lain, stres kerja juga menimbulkan dampak negatif pada kehidupan sehari-hari diluar pekerjaan. Dampak negatif tersebut diantaranya adalah hubungan yang hancur, penderitaan anak-anak sebagai akibat dari stres kerja yang dialami oleh orang tuanya, hilangnya kesempatan untuk mendapat pekerjaan, dan mempengaruhi kualitas hidup seseorang (Ross & Altmaier, 1994).

## **2.5. Komitmen Organisasi**

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai definisi, komponen-komponen, antecedens, konsekuensi, dan pengukuran variabel komitmen organisasi.

### **2.5.1. Definisi Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer, Allen, & Smith, 1993). Di sisi lain, Robbins (2003) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat dimana pekerja mengidentifikasi diri terhadap organisasi tertentu dan tujuan dari organisasi tersebut, dan berharap untuk menjaga keanggotaannya dalam organisasi. Menurut Noble dan Mokwa (dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008), komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang mengidentifikasi dan bekerja untuk mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi. Sedangkan Senati (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap kerja seseorang terhadap organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi akan berdedikasi dan memiliki keyakinan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (Porter, Steers, Mowday, & Boulian dalam Zangaro, 2001).

Berdasarkan definisi dan pemaparan diatas, peneliti mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap kerja seseorang yang merupakan hasil dari identifikasi diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi; yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

### **2.5.2. Komponen-Komponen Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer et al. (dalam Spector, 2000), komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu: (1) penerimaan terhadap tujuan organisasi, (2) keinginan untuk bekerja keras bagi organisasi, dan (3) keinginan untuk tetap berada dalam organisasi

Ketiga komponen tersebut telah berkembang menjadi tiga bentuk komitmen sebagai berikut:

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif adalah komitmen yang timbul berdasarkan kelekatan emosional, rasa memiliki, perasaan bangga menjadi anggota, dan perasaan kepemilikan psikologis (Seniati, 2005). Di sisi lain, Meyer dan Allen (1997) menyatakan bahwa komitmen afektif mengacu pada kelekatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Pekerja dengan komitmen afektif yang kuat tetap tinggal dalam organisasi karena mereka menginginkannya (Meyer et al., 1993; Meyer & Allen, 1997).

b. Komitmen bersinambungan (*Continuance Commitment*)

Komitmen bersinambungan merupakan komitmen yang menyebabkan seseorang melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi karena dua alasan utama: pertama, ada hal-hal yang akan dikorbankan jika seseorang meninggalkan organisasi seperti gaji, biaya pensiun, keuntungan, atau fasilitas. Kedua, kurangnya kesempatan kerja alternatif (Seniati, 2005). Selain itu, Meyer dan Allen (1997) juga mengemukakan bahwa komitmen berkesinambungan mengacu pada kesadaran terhadap harga yang harus dibayar jika seseorang meninggalkan organisasi. Pekerja dengan komitmen berkesinambungan yang kuat tetap tinggal dalam organisasi karena mereka membutuhkannya (Meyer et al., 1993; Meyer & Allen, 1997).

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan komitmen yang timbul karena tekanan yang terinternalisasi ke dalam diri atau keharusan untuk tetap bekerja dalam organisasi karena budaya kerja dan norma sosial lain yang diterima (Seniati, 2005). Pekerja dengan komitmen normatif yang kuat tetap tinggal dalam organisasi karena mereka merasa harus melakukan hal tersebut. (Meyer et al., 1993).

Hal yang perlu diperhatikan dalam memahami perbedaan konseptual antar komponen diatas adalah berkembangnya keadaan psikologis yang merefleksikan ketiga komponen tersebut sebagai suatu fungsi yang memiliki anteseden dan implikasi yang berbeda terhadap tingkah laku yang berkaitan dengan pekerjaan (Meyer & Allen, dalam Parish, Cadwallader, & Busch, 2008).

### 2.5.3. Anteseden Komitmen Organisasi

Setiap komponen dalam komitmen organisasi secara keseluruhan memiliki anteseden yang berbeda. Adapun anteseden dari ketiga komponen komitmen adalah sebagai berikut:

- a. Anteseden komitmen afektif (*affective commitment*) meliputi karakteristik pekerjaan seperti otonomi tugas (*task autonomy*), tugas yang bermakna (*task significance*), identitas tugas (*task identity*), keberagaman keterampilan (*skill variety*), dan umpan balik dari atasan (*supervisory feedback*) (Mowday et al. dalam Allen & Meyer, 1990; Dunham, Grube, & Castaneda, 1994); karakteristik individu, pengalaman kerja, dan karakteristik struktur organisasi (Mowday et al. dalam Allen & Meyer, 1990). Selain itu, Dunham, Grube, dan Castaneda (1994) juga menyatakan bahwa sejauh mana para karyawan merasa bahwa organisasi dapat diharapkan untuk menjaga kepentingan mereka (*organizational dependability*) dan sejauh mana para karyawan merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi keputusan yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan hal-hal lain yang berkaitan dengan mereka (*perceived participatory management*) juga merupakan anteseden komitmen afektif. Di sisi lain, Meyer dan Allen (dalam Allen & Meyer, 1990) mengemukakan bahwa pengalaman kerja akan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk merasa nyaman dalam organisasi dan merasa kompeten dalam melakukan pekerjaannya.
- b. Anteseden komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) meliputi usia, masa jabatan, kepuasan karier, dan intensi untuk meninggalkan organisasi (Dunham et al., 1994). Komponen komitmen

berkesinambungan juga berkembang berdasarkan dua faktor, yaitu derajat kepentingan yang dibuat oleh individu dan kurangnya alternatif pekerjaan lain (Allen & Meyer, 1990).

- c. Antecedent komitmen normatif (*normative commitment*) meliputi komitmen rekan kerja, sejauh mana para karyawan merasa bahwa organisasi dapat diharapkan untuk menjaga kepentingan mereka (*organizational dependability*), serta sejauh mana para karyawan merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi keputusan yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan hal-hal lain yang berkaitan dengan mereka (*perceived participatory management*) (Dunham et al., 1994). Selain itu, komitmen normatif juga dipengaruhi oleh pengalaman individu sebelumnya yang mengacu pada sosialisasi dalam keluarga/budaya dan sosialisasi dalam organisasi (Wiener dalam Allen & Meyer, 1990).

Di sisi lain, Greenberg dan Baron (1995) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi secara keseluruhan meliputi: (1) karakteristik pekerjaan, (2) imbalan yang diterima oleh seseorang, (3) keberadaan kesempatan kerja alternatif, (4) perlakuan organisasi terhadap karyawan baru, dan (5) karakteristik pribadi

#### **2.5.4. Konsekuensi Komitmen Organisasi**

Menurut Senati (2005), setiap komponen dari komitmen memiliki konsekuensi tingkah laku masing-masing terhadap pekerja dan organisasi. Konsekuensi dari komitmen yang paling banyak dipelajari adalah intensi pekerja untuk tetap tinggal dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, telah ditemukan bahwa setiap komponen dari komitmen organisasi berhubungan secara negatif dengan intensi karyawan untuk mencari pekerjaan lain, intensi untuk keluar dari organisasi, dan tindakan nyata untuk keluar dari organisasi (Allen & Meyer dalam Senati, 2005).

### 2.5.5. Pengukuran Komitmen Organisasi

Menurut Spector (2000), komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala lapor diri (*self-report scale*). Skala tersebut dapat dikembangkan berdasarkan ketiga komponen komitmen (*Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*) seperti yang telah dilakukan oleh Meyer dkk.

### 2.6. Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pelaksanaan perubahan organisasi adalah kesiapan individu untuk berubah. Organisasi yang memiliki anggota yang siap untuk berubah akan dapat melaksanakan perubahan dengan lebih efektif daripada organisasi dengan anggota yang tidak siap untuk berubah. Untuk itu, pemahaman mengenai kesiapan individu untuk berubah menjadi hal yang penting bagi organisasi. Kesiapan individu untuk berubah dapat dipahami dengan mempelajari faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah.

Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa pembuktian terhadap adanya kebutuhan untuk berubah, keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses (Cunningham et al., 2002), dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan (Cunningham et al., 2002; Eby et al., 2000; Weber & Weber, 2001) memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, ditemukan pula bahwa kesiapan individu untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan (Prochaska et al., 1994), adanya risiko untuk gagal dalam perubahan (Armenakis et al., 1993), dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan (Pettigrew, 1987).

Namun, penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah belum begitu banyak dilakukan (Madsen et al., 2005). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi. Berikut ini akan diuraikan penjelasan mengenai pengaruh



kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah.

### **2.6.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah**

Kepuasan kerja merupakan perasaan, sikap, dan persepsi seseorang terhadap pekerjaannya, baik secara keseluruhan maupun dari aspek-aspek pekerjaannya, yang menghasilkan keadaan emosi yang menyenangkan bagi orang tersebut. Pada penelitian ini, kepuasan kerja seseorang dilihat dari delapan aspek, yaitu kepuasan terhadap gaji, promosi, atasan, imbalan non-finansial, kondisi operasional, rekan kerja, tipe/jenis pekerjaan, dan komunikasi. Peneliti beranggapan bahwa individu yang puas dengan pekerjaannya akan lebih siap untuk berubah daripada individu yang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal ini disebabkan oleh adanya sikap dan perasaan yang positif terhadap perubahan, yang dihasilkan dari sikap dan perasaan yang positif individu terhadap pekerjaannya.

Menurut McNabb dan Sepic (1995), kepuasan kerja dapat mempengaruhi kesiapan seseorang untuk berubah. Pegawai dan manager yang nyaman dengan pekerjaan mereka (yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi) akan memiliki sikap yang positif terhadap perubahan. Sikap positif tersebut dapat meningkatkan kesiapan individu untuk berubah. Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil studi Holt et al. (2007) yang menunjukkan adanya hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dengan faktor *appropriateness* dan *change efficacy* dari kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan perasaan individu terhadap ketepatan untuk melakukan perubahan serta meningkatkan kepercayaan individu terhadap kemampuan diri untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan.

### **2.6.2. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah**

Keterlibatan kerja merupakan intensitas di mana seseorang mengidentifikasi diri secara psikologis terhadap pekerjaannya, terlibat secara aktif serta menyadari bahwa unjuk kerjanya merupakan hal yang penting bagi

harga dirinya. Keterlibatan kerja dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan yang dapat memenuhi kebutuhan pertumbuhan yang kuat, memiliki otonomi, keberagaman, identitas tugas yang jelas, umpan balik, dan memungkinkan pekerja untuk memiliki partisipasi yang tinggi. Hal ini berarti individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya. Individu tersebut akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam pekerjaannya.

Studi yang dilakukan oleh beberapa peneliti menunjukkan adanya hubungan yang tidak langsung antara keterlibatan kerja dengan kesiapan individu untuk berubah (Good, Page, & Young; Goulet & Singh dalam Madsen et al., 2005; Tompson & Werner, 1997; Yoon & Thye, 2002; Zangaro, 2001). Namun, studi untuk mengetahui variabel yang menjadi mediator antara keterlibatan kerja dengan kesiapan individu untuk berubah belum dilakukan. Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh Madsen et al. (2005) menunjukkan bahwa keterlibatan dalam organisasi memiliki hubungan yang bermakna dengan kesiapan individu untuk berubah. Hal tersebut menunjukkan bahwa individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi daripada individu yang terlibat secara pasif. Individu yang terlibat secara aktif dalam organisasi, akan memiliki keterlibatan yang cukup tinggi pula dalam pekerjaannya.

### **2.6.3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah**

Stres kerja merupakan keadaan dimana interaksi antara kondisi pekerjaan dan karakteristik pekerja menghasilkan tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan pekerja untuk mengatasi tuntutan tersebut, sehingga mempengaruhi kondisi fisiologis dan psikologis pekerja. Faktor-faktor lingkungan pekerjaan yang dapat mempengaruhi stres kerja adalah ambiguitas peran, kelebihan beban pada peran (*role overload*), kekurangan beban pada peran (*role underload*), dan konflik peran. Perubahan organisasi dapat mengakibatkan individu mengalami ambiguitas peran karena adanya peran yang mungkin berubah seiring dengan perubahan tersebut. Selain itu, peran individu dalam pekerjaan juga mungkin dapat bertambah (*role overload*) maupun berkurang (*role underload*) akibat dari

adanya perubahan organisasi. Konflik peran juga mungkin dapat terjadi karena adanya sejumlah tuntutan peran yang ditolak atau tidak dapat dipenuhi akibat dari pemenuhan sejumlah tuntutan perubahan.

Menurut Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld, dan Smith; Woodward et.al. (dalam Cunningham et al., 2002), perubahan organisasi juga dapat menghasilkan sumber stres yang harus dipertimbangkan. Salah satu dari sumber stres tersebut adalah adanya perubahan teknologi yang dapat menempatkan risiko bagi pegawai untuk mengalami stres secara psikologis. Peneliti berasumsi bahwa individu dengan stres yang rendah akan lebih siap untuk berubah daripada individu dengan stres yang tinggi. Individu dengan stres yang rendah memiliki kondisi fisiologis dan psikologis yang cenderung lebih baik, sehingga lebih siap untuk berubah.

#### **2.6.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah**

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja seseorang yang merupakan hasil dari identifikasi diri dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi; yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Pada penelitian ini, komitmen seseorang terhadap organisasi dilihat berdasarkan tiga komponen, yaitu komitmen afektif, komitmen berkesinambungan, dan komitmen normatif. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi akan memiliki intensi untuk tetap tinggal dalam organisasi dan memiliki unjuk kerja yang baik. Selain itu, individu dengan komitmen yang tinggi terhadap organisasi juga 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 organisasi untuk mencapai tujuannya. Individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan memandang perubahan sebagai hal bermanfaat bagi organisasi. Selain itu, individu yang memiliki komitmen juga akan berpartisipasi secara aktif dalam perubahan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, individu yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan lebih siap untuk berubah daripada individu yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Studi yang dilakukan oleh Eby et al. (2000) menunjukkan bahwa ketika pegawai berpartisipasi dalam aktivitas perubahan (demonstrasi yang mungkin muncul dari adanya komitmen organisasi), mereka lebih mungkin untuk memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi. Peneliti - peneliti lain (Good, Page, & Young; Goulet & Singh dalam Madsen et al., 2005; Tompson & Werner, 1997; Yoon & Thye, 2002; Zangaro, 2001) juga menemukan adanya hubungan tidak langsung antara komitmen organisasi dengan kesiapan individu untuk berubah. Penemuan tersebut diperkuat oleh hasil studi dari Madsen et al. (2005) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kesiapan individu untuk berubah. Selain itu, Holt et al. (2007) juga menemukan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang positif dengan faktor *appropriateness* dan *change efficacy* dari kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan dapat meningkatkan perasaan individu terhadap ketepatan untuk melakukan perubahan serta meningkatkan kepercayaan individu terhadap kemampuan diri untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan.

## 2.7. Model Teoritik Penelitian

Uraian diatas mengenai pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah dapat diringkas sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja seseorang dapat mempengaruhi kesiapannya untuk berubah (McNabb & Sepic, 1995).
2. Adanya hubungan yang tidak langsung antara keterlibatan kerja dengan kesiapan individu untuk berubah (Good, Page, & Young; Goulet & Singh dalam Madsen et al., 2005; Tompson & Werner, 1997; Yoon & Thye, 2002; Zangaro, 2001).
3. Perubahan organisasi juga dapat menghasilkan sumber stres yang harus dipertimbangkan (Ferrie, Shipley, Marmot, Stansfeld, dan Smith; Woodward et.al. dalam Cunningham et al., 2002).

4. Ketika pegawai berpartisipasi dalam aktivitas perubahan (demonstrasi yang mungkin muncul dari adanya komitmen organisasi), mereka lebih mungkin untuk memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi (Eby et al., 2000).

Ringkasan diatas merupakan dasar-dasar teoritik yang mendasari penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti menggambarkan model teoritik dari penelitian ini sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Model Teoritik Penelitian**

