



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN
KESIAPAN KARYAWAN UNTUK BERUBAH
(Studi Pada PT. X)**

*(The Relationship between Employee Engagement and Employee
Readiness for Change at X Company)*

SKRIPSI

ASTELITA MEGANI

0806462445

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI SARJANA REGULER
DEPOK
MEI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN
KESIAPAN KARYAWAN UNTUK BERUBAH
(Studi Pada PT. X)**

*(The Relationship between Employee Engagement and Employee
Readiness for Change at X Company)*

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana

ASTELITA MEGANI

0806462445

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM STUDI SARJANA REGULER
DEPOK
MEI 2012**

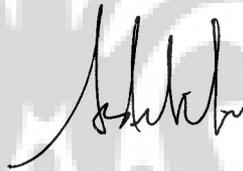
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Astelita Megani

NPM : 0806462445

Tanda Tangan :



Tanggal : 14 Mei 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Astelita Megani
NPM : 0806462445
Program Studi : Psikologi
Judul Skripsi : Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah (Studi Pada PT. X)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi pada Program Studi Reguler, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi.
NIP. 0806050141

(Parahyanti)

Pembimbing 2 : Dra. Bertina Sjabadhyni, M.Si.
NIP. 196109101987032001

(Sjabadhyni)

Penguji 1 : Dr. Alice Salendu MBA., M.Psi
NIP. 0806050140

(Salendu)

Penguji 2 : Dra. Derry Busriati, M.Psi
NIP. 195402271980032002

(Busriati)

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 14 Mei 2012

DISAHKAN OLEH

Ketua Program Sarjana Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Prof. Dr. Frieda Maryam Mangunsong Siahaan, M.Ed.)
NIP. 195408291980032001



Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.)
NIP. 194904031976031002

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur saya naikkan kepada Tuhan Yesus Kristus dalam segala penyertaan-Nya sehingga saya diberi kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sangat sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Endang Parahyanti, M.Psi sebagai Pembimbing I dan Dra. Bertina Sjabadhyani, M.Si. sebagai Pembimbing II saya yang telah meluangkan waktu dan daya upaya untuk membimbing saya
2. Dra. Sugiarti, M.Kes. sebagai pembimbing akademis selama perkuliahan saya di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
3. Para partisipan penelitian yang mau mengisi kuesioner saya
4. Berbagai pihak yang membantu selama uji coba alat ukur, dan pengumpulan data: Manajer di PT. X, Mas Nurdrajat, Mba Lina, Mba Yulia
5. Keluarga yang terkasih, bapak, ibu, adik yang selalu memberikan cinta dan dukungannya agar saya bisa menyelesaikan skripsi ini.
6. Teman-teman *peer* yang selalu menyemangati Anggit, Devy, Junita, Junisi, Ina, dan Riri. Juga untuk Ratih.
7. Teman-teman lama yang selalu menyemangati saya, Pipit, Pipin, Ipi, Blonde, Tengko, Ein, dan masih banyak lagi.
8. Seluruh sahabat-sahabat dan teman-teman Psikologi UI angkatan 2008 yang memberikan pengalaman berharga selama perkuliahan.

Kiranya karya ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu, khususnya di bidang *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah

Depok, 14 Mei 2012

Astelita Megani

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Astelita Megani
NPM : 0806462445
Program Studi : Reguler
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah (Studi pada PT.X)”

beserta perangkat (jika ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, serta mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 14 Mei 2012

Yang menyatakan



(Astelita Megani)
NPM : 0806462445

ABSTRAK

Nama : Astelita Megani
Program Studi : Psikologi
Judul : Hubungan antara *Employee Engagement* dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah (Studi pada PT.X)

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah dan gambaran *engagement* serta kesiapan karyawan untuk berubah. Pengukuran *employee engagement* menggunakan alat ukur *utrecht work engagement scale* (Schaufeli, 2002) dan pengukuran kesiapan karyawan untuk berubah menggunakan alat ukur *readiness for change scale* (Hanpachern, 1997). Partisipan berjumlah 202 karyawan di PT.X dan memiliki karakteristik sudah bekerja di perusahaan minimal selama satu tahun. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah ($r = 0.408$; $p = 0.000$, signifikan pada L.o.S 0.01). Artinya, semakin tinggi *employee engagement*, maka semakin tinggi kesiapan karyawan tersebut untuk berubah. Selain itu, gambaran *engagement* karyawan rata-rata tergolong dalam kategori sedang, begitu juga dengan kesiapan karyawan untuk berubah yang tergolong sedang. Berdasarkan hasil tersebut, karyawan perlu diintervensi sejak dini dalam hal *engagement*-nya, sebagai salah satu pendorong kesiapan karyawan untuk berubah.

Kata Kunci:
Employee Engagement, Kesiapan Karyawan untuk Berubah.

ABSTRACT

Name : Astelita Megani
Program of Study : Psychology
Title : The Correlation between Employee Engagement and Employee Readiness for Change at X Company.

This research was conducted to find the correlation between employee engagement and employee readiness for change, and description about employee engagement and employee readiness for change in the organization. Employee engagement was measured using a modification instrument named Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, 2002) and employee readiness for change was measured using a modification readiness for change scale (Hanpachern, 1997). The participants of this research are 202 employee in PT.X and also have been work for at east oen year. The main results of this research show that employee engagement positively correlated significantly with employee readiness for change ($r = 0.408$; $p = 0.000$, significant at L.o.S 0.01). The implication of this study is, the higher employee engagement leads to the higher his readiness for change. Furthermore, employee engagement dan employee readines for change in PT.X showing a mid result. Based on these results, employee needs to intervened early in the engagement as one of constructing the readiness for change.

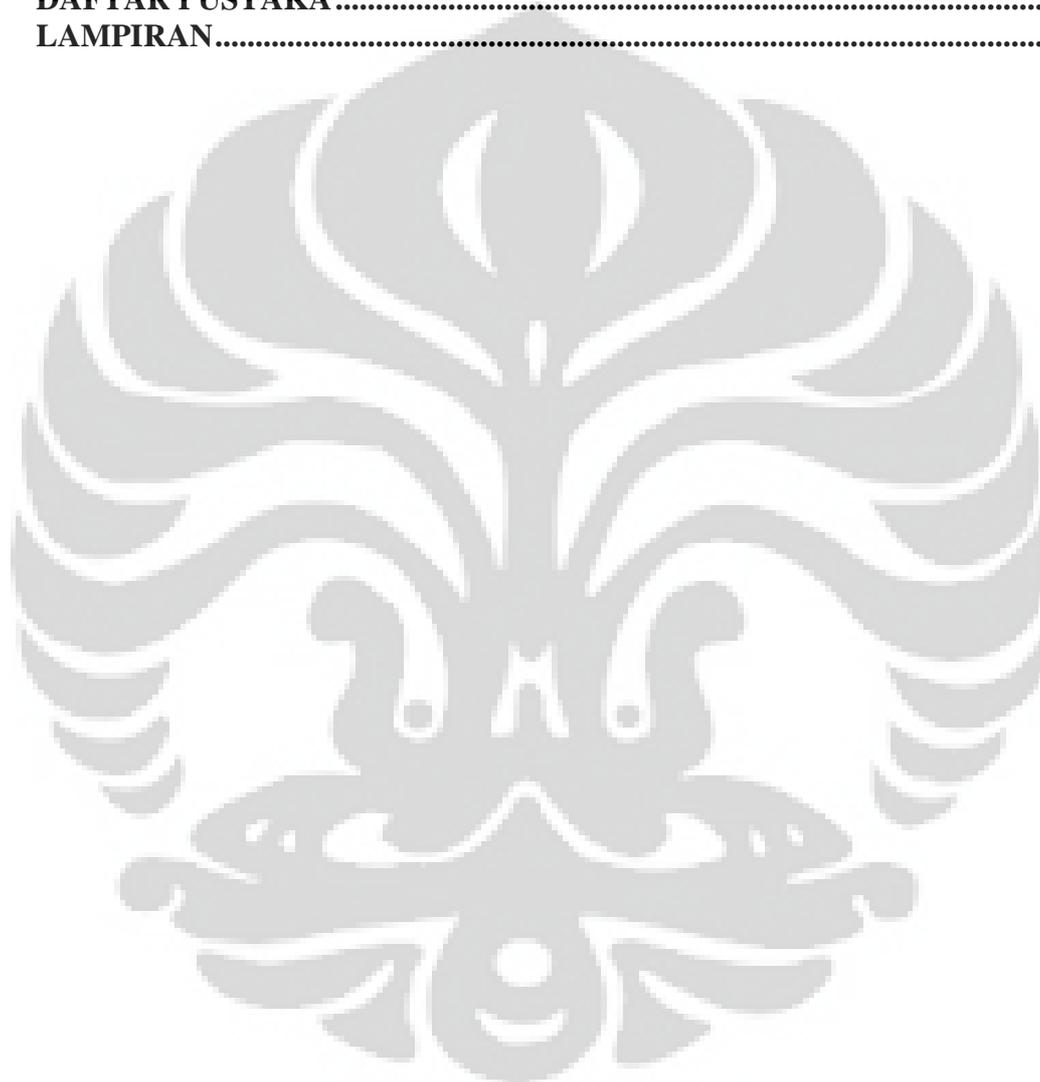
Keyword:
Employee Engagement, Readiness for Change.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah Penelitian	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika penulisan	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	9
2.1 Perubahan Organisasi	9
2.1.1 Definisi Perubahan Organisasi.....	9
2.1.2 Sumber Perubahan Organisasi	10
2.1.3 Jenis Perubahan Organisasi.....	11
2.2 Kesiapan karyawan untuk Berubah.....	12
2.2.1 Definisi Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	12
2.2.2 Dimensi Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	14
2.2.3 Faktor yang Dapat Mempengaruhi Kesiapan Karyawan untuk Berubah	15
2.2.4 Pengukuran Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	16
2.3 <i>Employee Engagement</i>	17
2.3.1 Definisi <i>Employee Engagement</i>	17
2.3.2 Karakteristik <i>Employee Engagement</i>	19
2.3.3 Faktor-faktor yang Menyebabkan <i>Employee Engagement</i>	19
2.3.4 Pengukuran <i>Employee Engagement</i>	20
2.4 Gambaran PT.X.....	20
2.5 Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah	21
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	24
3.1 Rumusan Masalah Penelitian	24
3.1.1 Masalah Konseptual	24
3.1.2 Masalah Operasional	24

3.2 Hipotesis Penelitian.....	25
3.2.1 Hipotesis Alternatif (Ha).....	25
3.2.2 Hipotesis Nol (Ho).....	25
3.3 Variabel Penelitian.....	25
3.3.1 Variabel Pertama: Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	25
3.3.2 Variabel Kedua: <i>Employee Engagement</i>	25
3.4 Metode Penelitian.....	26
3.5 Partisipan Penelitian.....	26
3.5.1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	27
3.5.2 Karakteristik Sampel.....	27
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel.....	27
3.5.4 Jumlah Partisipan dalam Sampel Penelitian.....	27
3.6 Metode Pengumpulan Data dan Skoring.....	28
3.7 Instrumen Penelitian.....	28
3.7.1 Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	28
3.7.2 <i>Employee Engagement</i>	29
3.8 Hasil Pengujian Alat Ukur.....	30
3.8.1 Uji Keterbacaan.....	30
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	31
3.8.3 Uji Validitas.....	32
3.9 Prosedur Penelitian.....	32
3.9.1 Tahap Persiapan.....	32
3.9.2 Tahap Pelaksanaan.....	32
3.9.3 Tahap Pengolahan Data.....	33
3.10 Teknik Analisis Data.....	33
BAB 4 HASIL DAN ANALISIS.....	35
4.1 Gambaran Umum.....	35
4.1.1 Gambaran Demografis Penyebaran Partisipan Penelitian.....	35
4.2 Hasil Analisis Utama Penelitian.....	36
4.2.1 Hubungan antara <i>Employee Engagement</i> dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	37
4.2.2 Gambaran Skor Variabel <i>Employee Engagement</i>	37
4.2.3 Gambaran Skor Variabel Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	38
4.3. Analisis Tambahan.....	39
4.3.1 Gambaran Perubahan Organisasi yang Dialami.....	39
4.3.2 Gambaran Faktor Pendorong Perubahan Organisasi yang Dialami.....	40
4.3.3 Sumbangan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	40
4.3.4 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Berdasarkan Data Demografis Partisipan.....	41
BAB 5 KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN.....	44
5.1 Kesimpulan.....	44
5.1.1 Kesimpulan Hasil Utama.....	44

5.1.2 Kesimpulan Hasil Tambahan	45
5.2 Diskusi.....	45
5.2.1 Diskusi Hasil Utama Penelitian.....	45
5.2.2 Diskusi Hasil Tambahan Penelitian	49
5.2.3 Diskusi Metodologis	52
5.3 Saran.....	53
5.3.1 Saran Metodologis.....	53
5.3.2 Saran Praktis.....	53
DAFTAR PUSTAKA	55
LAMPIRAN.....	60



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Dimensi Kesiapan Karyawan untuk Berubah	29
Tabel 3.2	Dimensi <i>Employee Engagement</i>	30
Tabel 4.1	Gambaran Demografis Penyebaran Partisipan Penelitian.....	35
Tabel 4.2	Korelasi Antara Kesiapan Karyawan untuk Berubah dan <i>Employee Engagement</i>	37
Tabel 4.3	Deskriptif Statistik <i>Employee Engagement</i>	38
Tabel 4.4	Tingkat <i>Engagement</i> Karyawan.....	38
Tabel 4.5	Deskripsi Statistik Kesiapan Karyawan untuk Berubah	38
Tabel 4.6	Tingkat Kesiapan Berubah Karyawan.....	39
Tabel 4.7	Perubahan Organisasi yang Dialami Karyawan.....	39
Tabel 4.8	Faktor Pendorong Perubahan Organisasi yang Dialami Karyawan	40
Tabel 4.9	Hasil Perhitungan Regresi.....	40
Tabel 4.10	Tabel Perhitungan Regresi Ganda Dimensi <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	41
Tabel 4.11	Gambaran Kesiapan Berubah Berdasarkan Data Demografis	42

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Berpikir <i>Employee Engagement</i> dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	23
---	----



DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A (Hasil Uji Coba Alat Ukur <i>Employee Engagement</i> dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah.....	60
A.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur.....	60
A.1.1 Hasil uji reliabilitas	60
A.1.2 Hasil uji validitas per sub skala <i>trait nature relatedness</i>	60
LAMPIRAN B (Hasil Uji Alat Ukur <i>Employee Engagement</i> dan Kesiapan untuk Berubah pada Saat <i>Field</i>)	61
B.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kesiapan Karyawan untuk Berubah	61
B.1.1 Hasil uji reliabilitas	61
B.1.2 Hasil uji validitas	61
B.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur <i>Employee Engagement Field</i>	62
B.2.1 Hasil uji reliabilitas	62
B.2.2 Hasil uji validitas.....	62
LAMPIRAN C (Hasil Utama Penelitian).....	63
C.1 Hasil Korelasi antara <i>Employee Engagement</i> dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah	63
C.2 Hasil Gambaran Variabel <i>Employee Engagement</i>	63
C.3 Hasil Gambaran Variabel Kesiapan Karyawan untuk Berubah	66
LAMPIRAN D (Hasil Tambahan Penelitian)	68
D.1 Hasil Analisis Berganda.....	68
D.2 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau dari Jenis Kelamin.....	69
D.3 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau dari Usia	69
D.4 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau dari Masa Kerja.....	70
D.5 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau dari Level Jabatan.....	71
D.6 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau dari Pendidikan Terakhir.....	71
LAMPIRAN E (Profil Perusahaan)	73
LAMPIRAN F (Kuesioner <i>Field</i>)	74

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini, isu mengenai perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang terus menerus, dinamis, dan kompetitif. Organisasi akan selalu dihadapkan pada persoalan dan tantangan baru yang harus diatasi. Masalah yang banyak terjadi di organisasi diantaranya mencakup kompetisi, kemajuan teknologi, merger, ekspansi, pemeliharaan kualitas produk, atau peningkatan efisiensi karyawan, pertumbuhan yang pesat, jenis bisnis baru, inovasi, dan kepemimpinan baru (Madsen, 2005). Masalah-masalah tersebut harus diselesaikan guna mempertahankan eksistensi organisasi dan salah satu cara untuk menyelesaikannya ialah melalui perubahan organisasi.

Perubahan organisasi menurut Jones (2007) ialah sebuah proses dimana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Jika organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif maka ia akan lebih mampu dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungannya. Chonko (2004) melihat bahwa perubahan organisasi adalah adanya pergeseran dari satu tingkat ke tingkat lainnya atau dapat juga berupa pembentukan struktur baru. Maka dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah pergeseran dari keadaan saat ini ke keadaan ideal. Armenakis *et al* (1993) juga menyebutkan bahwa dengan meningkatnya lingkungan yang dinamis maka organisasi secara terus-menerus dikonfrontasi oleh adanya kebutuhan untuk mengimplementasikan perubahan pada strategi, struktur, proses, dan budaya.

Jones (2007) membagi jenis-jenis perubahan organisasi ke dalam dua kelompok besar yaitu perubahan evolusioner dan revolusioner. Perubahan evolusioner adalah perubahan yang memiliki karakteristik bertahap dan fokusnya sempit. Perubahan ini terjadi secara konstan, bertahap, dan sedikit demi sedikit. Sedangkan perubahan revolusioner adalah perubahan yang terjadi dengan cepat, dramatis, dan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan serta memerlukan

kecepatan dalam mencari cara/strategi baru yang lebih efektif. Perubahan revolusioner merupakan perubahan besar yang menimbulkan situasi menjadi *chaos*, rumit, penuh ketidakpastian, dan tidak menyenangkan bagi karyawan. Dalam penelitian ini, konteks perubahannya adalah perubahan revolusioner.

Perubahan revolusioner bukanlah suatu hal yang mudah dilaksanakan. Organisasi harus cermat dalam melaksanakan implementasi perubahan karena jika implementasi perubahan itu gagal maka akan mengakibatkan dampak negatif yang besar baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang (Pettersen, 2009). Dampak negatif yang terjadi dan dirasakan oleh karyawan dalam jangka pendek antara lain terbuangnya uang, waktu, dan tenaga, tidak tercapainya tujuan yang direncanakan, penderitaan moral, dan timbulnya *job insecurity*. Dalam jangka panjang, akibat buruk yang dapat muncul yaitu tidak tercapainya rencana strategi perusahaan, menurunnya kepercayaan diri dalam kepemimpinan, meningkatnya resistansi untuk berubah, dan adanya keyakinan bahwa perubahan selanjutnya yang ingin dilakukan akan gagal (Pettersen, 2009).

Data statistik juga menunjukkan bahwa kira-kira 75% usaha perubahan organisasi mengalami kegagalan, dan sekitar 50% -75% proyek *re-engineering* pun dilaporkan gagal (Ernst & Young, 1992). Fakta ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi terutama yang berjenis revolusioner (*major change*) tidaklah mudah dilakukan. Organisasi harus cermat dalam menerapkan kebijakan perubahan organisasi dan memastikan bahwa perubahan tersebut akan berhasil dilaksanakan. Salah satu hal yang perlu dilakukan ialah memastikan bahwa karyawan siap untuk berubah, karena faktor utama yang membuat implementasi perubahan menjadi efektif ialah kesiapan karyawan untuk berubah.

Bernerth (2004) menyatakan bahwa kesiapan karyawan merupakan faktor yang penting dalam kesuksesan perubahan organisasi dan perubahan organisasi terjadi melalui karyawan (Armenakis *et al.*, 1993). Berneth (2004) juga menyatakan bahwa baik peneliti maupun praktisi, keduanya, menemukan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor yang krusial dalam suksesnya usaha perubahan organisasi. Dengan pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak

siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998).

Dalam penelitiannya, Armenakis *et al* (1993) juga menyatakan bahwa kesiapan karyawan merupakan pendorong tercapainya efektifitas perubahan organisasi. Jika karyawan tidak percaya bahwa perubahan tersebut diperlukan atau karyawan melihat bahwa perusahaan tidak mampu melakukan perubahan tersebut, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan (Armenakis *et al.*, 1993). Backer (1995; dalam Madsen *et al.*, 2005) menyatakan bahwa ketika kesiapan karyawan untuk berubah tergolong rendah maka kemungkinan terjadinya kesuksesan perubahan organisasi akan menurun.

Hanpachern (1997) mendefinisikan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas perubahan organisasi. Bernerth (2004; dalam Madsen *et al.*, 2005) juga menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan kondisi dimana karyawan memusatkan seluruh pemikirannya dan memiliki intensi yang mengarah pada usaha melakukan perubahan. Hal ini berarti karyawan yang siap secara mental, fisik, dan psikologis untuk berubah akan percaya bahwa perubahan tersebut dapat membawa kemajuan bagi organisasi tempat ia bekerja, ia juga akan bersikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki intensi untuk ikut terlibat melaksanakan perubahan tersebut (berpartisipasi) dan ikut mempromosikan perubahan tersebut ke rekan yang lainnya.

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah, diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Dalam hal ini, organisasi perlu melakukan dua hal, yaitu: 1) membentuk kesiapan karyawan untuk berubah; dan 2) menyelesaikan masalah resistansi untuk berubah (Cummings & Worley, 2005). Agar kedua cara tersebut berhasil dilakukan maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah harus diketahui dan dianalisis terlebih dahulu, sehingga dapat memilih strategi yang tepat yang akan diterapkan.

Dari hasil-hasil penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang berhubungan dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Hanpachern (1997)

menyebutkan bahwa terdapat korelasi yang positif dan signifikan antara kesiapan untuk berubah dan *margin in life* yang terdiri dari dua aspek yaitu *work* (pengetahuan dan kemampuan, *job demands*, relasi sosial di tempat kerja, relasi manajemen dan kepemimpinan, serta budaya organisasi) dan *non-work* (diri sendiri, keluarga, dan kesehatan). Armenakis dan Harris (1993) juga menemukan bahwa *self efficacy*, *management support*, *organizational valance* dan *discrepancy* merupakan faktor yang secara signifikan mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah yakni partisipasi, adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan, kemampuan yang dimiliki organisasi, komitmen, dan budaya organisasi (Hanpachern *et al.*, 1998; Eby *et al.*, 2000; Cunningham *et al.*, 2002; Madsen *et al.*, 2005). Selain beberapa faktor di atas, terdapat juga faktor lain yang kemungkinan mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah yaitu *employee engagement*.

Berbagai sumber penelitian menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan anteseden utama yang mempengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lucey (2005) mengkonfirmasi hal tersebut, ia menemukan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara *employee engagement* dan *lean sustainability* dimana *lean sustainability* merupakan salah satu strategi perubahan organisasi berskala besar yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi. Hasil penelitian tersebut pun sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vidal (2007) yang menemukan hal yang sama yaitu *employee engagement* berkorelasi kuat dan mempengaruhi berhasilnya implementasi perubahan organisasi terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi.

Karyawan yang *engaged* akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Shaw, 2005 dalam Dicke, 2007). Karyawan yang *engaged* akan juga *engaged* pada proses perubahan dan Piderit (2000) juga menyatakan hal yang sama bahwa mereka akan lebih siap untuk berubah. Begitu juga hasil serupa yang ditemukan oleh Hewitts (2004) dimana karyawan yang *engaged* memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya.

Karyawan yang *engaged* memiliki karakteristik tertentu yang semuanya berguna bagi kesuksesan organisasi (Bakker, 2009). Berdasarkan hasil wawancara kualitatif yang dilakukan kepada karyawan di Belanda menunjukkan bahwa terdapat perbedaan karakteristik karyawan yang *engaged* dan karyawan lainnya. Karyawan yang *engaged* sangat berenergi, memiliki sikap dan level aktifitas yang positif, mau berinisiatif pada pekerjaan dan menghasilkan umpan balik positif bagi dirinya. Karyawan tersebut juga menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada di luar pekerjaannya (Bakker, 2009). Schaufeli (2002) juga menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Mereka juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang sama dengan yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan, yaitu partisipasi yang aktif dalam usaha perubahan. Karyawan yang *engaged* selain akan berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi, ia juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

Employee engagement banyak didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Baumruk dalam Kular *et al.*, 2008). Sedangkan Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (seberapa jauh karyawan menghayati pekerjaannya). Kahn (dalam Saks, 2006) menyebutkan bahwa *engagement* dapat mengarahkan baik pada hasil keluaran individu (misalnya kualitas kerja dan pengalaman kerja seseorang) maupun hasil keluaran organisasi (misalnya pertumbuhan dan produktivitas organisasi). Penelitian lain juga menemukan bahwa *engagement* memiliki hubungan dengan aspek positif dari pencapaian kerja (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Karyawan yang *engaged* pada organisasinya akan melakukan sesuatu yang bahkan lebih dari yang diminta oleh organisasi tempat dia bekerja, *less sickness*, produktivitasnya meningkat, dan memiliki komitmen yang tinggi pada organisasi (Schaufeli, 2002).

Selain itu, penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang produksi barang dimana akan berbeda dengan perusahaan

tempat peneliti akan mengambil data. Jenis perubahan organisasinya pun berbeda dimana dalam penelitian Lucey (2008) berupa *lean sustainability*, dan Vidal (2007) dalam konteks organisasi yang melakukan transformasi, dan dalam penelitian ini konteksnya adalah perusahaan yang melakukan perubahan revolusioner berupa *reengineering* (strategi menata ulang peran dan fungsi suatu bagian sehingga proses kerja menjadi lebih efektif), *restructuring* (melakukan perubahan pada struktur dan budaya organisasi termasuk dalam hal tugas dan kekuasaan), dan *innovation* (menciptakan teknologi baru atau produk dan jasa baru sehingga organisasi dapat menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen). Berbagai fakta tersebut membuat peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.

Penelitian ini akan dilakukan di PT. X yang merupakan perusahaan swasta nasional berskala besar yang bergerak di bidang telekomunikasi. Pengambilan PT. X sebagai sampel penelitian didasarkan pada adanya kesadaran dari perusahaan tersebut akan adanya kebutuhan untuk berubah, dan PT. X merupakan perusahaan yang sedang mengalami perubahan revolusioner berupa ekspansi bisnis, perubahan rencana strategi perusahaan dan adanya perubahan struktur organisasi. Perubahan-perubahan tersebut terjadi sebagian besar diakibatkan oleh perkembangan teknologi, kompetisi, dan perubahan kebutuhan pelanggan.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang pemikiran yang telah diuraikan di atas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah di PT.X?
2. Bagaimana gambaran *employee engagement* karyawan di PT.X?
3. Bagaimana gambaran kesiapan karyawan untuk berubah di PT.X?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah di PT.X. Selain itu, penelitian

ini juga ingin mengetahui gambaran *employee engagement* dan gambaran kesiapan karyawan untuk berubah di PT.X.

Dengan mengetahui hal-hal tersebut di atas berarti mengetahui langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah, khususnya pada perusahaan yang sedang mengalami perubahan revolusioner atau yang memiliki karakteristik perubahan yang sama.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dimanfaatkan untuk:

1. Memberikan wacana lain di bidang perubahan organisasi dan kajian lebih lanjut mengenai *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.
2. Memberikan data tambahan hasil penelitian antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah..
3. Meningkatkan pemahaman mengenai *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.
4. Secara aplikatif, penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan yang sedang mengalami perubahan yang bersifat revolusioner dalam merencanakan intervensi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dan mengimplementasikannya secara efektif pada karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini terdiri dari lima bab dan setiap bagiannya terdiri dari sub-sub bab yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bab 1 berisi pendahuluan, yaitu tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.
2. Bab 2 merupakan tinjauan pustaka, berisi uraian penjelasan mengenai variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel yang dijelaskan meliputi *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.

3. Bab 3 merupakan metode penelitian, menguraikan rumusan masalah penelitian, variabel penelitian, tipe penelitian, sampel penelitian, alat ukur yang digunakan, realibilitas dan validitas alat ukur, prosedur penelitian, serta metode analisis yang digunakan untuk menganalisis data.
4. Bab 4 yaitu hasil dan analisis, menjabarkan mengenai gambaran umum partisipan penelitian, analisis terhadap data penelitian, dan analisis tambahan dengan menggunakan teknik statistik yang dipilih.
5. Bab 5 merupakan kesimpulan, diskusi, dan saran, berisi kesimpulan yang ditarik oleh peneliti dari hasil penelitian, diskusi yang berisi evaluasi terhadap penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran untuk memperbaiki penelitian dan penelitian lanjutan, serta saran bagi organisasi.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas tinjauan pustaka mengenai teori yang digunakan dalam penelitian ini, yang terdiri dari penjelasan mengenai perubahan organisasi, variabel kesiapan karyawan untuk berubah, teori *employee engagement*, dan faktor anteseden dari *employee engagement*, serta dinamika dari dua variabel yang diteliti.

2.1 Perubahan Organisasi

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai perubahan organisasi, meliputi definisi perubahan organisasi, sumber perubahan organisasi, dan jenis-jenis perubahan organisasi.

2.1.1 Definisi Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi sering dikatakan sebagai perkembangan dari organisasi. Perubahan tersebut digunakan untuk menyelesaikan masalah dan tantangan organisasi. Di organisasi, masalah yang banyak terjadi diantaranya mencakup kompetisi, kemajuan teknologi, merger, ekspansi, pemeliharaan kualitas produk, atau peningkatan efisiensi karyawan di satu sisi, serta pertumbuhan yang pesat, usaha bisnis baru, kesempatan yang menyenangkan, inovasi, dan kepemimpinan baru dan pedekatan manajemen di sisi lainnya (Madsen, 2005).

Banyak penelitian yang dilakukan oleh para ahli tentang perubahan organisasi, mereka memberikan batasan perubahan organisasi sebagai berikut: Menurut Chonko (2004) perubahan organisasi didefinisikan sebagai:

“Shifting from one stage to another or it is concerned with breaking down existing structures and creating new ones”.

Dari sini dapat dilihat bahwa perubahan organisasi melibatkan adanya perubahan struktur yang ada sekarang untuk kemudaian membuat struktur yang baru. Sedangkan Jones (2007) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai:

“The process by which organization move from their present state to some desired future states to increase their effectiveness” (p.301)

Hal ini menyatakan bahwa perubahan organisasi ialah sebuah proses dimana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Jika organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif maka ia akan lebih mampu dalam menghadapi perubahan di lingkungan.

Bernett dan Carroll (dalam Madsen, 2005) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai:

“transformation between two points in time with the key ability to compare the organisation before and after the transformation”

Berdasarkan definisi-definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah pergeseran atau transformasi dari keadaan saat ini ke arah yang berbeda untuk meningkatkan efektifitasnya dan menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi atau dapat juga berupa merubah struktur saat ini untuk kemudian membentuk lagi struktur yang baru.

2.1.2 Sumber Perubahan Organisasi

Sumber perubahan organisasi baik itu sumber internal maupun eksternal berhubungan dengan kebutuhan atau perluasan bisnis sebagai upaya menghadapi tantangan. Sumber internal, yaitu yang berasal dari dalam organisasi diantaranya ialah isu-isu mengenai pekerja/karyawan, dan kebijakan manajerial, yaitu berisi kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang bersifat manajerial. Sumber eksternal atau yang berasal dari luar organisasi meliputi adanya perubahan di

dunia politik dan sosial, perubahan pasar seperti perubahan animo masyarakat, akibat adanya karakteristik demografis seperti usia, jenis kelamin, status sosial, dan sebagainya, serta adanya isu perkembangan teknologi (Kreitner & Kinicki, 2004).

Keadaan demikian akan menyebabkan organisasi melakukan beberapa penyesuaian dan perubahan yang dianggap perlu agar dapat bertahan di tengah tantangan yang ada. Dalam penelitian ini akan dilihat lebih jauh mengenai sumber-sumber perubahan organisasi yang banyak dialami oleh karyawan.

2.1.3 Jenis Perubahan Organisasi

Jones (2007) menyebutkan terdapat dua kelompok besar jenis perubahan organisasi, diantaranya:

1. *Evolutionary change*

Perubahan ini memiliki karakteristik yang bertahap dan fokusnya sempit. Perubahan ini tidak terjadi secara tiba-tiba ataupun drastis, tetapi lebih ke arah konstan, bertahap, sedikit demi sedikit dalam peningkatan, adaptasi, dan penyesuaian strategi ataupun struktur yang sudah ada sebelumnya. Dalam jenis perubahan ini, terdapat tiga strategi yang digunakan yaitu:

- 1) *Sociotechnical system theory*, menekankan pentingnya penggantian peran dan tugas karyawan atau merubah hubungan atau relasi teknis guna mencapai efektifitas organisasi.
- 2) *Total quality management*, menekankan pencarian metode atau cara baru untuk mengembangkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan organisasi secara berkesinambungan dan konsisten.
- 3) *Creating flexible worker and flexible work team*, strateginya adalah dengan meningkatkan kemampuan karyawan dalam satu bidang tertentu dan setelah mereka menyelesaikan tugas tersebut kemudian karyawan akan diberi pelatihan *overtime* mengenai bidang lain, begitu seterusnya.

2. *Revolutionary change*

Perubahan ini terjadi dengan cepat, dramatis dan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan serta memerlukan kecepatan dalam mencari cara/strategi

baru yang lebih efektif. Adanya perubahan ini mempengaruhi seluruh level dalam organisasi meliputi: perusahaan, divisi, fungsi kelompok kerja, dan juga individu. Dalam kategori ini, terdapat empat strategi yang dapat dilakukan yakni *reengineering*, *e-engineering*, *restructuring*, dan *innovation*.

1) *Reengineering*

Dengan cara menata ulang peran dan fungsi suatu bagian sehingga proses kerja menjadi lebih efektif. Strategi ini menekankan adanya perubahan pada proses koordinasi antar bagian dan integrasi dari seluruh bagian.

2) *E-engineering*

Strategi ini menggunakan sistem informasi untuk mengembangkan performa kerja, misalnya dengan penggunaan *internet-based software system*.

3) *Restructuring*

Melakukan perubahan pada struktur dan budaya organisasi termasuk dalam hal tugas dan kekuasaan sehingga mempengaruhi tingkatan karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

4) *Innovation*

Menggunakan sumber daya dan kemampuan untuk menciptakan teknologi baru atau produk dan jasa baru sehingga organisasi dapat menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

2.2 Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Bagian ini membahas tentang definisi kesiapan karyawan untuk berubah, perubahan yang terjadi di organisasi, karakteristik karyawan yang siap untuk berubah, dan pengukurannya.

2.2.1 Definisi Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Kesiapan karyawan untuk berubah sudah didefinisikan dan di konseptualisasikan dengan berbagai cara, Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari

percaya pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik.

Armenakis (1993) mendefinisikan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai:

Individual's "beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and the organization's capacity to successfully undertake those changes." (p.681)

Hal ini berarti kesiapan untuk berubah mencakup kepercayaan, sikap dan intensi karyawan mengenai tingkat perubahan yang dibutuhkan dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses. Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi.

Hanpachern (1997) mendefinisikan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai

the extent to which individuals are mentally, psychologically or physically ready, prepared or primed to participate in organization development activities. Particularly it refers to condition in which a person has high score on promoting and participating in change. (p.11)

Hal ini berarti kesiapan karyawan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada promosi dan partisipasi di perubahan.

Backer (1995) juga menjabarkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan terhadap sejauh mana perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan ialah keadaan pikiran

mengenai kebutuhan dan merupakan pelopor perilaku karyawan yang bersifat kognitif, baik itu berupa penerimaan ataupun penolakan terhadap perubahan. Kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan bisa berbeda-beda disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal dan internal, tipe/jenis perubahan yang diperkenalkan, atau karakteristik dari agen perubahan yang potensial.

Selain itu, terdapat kemungkinan untuk meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah dan perubahan organisasi dapat saja terjadi dalam kondisi kesiapan karyawan yang rendah tetapi hasil studi sebelumnya menunjukkan bahwa kemungkinan keberhasilan implementasi perubahan juga sedikit karena kesiapan karyawan untuk berubah yang rendah akan berujung kepada motivasi yang rendah untuk mengikuti perubahan atau berujung pada penolakan terhadap perubahan secara aktif.

Berdasarkan definisi-definisi yang disebutkan di atas, sesuai dengan pendapat Hanpachern peneliti menyimpulkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah meliputi sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis dan fisik untuk berpartisipasi dalam aktifitas pengembangan organisasi, dan sejauh mana kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan mengenai tingkat perubahan organisasi yang dibutuhkan dan bagaimana kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses.

2.2.2 Dimensi Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kesiapan karyawan untuk berubah menurut Hanpachern (1997) dengan menekankan adanya *participating*, *promoting*, dan *resisting* dalam pemahaman mengenai kesiapan karyawan untuk berubah. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing dimensi kesiapan karyawan untuk berubah menurut Hanpachern:

1. *Participating*

Participating merujuk kepada keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan implementasi proses perubahan. Suksesnya inisiasi perubahan organisasi dapat dicapai apabila semua anggota ikut berpartisipasi dalam perubahan tersebut.

2. *Promoting*

Promoting merujuk adanya promosi yang juga dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya. Perubahan organisasi akan sukses apabila karyawan (anggota organisasi) tidak hanya berpartisipasi dalam perubahan tetapi juga melakukan promosi kepada anggota lainnya.

3. *Resisting*

Resisting merujuk kepada penolakan karyawan terhadap perubahan tersebut. Ia tidak mendukung (menolak baik secara aktif maupun pasif) perubahan organisasi tersebut.

Dalam penelitian ini akan dilihat dimensi dari kesiapan berubah yang memiliki hubungan paling besar dengan *employee engagement* dan akan dilihat lebih jauh mengenai sumbangan masing-masing dimensi terhadap skor total kesiapan karyawan untuk berubah.

2.2.3 Faktor – Faktor yang Dapat Mempengaruhi Kesiapan Karyawan Untuk Berubah

Menurut Armenakis dan Holt (2007) kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama, yakni *change content*, *the change process*, dan *organizational context*. *Change Content* merujuk pada apa yang akan dirubah oleh organisasi. Perubahan yang dilakukan dapat berupa perubahan sistem administratif, prosedur kerja, teknologi, atau struktur. *The Change Process* meliputi bagaimana proses implementasi perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Sedangkan *Organizational Context* terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi.

Armenakis dan Harris (2009) mengidentifikasi adanya lima faktor utama yang dapat merubah keyakinan diri karyawan untuk mendukung perubahan, yakni: 1) *Discrepancy*, yaitu keyakinan bahwa perubahan itu diperlukan oleh organisasi. 2) *Appropriateness* yaitu adanya keyakinan bahwa perubahan spesifik yang dilakukan merupakan cara yang tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi. 3) *Efficacy* yaitu rasa kepercayaan bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan. 4) *Principal Support* yaitu persepsi

bahwa organisasi memberikan dukungan dan berkomitmen dalam pelaksanaan perubahan dan menyukseskan perubahan organisasi. 5) *Personal Valance* yaitu rasa keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan personal pada karyawan. Dalam jurnal Armenakis & Harris (2009) dijelaskan kembali mengenai kelima keyakinan tersebut dan bahwa hadirnya kelima keyakinan di atas tidak semata-mata hanya mempengaruhi kesiapan untuk berubah, namun juga mempengaruhi bagaimana karyawan akan mengadopsi dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan sebelumnya, ditemukan beberapa faktor demografis yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Hanpachern (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah secara signifikan berhubungan dengan jabatan dan lama bekerja. Dalam penelitiannya juga ditemukan bahwa kesiapan untuk berubah tidak berhubungan dengan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan status pernikahan. Hal yang sama ditemukan oleh Weber dan Weber (2001; dalam Hanpachern 1998) bahwa tidak ada hubungan antara kesiapan untuk berubah dan usia, serta tingkat pendidikan.

2.2.4 Pengukuran Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Terdapat banyak jenis alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kesiapan karyawan untuk berubah, seperti misalnya alat ukur yang disusun oleh Armenakis (2009), Holt dan Armenakis (2007), Hanpachern (1997), dan lain-lain. Dalam penelitian ini, pengukuran kesiapan karyawan dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang disusun oleh Hanpacern (1997) atau yang sering dikenal sebagai RFC Scale versi original (READ III) yang sudah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Parahyanti (2010).

Pertimbangan peneliti dalam memilih untuk menggunakan alat ukur ini adalah karena adanya kejelasan teori yang mendasari disusunnya alat ukur tersebut, dan berdasarkan hasil uji psikometrik yang dilakukan alat ukur ini layak untuk digunakan di dalam penelitian.

2.3 *Employee Engagement*

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai definisi, faktor-faktor yang mempengaruhi, dan pengukuran yang dilakukan terhadap *employee engagement*.

2.3.1 *Definisi Employee Engagement*

Employee Engagement yang sering disebut dengan *work engagement* didefinisikan oleh Kahn (1990, p. 694) sebagai:

“harnessing of organization members’ selves to their work roles: in engagement, people employ and express themselves physically, cognitively, emotionally and mentally during role performances”,

Hal ini berarti *employee engagement* merupakan keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya: dalam *engagement*, seseorang akan mempekerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama menunjukkan performa mereka. Aspek kognitif dalam *employee engagement* mencakup keyakinan yang dimiliki oleh karyawan mengenai organisasi tersebut, para pemimpinnya, dan kondisi kerja. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas peran yang ia miliki di organisasi. Kahn (1990) juga menyebutkan bahwa *engagement* meliputi kehadiran baik secara fisik maupun psikologis saat melaksanakan peran organisasional.

Schaufeli (2002, p.74) mendefinisikan *employee engagement* sebagai:

“positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption”

Dapat diartikan sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi, tidak mudah lelah. *Dedication* adalah keterlibatan yang kuat ditandai oleh antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi. *Absorption* adalah keadaan terjun total

(*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya. (Saks, 2006).

Selain itu *employee engagement* banyak didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual kepada organisasi (Baumruk, 2004; Richman, 2006; Shaw, 2005 dalam Saks, 2006) atau didefinisikan sebagai sejumlah usaha yang bersifat *discretionary* yang ditampilkan oleh karyawan di pekerjaannya (Frank *et al*, 2004 dalam Saks, 2006)

Terdapat juga pandangan lain mengenai *engagement* yaitu dengan mengasumsikan *engagement* sebagai lawan dari *burnout*. Karyawan yang engaged memiliki rasa bersemangat dan hubungan yang efektif dengan pekerjaan mereka dan mereka menilai diri mereka mampu menangani tuntutan kerja mereka. Maslach dan Leiter (1997) mengasumsikan bahwa *engagement* dan *burnout* merupakan dua kutub berlawanan dari kontinum mengenai work related *well-being*, dengan *burnout* mewakili kutub negatif dan *engagement* sebagai kutub positif (Schaufeli & Bakker, 2009).

Dari definisi-definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya dan adanya keadaan motivasional yang positif dikarakteristikan oleh level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, persistensi, tidak mudah lelah, selain itu juga ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan dapat dilihat dari antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi, serta keadaan terjun total (*total immersion*) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan diri dari pekerjaannya

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori *employee engagement* menurut Schaufeli dan Bakker (2009) dengan menekankan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam pemahaman *engagement*. Teori ini dipilih karena dianggap telah mencakup pengertian yang komprehensif dan mudah dipahami.

2.3.2 Karakteristik Employee Engagement

Hasil penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Engelbrecht (2006) menunjukkan bagaimana *engagement* diterjemahkan menjadi perilaku. Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh partisipannya, orang yang memiliki *engagement* mampu membangkitkan energi dan tetap mempertahankan semangatnya meskipun mereka berada di tengah-tengah lingkungan kerja yang memiliki moral rendah dan menyebabkan frustrasi, ia juga akan mengerjakan apa yang harus dikerjakan, memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, dan merasa bahagia atas apa yang dia kerjakan.

Wawancara kualitatif yang dilakukan kepada karyawan di Belanda yang memiliki skor UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang tinggi juga menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki karakteristik sangat berenergi, memiliki sikap dan level aktifitas yang positif. Mereka juga mau berinisiatif pada pekerjaan dan menghasilkan umpan balik positif bagi dirinya. Karyawan tersebut juga menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada di luar pekerjaannya. Walaupun hasil wawancara mendapatkan bahwa karyawan yang *engaged* kadang merasa lelah, mereka menggambarkan kelelahan mereka sebagai kondisi yang menyenangkan karena dihubungkan dengan pencapaian positif.

Dalam penelitian ini akan dilihat lebih detail mengenai seperti apa karakteristik karyawan yang *engaged*.

2.3.3 Faktor-faktor yang Menyebabkan *Employee Engagement*

Bakker (2009) menyebutkan bahwa terdapat tiga faktor yang menjadi penyebab utama *employee engagement*, yakni:

1. *Job Resources*

Job Resources merujuk pada aspek fisik, sosial, maupun organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan individu untuk a) mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis maupun fisiologis yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut; b) mencapai target pekerjaan, dan c) menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan perkembangan personal.

2. *Saliency of Job Resources*

Faktor ini merujuk pada seberapa penting atau bergunanya sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh individu.

3. *Personal Resources*

Personal Resources merujuk kepada karakteristik yang dimiliki oleh karyawan seperti kepribadian, sifat, usia, dan lain-lain. Karyawan yang *engaged* akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dengan karyawan lainnya karena mereka memiliki skor ekstraversi dan *conscientiousness* yang lebih tinggi, serta memiliki skor *neuroticism* yang lebih rendah (Bakker, 2009).

2.3.4 Pengukuran *Employee Engagement*

Pengukuran *employee engagement* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan alat ukur UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang disusun oleh Schaufeli (2002). Dari beberapa alat ukur yang mengukur *employee engagement*, UWES adalah alat ukur yang bersifat akademis yang paling banyak digunakan oleh para peneliti di seluruh dunia.

Alasan peneliti menggunakan alat ukur ini adalah karena adanya kejelasan mengenai teori yang mendasari alat ukur tersebut. Selain itu, alat ukur ini pun sudah terbukti valid dan reliabel serta sudah pernah digunakan di berbagai penelitian Negara di dunia dan sudah diadaptasi ke dalam lebih dari sepuluh bahasa.

2.4 **Gambaran PT.X**

PT. X adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak di bidang telekomunikasi dan sudah berdiri sejak tahun 1993. Produk jasa yang dihasilkan oleh PT. X diantaranya adalah berupa layanan telekomunikasi yaitu berupa *provider* untuk *handhone*, layanan internet, *modem*, dan lain sebagainya.

PT.X menyadari bahwa perusahaan menghadapi kompetisi yang ketat ditengah banyaknya perusahaan kompetitor yang menawarkan jasa serupa, namun pada akhirnya kira-kira hanya terdapat empat perusahaan sejenis yang akan menguasai pasar di Indonesia. Tiga diantara keempat perusahaan tersebut sudah

dapat diprediksi yaitu: Telkomsel, XL, dan Indosat. PT. X menyadari bahwa persaingan akan semakin ketat untuk memperebutkan urutan keempat tersebut, dan PT. X memiliki tujuan untuk menjadi perusahaan keempat tersebut. Guna mencapai tujuannya, maka PT. X melakukan beberapa penyesuaian untuk meningkatkan efektivitasnya, diantaranya yaitu dengan melakukan perubahan organisasi.

PT.X saat ini sedang melakukan perubahan revolusioner dimana sejak tahun 2010 sudah mulai dilakukan pengembangan bisnis ke layanan internet atau lebih tepatnya *Broadband Wireless Access (BWA)*, sebelumnya PT.X masih hanya bergerak dalam jasa terkait provider telepon. Pengembangan bisnis (ekspansi) masih terus berlangsung hingga saat ini.

Perubahan lain yang terjadi di PT.X adalah perubahan struktur organisasi dimana terdapat beberapa bagian yang berubah strukturnya dan ada, selain itu terdapat satu departemen yang diturunkan tingkatannya di dalam struktur organisasi yaitu bagian *network service*. Perubahan tersebut sudah terjadi pada akhir tahun 2011 yang lalu.

2.5 Hubungan Employee Engagement dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Berdasarkan teori mengenai variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini pada sub bab ini akan dirumuskan hubungan teoritis antara kedua variabel tersebut, yaitu *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah. Hanpachern (1997) mendefinisikan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Kesiapan untuk berubah memiliki tiga dimensi yaitu *participating*, *promoting*, dan *resisting*.

Peneliti berasumsi bahwa karyawan yang siap untuk berubah karyawan yang memiliki ketanggahan dan cenderung mendukung perubahan organisasi yang dilakukan perusahaan, sedangkan mereka yang tidak siap untuk berubah akan cenderung menolak perubahan organisasi tersebut. Contohnya, ketika perusahaan akan melaksanakan perubahan pada visi dan misi perusahaan, maka karyawan yang siap untuk berubah akan ikut serta berpartisipasi dan bersedia

diberikan tugas tertentu yang dapat mendukung keberhasilan perubahan organisasi. Sedangkan karyawan yang kurang siap untuk berubah akan bersungut-sungut terhadap rencana perubahan tersebut dan ketika diberi tugas maka ia akan melakukannya dengan terpaksa dan setengah-setengah karena ia tidak terlalu peduli dengan perubahan organisasi yang dilakukan.

Alasan yang mendukung penggunaan *employee engagement* dalam penelitian mengenai kesiapan karyawan untuk berubah ini adalah karena sudah terdapat penelitian yang menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan anteseden utama yang akan membuat inisiasi perubahan organisasi menjadi sukses dan bahwa karyawan yang *engaged* cenderung akan lebih siap untuk berubah. Lucey (2008) menemukan bahwa baik kesiapan karyawan untuk berubah maupun *employee engagement* sama-sama merupakan faktor pendorong. Hasil penelitian Piderit (2000) pun menjelaskan bahwa karyawan yang *engaged* akan lebih siap untuk berubah.

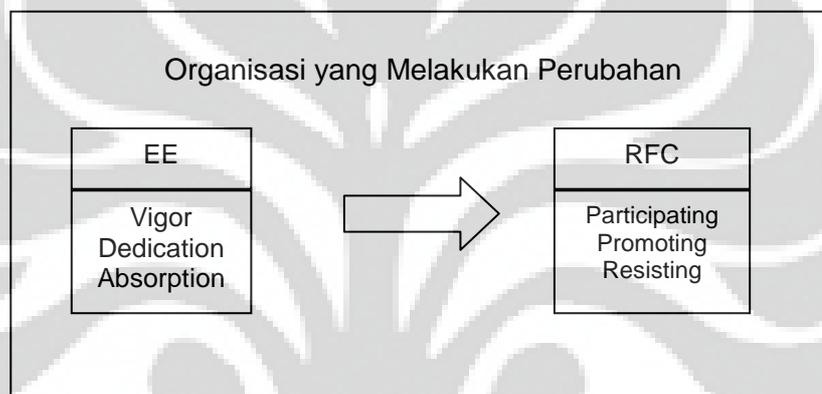
Peneliti berasumsi bahwa karyawan yang *engaged* akan siap untuk berubah dikarenakan karakteristiknya yang memiliki keterlibatan yang kuat ditandai oleh adanya antusiasme dan rasa bangga serta inspirasi. Karyawan yang *engaged* akan dengan senang hati untuk terlibat dalam proses perubahan organisasi, yang menandakan adanya faktor partisipasi. Selain berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi, karyawan yang *engaged* akan menunjukkan level energi dan resiliensi yang tinggi, tidak mudah lelah, dan rela menginvestasikan tenaganya di dalam proses perubahan organisasi. Sedangkan karyawan yang tidak *engaged* tidak memiliki semua itu, ia tidak tertarik untuk memajukan organisasi dan tidak berdedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Contohnya, dalam perubahan organisasi maka karyawan yang *engaged* akan dengan senang hati melakukan segala hal yang dapat menyukseskan perubahan tersebut, ketika diberi tugas tertentu ia akan melaksanakannya dengan sungguh-sungguh, ia juga tidak mudah putus asa bila menemui kesulitan, bahkan ia bisa lupa waktu saat mengerjakan tugasnya. Karyawan yang *engaged* akan berdedikasi tinggi dan melakukan lebih dari apa yang diminta. Sebaliknya karyawan yang tidak *engaged* akan pasif dalam usaha perubahan organisasi, ia

akan mengerjakan tugasnya tapi tidak mengeluarkan seluruh kemampuannya. Kebanyakan dari mereka tidak menikmati pekerjaannya sehingga kecil kemungkinan bahwa mereka terlarut dalam tugasnya.

Karakteristik karyawan yang *engaged* seperti yang telah disebutkan di ataslah yang membuat peneliti berasumsi bahwa terdapat hubungan antara *engagement* karyawan dan kesiapan karyawan untuk berubah. Selain itu, asumsi tersebut juga didasarkan pada pernyataan Hanpacern (1997) bahwa partisipasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah.

Gambar 2.1 Alur berpikir hubungan *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan metode penelitian, meliputi rumusan masalah penelitian, variabel penelitian, tipe penelitian, sampel penelitian, alat ukur penelitian, teknik analisis statistik, serta prosedur penelitian.

3.1 Rumusan Masalah Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah. Sehingga permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah:

3.1.1 Masalah Konseptual

1. Apakah ada hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah di perusahaan PT.X?
2. Bagaimana gambaran *employee engagement* karyawan di PT. X?
3. Bagaimana gambaran kesiapan karyawan untuk berubah di di PT.X?

3.1.2 Masalah Operasional

1. Apakah terdapat korelasi yang signifikan antara skor total *employee engagement* dari alat ukur *utrecht work engagement scale* dengan skor total kesiapan karyawan untuk berubah dari alat ukur *readiness for change scale*?
2. Bagaimana gambaran *employee engagement* pada karyawan dilihat dari skor total dan kategori *employee engagement*?
3. Bagaimana gambaran kesiapan karyawan untuk berubah dilihat dari skor total dan kategori kesiapan karyawan untuk berubah?

3.2 Hipotesis Penelitian

3.2.1 Hipotesis Alternatif (two-tailed)

Ha : Terdapat hubungan yang signifikan antara skor total *employee engagement* dan skor total kesiapan karyawan untuk berubah.

3.2.2 Hipotesis Null

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara skor total *employee engagement* dan skor total kesiapan karyawan untuk berubah.

3.3 Variabel Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel bebas dari penelitian ini adalah *employee engagement* sedangkan variabel terikat di penelitian ini adalah kesiapan karyawan untuk berubah.

3.3.1 Variabel 1 : Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Definisi konseptual : Sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, dan siap untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi.

Definisi operasional : Dalam penelitian ini, kesiapan karyawan untuk berubah dilihat dari skor total dari alat ukur kesiapan berubah yaitu READ III yang disusun oleh Hanpachern (1997). Skor total yang diperoleh merupakan skor penjumlahan dari dimensi *participating* dan *promoting* serta dikurangi dimensi *resisting*. Semakin tinggi skor total menandakan semakin tingginya kesiapan berubah karyawan.

3.3.2 Variabel 2 : *Employee Engagement*

Definisi konseptual: Keadaan motivasional yang positif dan memunculkan pemenuhan diri yang dikarakteristikan oleh kekuatan, dedikasi dan *absorption*

Definisi operasional : Dalam penelitian ini, *employee engagement* dilihat dari skor total dari alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang disusun oleh Schaufeli (2002). Skor total yang diperoleh merupakan skor dari tiap dimensi *employee engagement*. (*vigor, dedication, dan absorption*). Semakin tinggi skor total menandakan semakin tingginya kesiapan *engagement* karyawan.

3.4 Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian non-eksperimental atau dapat disebut sebagai penelitian *ex post facto* dimana variabel bebas sudah terjadi sebelum penelitian dilakukan dan penelitian dilakukan tanpa menggunakan manipulasi variabel maupun setting penelitian (Seniati, Yulianto, Setiadi, 2005). Dalam penelitian *ex post facto*, variabel bebas dan variabel terikat diukur secara bersamaan. Secara spesifik penelitian ini merupakan penelitian studi lapangan dimana penelitian dilakukan dalam situasi sehari-hari.

Berdasarkan tujuan penelitiannya, penelitian ini termasuk ke dalam tipe penelitian korelasional dimana tujuan dari penelitian ini ialah untuk melihat hubungan diantara kedua variabel. Dalam hal ini hubungan variabel yang dilihat adalah *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah. Sedangkan apabila dilihat berdasarkan tipe informasi yang dikumpulkan maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kuantitatif. Data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah berupa angka dan cara analisisnya menggunakan teknik statistik (Kumar, 2005).

3.5 Partisipan Penelitian

Berikut ini akan diuraikan mengenai populasi dan sampel, karakteristik sampel, teknik pengambilan sampel, dan jumlah partisipan dalam sampel penelitian.

3.5.1 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT.X. Sedangkan sampel penelitian diambil berdasarkan kriteria berikut ini:

3.5.2 Karakteristik Sampel

Karakteristik sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X yang minimal telah bekerja selama 1 tahun di PT. X. Dasar dari penetapan sampel ini adalah asumsi bahwa seluruh karyawan tersebut lebih mengetahui dan terlibat dalam perubahan yang terjadi di dalam perusahaan.

3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel *non-probability* yaitu tingkat pengambilan sampel yang tidak dilakukan secara acak sehingga tidak semua anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi partisipan penelitian (Kerlinger & Lee, 2000). Salah satu teknik pengambilan sampel *non-probability* yang digunakan adalah teknik pengambilan sampel *accidental sampling* dimana karyawan yang akan menjadi partisipan penelitian adalah karyawan yang tersedia pada saat itu juga.

3.5.4 Jumlah Partisipan dalam Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. X dan sampel dari penelitian ini adalah minimal 30 orang karyawan PT. X. Peneliti merencanakan untuk mengambil sampel sebanyak 250 orang dengan pertimbangan bahwa semakin besar sampel maka akan makin representatif. Alasan diambilnya sampel dengan jumlah demikian ialah agar distribusi frekuensinya mendekati distribusi normal, hal ini sesuai dengan pernyataan Guilford & Fruchter (1981) bahwa penyebaran normal dapat tercapai dengan jumlah sampel yang cukup besar yang tidak kurang dari 30 orang. Penggunaan sampel yang besar dalam pendekatan kuantitatif dianggap akan menghasilkan perhitungan statistik yang lebih akurat (Kerlinger & Lee, 2000).

3.6. Metode Pengumpulan Data dan Skoring

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis dimana pertanyaan itu dijawab sendiri oleh responden (Kumar, 2005). Peneliti menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data karena kuesioner memiliki kelebihan yaitu dalam hal anonimitas karena tidak adanya kontak *face to face* yang terjadi di antara partisipan dan peneliti, selain itu penggunaan kuesioner juga relatif lebih murah dan lebih cepat.

Penyebaran kuesioner dilakukan baik secara langsung dalam bentuk buklet dan melalui email. Buklet dan email berisi kuesioner sama-sama diberikan kepada karyawan PT.X. Dengan metode ini diharapkan data dapat terkumpul dengan lebih cepat.

3.7 Instrumen Penelitian

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua bagian yaitu berupa kuesioner mengenai kesiapan karyawan untuk berubah, yang kedua adalah kuesioner yang mengukur *employee engagement*. Alat ukur yang digunakan adalah alat ukur yang sudah ada sebelumnya dan yang sudah terstandarisasi yang mengukur kesiapan karyawan untuk berubah (14 item) dan yang mengukur *employee engagement* (20 item), sedangkan biodata meliputi isian mengenai data demografis seperti usia, jenis kelamin, dan status perkawinan, lalu jenis organisasi tempat partisipan bekerja, masa kerja, level jabatan, pendidikan terakhir, dan status karyawan.

3.7.1 Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Kesiapan karyawan untuk berubah diukur dengan menggunakan hasil adaptasi dan dari READ 3 *Readiness for Change Scale* yang disusun oleh Hanpachern pada tahun 1997. Alat ukur ini merupakan gabungan dari READ 1 dan READ 2 yang terbagi ke dalam tiga domain yaitu *participating*, *promoting*, dan *resisting*. Peneliti menggunakan alat ukur READ 3 yang sudah diadaptasi oleh Parahyanti (2010) ke dalam Bahasa Indonesia.

Dalam mengisi kuesioner ini, partisipan diminta untuk memilih salah satu dari enam alternatif pilihan jawaban yang disusun berdasarkan format skala Likert. Terdapat dua jenis pernyataan dalam kuesioner ini yaitu *favorable* dan *unfavorable*. Untuk pernyataan *favorable*, pilihan jawaban “sangat tidak sesuai” bernilai 1, pilihan jawaban “tidak sesuai” bernilai 2, pilihan jawaban “agak tidak sesuai” bernilai 3, pilihan jawaban “agak sesuai” bernilai 4, pilihan jawaban “sesuai” bernilai 5, dan pilihan jawaban “sangat sesuai” bernilai 6. Sedangkan untuk pernyataan *unfavorable* berlaku hal sebaliknya. Item – item yang *favorable* diantaranya adalah item 1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 10, 12 dan 14. Sedangkan item-item yang *unfavorable* diantaranya adalah item 5, 8, 11, dan 13 Berikut adalah kisi - kisi item dari alat ukur kesiapan untuk berubah.

Tabel 3.1 Dimensi kesiapan karyawan untuk berubah

Dimensi	No. Item	Contoh Item
Participating	1, 2, 4, 6, 7, dan 9	Bersedia bekerja lebih keras untuk mengefektifkan perubahan yang terjadi
Promoting	3, 10, 12, dan 14	Bersedia terlibat dalam kegiatan baru terkait perubahan dengan pekerjaan saya
Resisting	5, 8, 11, dan 13	Berusaha menggagalkan upaya perubahan yang terjadi di tempat kerja saya

Norma alat ukur ini adalah norma *within groups* yang dibuat berdasarkan standar deviasi dengan membagi jangkauan skor dalam 3 golongan yaitu: karyawan tidak siap untuk berubah, cukup siap dan sangat siap.

3.7.2 Employee Engagement

Alat ukur *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* yang disusun oleh Schaufeli (2002) sebanyak 20 item yang terdiri dari tiga aspek yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang sudah diadaptasi oleh Wijaya (2011).

Dalam mengisi kuesioner ini partisipan diminta memilih salah satu dalam tujuh alternatif pilihan jawaban yang disusun berdasarkan format skala Likert. Semua item-item dalam alat ukur ini *favorable*.

Berikut adalah kisi-kisi item dari alat ukur *employee engagement*:

Tabel 3.2 Dimensi *employee engagement*

Dimensi	No. Item	Contoh Item
Vigor	1, 4, 8, 12, 15, 17	Saya hanyut dalam pekerjaan hingga lupa waktu.
Dedication	2, 5, 7, 10, 13, 18	Menurut saya pekerjaan yang saya lakukan sangat berarti
Absorption	3, 6, 9, 11, 14, 16, 19, 20	Waktu terasa berlalu dengan cepat saat saya bekerja

Norma yang digunakan adalah norma *within groups* yang dibuat berdasarkan standar deviasi dengan membagi jangkauan skor *employee engagement* partisipan dalam 3 golongan yaitu rendah, sedang, dan tinggi.

3.8 Hasil Pengujian Alat Ukur

Setelah alat ukur disusun, peneliti melakukan uji coba alat ukur. Uji coba dilakukan kepada 50 orang partisipan yang sesuai dengan karakteristik yang sudah ditentukan. Dari hasil uji coba, peneliti melakukan penyesuaian terhadap beberapa hal yang dianggap perlu.

3.8.1 Uji Keterbacaan

Uji keterbacaan dilakukan dengan uji bersama dengan pembimbing skripsi bersama dengan empat orang lainnya. Tujuan dilakukannya uji keterbacaan ialah untuk melihat apakah kuesioner sudah cukup jelas, apakah pertanyaan-pertanyaan yang ada di dalam kuesioner tersebut sudah dapat dipahami dengan benar. Dari hasil uji keterbacaan yang sudah dilakukan, kedua alat ukur yaitu alat ukur kesiapan karyawan untuk berubah dan alat ukur *employee engagement* tidak ditemukan masalah. Setiap pernyataan dalam alat ukur tersebut sudah baik dan dapat dipahami dengan benar atau dapat dikatakan sudah dapat menggambarkan apa yang akan diteliti oleh peneliti.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah konsistensi skor yang dihasilkan seseorang ketika ia mengisi kembali alat ukur yang sama pada waktu yang berbeda, atau ketika ia mengisi alat ukur yang berbeda dengan item yang ekuivalen, atau dibawah kondisi pengujian variabel yang lain (Anastasi & Urbina, 1997). Jika seseorang diukur dalam suatu kondisi yang sama, maka sebuah prosedur pengukuran yang reliabel akan menunjukkan hasil pengukuran yang sama atau hampir sama (Gravetter, 2009).

Teknik yang digunakan untuk menguji reliabilitas dalam pengukuran ini adalah Coefficient Alpha (α) yang menguji konsistensi skor antar item di alat ukur, Reliabilitas Coefficient Alpha melihat konsistensi respon terhadap semua butir soal dalam tes. Error yang mungkin terjadi pada jenis reliabilitas ini adalah *content sampling* dan *content heterogeneity*. Semakin homogen domain dari tes tersebut, maka semakin tinggi konsistensi antar soal (Anastasi & Urbina, 1997). Teknik realibilitas ini digunakan memperkirakan konsistensi internal dari tes yang itemnya diskor secara politomi/skor majemuk (Anastasi & Urbina, 1997).

Hasil perhitungan yang dilakukan menggunakan SPSS 16.00 for Windows (dapat dilihat dalam lampiran A) menemukan bahwa nilai Alpha dari kuesioner kesiapan individu untuk berubah adalah 0.722. Dari hasil uji reliabilitas alat ukur, maka alat ukur kesiapan berubah secara konsisten mengukur konstruk yang sama, dimana 72,2 % *obtained score* merupakan varians *true score*, sedangkan 27,8 % *obtained score* merupakan varians error. Sedangkan pada alat ukur *engagement* secara konsisten juga mengukur konstruk yang sama dengan koefisien realibilitas sebesar 0,928, dimana 92,8 % *obtained score* merupakan varians *true score*, sedangkan 7,2 % *obtained score* merupakan varians error. Sebuah alat ukur dapat dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien (α) 0.7-0.8 (Kaplan & Saccuzo, 2005) atau diatas 0.8-0.9 (Anastasi & Urbina, 1997). Berdasarkan batasan realibilitas tersebut maka kedua alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinilai baik atau dengan kata lain reliabel sehingga alat ukur ini layak digunakan dalam penelitian.

3.8.3 Uji Validitas

Uji validitas yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji validitas konstruk. Validitas konstruk berfokus pada peranan teori psikologis dalam penyusunan alat ukur dan pada kebutuhan untuk memformulasikan hipotesis yang dapat diterima atau ditolak dalam proses validasi (Anastasi & Urbina, 1997). Uji validitas konstruk yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *internal consistency*, yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan skor total (Anastasi & Urbina, 1997).

Hasil uji validitas menunjukkan tingginya korelasi antara skor semua item alat ukur dan skor total, hubungan tersebut signifikan pada $p < 0.01$ dengan total skor tes (dapat dilihat dalam lampiran A). Hasil tersebut berarti alat ukur engagement memiliki validitas konstruk dan benar-benar mengukur konstruk kesiapan karyawan untuk berubah dan *employee engagement*.

3.9 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian ini dibagi menjadi tiga tahapan yakni tahap persiapan, tahap pelaksanaan, dan tahap pengolahan data.

3.9.1 Tahap Persiapan

Pada tahap ini peneliti mempersiapkan hal-hal yang dianggap perlu agar nanti dapat menunjang pencapaian tujuan penelitian yang diharapkan serta dapat menunjang jalannya pelaksanaan penelitian. Pada tahap persiapan, peneliti melakukan penggalian informasi mengenai alur berpikir tentang topik dalam penyusunan penulisan, kemudian peneliti menentukan teori dan alat ukur yang akan digunakan.

Setelah menemukan alat ukur, peneliti kemudian mempersiapkan alat ukur dan disesuaikan dengan karakteristik yang sudah ditentukan, kemudian melakukan uji coba alat ukur kepada beberapa partisipan yang memiliki karakteristik sama. Tujuan dilakukannya uji coba yaitu untuk memastikan bahwa alat ukur yang digunakan valid dan reliabel. Hasil dari uji coba kemudian dijadikan acuan untuk melakukan perbaikan yang diperlukan agar alat ukur dapat menghasilkan data yang tepat menggambarkan partisipan penelitian.

3.9.2 Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini peneliti mencetak dan mulai menyebarkan kuesioner kepada sejumlah partisipan yang representatif terhadap karakteristik yang diinginkan. Pengambilan data dimulai sejak tanggal 15 Desember 2011 melalui *e-mail* kepada partisipan. Namun melalui media ini peneliti menemukan kesulitan dalam mengumpulkan data. Hingga tanggal 23 Desember 2011 dari 300 kuesioner yang dikirimkan, hanya 10 kuesioner yang kembali. Melihat bahwa respon karyawan untuk mengisi kuesioner via e-mail sangat sedikit maka peneliti mengubah cara pengumpulan data dengan melakukan penyebaran secara langsung ke partisipan. Penyebaran ini dilakukan atas izin pihak *HRD* untuk mendatangi manajer yang telah dihubungi sebelumnya dan telah memberi izin untuk dapat membagikan kuesioner pada bawahannya. Penyebaran data dilakukan mulai tanggal 27 Desember 2011 hingga 3 Januari 2012. Jumlah kuesioner yang disebar secara langsung berjumlah 200 *booklet* belum termasuk kuesioner via email. Setelah digabung dengan kuesioner yang disebar melalui e-mail maka didapatkan 230 kuesioner kembali. Dari 230 kuesioner yang disebar hanya 202 kuesioner saja yang lengkap dan dapat diolah.

3.9.3 Tahap Pengolahan Data

Pada tahap ini semua data telah terkumpul dan peneliti akan melakukan pengolahan data secara kuantitatif. Data yang diperoleh kemudian di beri kode berdasarkan skala yang ada pada kuesioner dan juga memperhatikan item yang *favorable* dan *unfavorable* setelah semua data diinput maka akan dilakukan pengolahan lebih lanjut melalui SPSS. Setelah selesai diolah, lalu hasilnya kemudian diinterpretasi sesuai dengan teori yang dijadikan acuan. Kesimpulan juga dibuat pada tahap ini, dan nantinya dapat digunakan untuk menentukan diskusi dan saran yang dapat diberikan untuk penelitian yang selanjutnya.

3.10 Teknik Analisis Data

Tenik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya adalah statistik deskriptif, korelasi Pearson, *multiple regression*, *independent sample t-test*, dan *one way anova*. Statistik deskriptif digunakan mengetahui gambaran

umum kesiapan karyawan untuk berubah, *employee engagement*, usia, masa kerja, jenis kelamin, dan level jabatan partisipan. Sedangkan teknik korelasi Pearson digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antara dua variabel. Teknik ini digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antara variabel kesiapan karyawan untuk berubah terhadap variabel *employee engagement*. Setelah itu peneliti juga melakukan analisis regresi berganda (*multiple regression*) untuk mengetahui masing-masing pengaruh dari dimensi *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

Selain analisis utama, peneliti juga meneliti pengaruh faktor demografis terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dan *employee engagement* melalui perbandingan *mean*. Teknik analisis statistik yang digunakan adalah *independent sample t-test* untuk mengetahui perbedaan *mean* kedua variabel pada kelompok jenis kelamin. Sedangkan teknik statistik *one way anova* digunakan untuk mengetahui signifikansi perbedaan *mean* pada kelompok usia, lama bekerja, level jabatan, dan pendidikan terakhir terhadap kesiapan berubah dan *employee engagement*.

BAB 4

HASIL DAN ANALISIS

Pada bab ini, peneliti akan menguraikan mengenai hasil yang diperoleh dari pengambilan data serta pengolahan data yang dilakukan secara statistik. Hasil yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah gambaran umum partisipan, hasil utama penelitian, dan hasil tambahan penelitian. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah 202 orang.

4.1 Gambaran Umum Partisipan

Berikut ini adalah uraian mengenai gambaran umum subjek penelitian berdasarkan usia, jenis kelamin, dan lama bekerja subjek.

4.1.1 Gambaran Demografis Penyebaran Partisipan Penelitian

Gambaran demografis penyebaran partisipan diperoleh melalui data diri atau identitas partisipan yang terletak di halaman akhir pada kuesioner penelitian. Data diri yang dicantumkan terdiri dari jenis kelamin, usia, masa kerja, level jabatan dan pendidikan terakhir. Hasil perhitungan distribusi frekuensi dari gambaran demografis tersebut dapat dilihat dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1 Gambaran demografis penyebaran partisipan penelitian

Karakteristik Partisipan	Data Partisipan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	142	70.3 %
	Perempuan	60	29.7 %
Usia	20-29 tahun	84	41.6 %
	30-39 tahun	106	52.5 %
	40-49 tahun	12	5 %
Lama Bekerja	< 3 tahun	37	18.3 %
	3-5 tahun	102	50.5 %

Karakteristik	Data Partisipan	Frekuensi	Persentase
----------------------	------------------------	------------------	-------------------

Partisipan			
	6-8 tahun	24	11.9 %
	9-11 tahun	3	1.5 %
	12-14 tahun	16	7.9 %
	> 14 tahun	20	9.9 %
Level Jabatan	Staff	132	65.3 %
	Junior Management	60	29.7 %
	Middle Management	10	5 %
Pendidikan Terakhir	SLTA	10	5 %
	Akademi	35	17.3 %
	S1	151	74.8 %
	S2	6	3.0 %

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar partisipan adalah pria dengan jumlah 142 orang (70.3 %). Usia mayoritas partisipan berada pada usia 30-39 tahun yaitu berjumlah 106 orang (52.5 %). Kemudian bila dilihat dari masa kerjanya, sebagian besar partisipan sudah bekerja di PT. X selama 3-5 tahun, yaitu sebanyak 102 orang (50.5 %). Sedangkan level jabatan partisipan sebagian besar (65.3 %) adalah staff yakni sebanyak 132 orang partisipan, dan mayoritas partisipan memiliki gelar S1 dengan jumlah 151 orang (74.8 %).

4.2 Hasil Analisis Utama

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan bagaimana hubungan antara kedua variabel yaitu *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah, gambaran *employee engagement*, dan gambaran kesiapan karyawan untuk berubah. Peneliti menggunakan teknik korelasi Pearson untuk melihat hubungan antar kedua variabel.

4.2.1 Hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji korelasi dengan teknik statistik korelasi linear Pearson. Penelitian ini menggunakan *level of significance* (LOS) 0,05 dengan *test of significance*. Berikut ini adalah hasil perhitungan korelasi antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.

Tabel 4.2 Korelasi antara kesiapan karyawan untuk berubah dan *employee engagement*

Variabel	R	Sig (p)	r ²
<i>Employee Engagement</i> Kesiapan berubah	0.408**	0.01	0.166

** Korelasi signifikan pada level 0.01 (2 tailed)

Perhitungan hubungan antara dilakukan dengan menggunakan teknik korelasi Pearson. Dari tabel diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah, dengan $r = +.408$, $n=202$, $p<.05$, *two tails*. Dengan $r = +.408$, maka $r^2 = .166$, berarti bahwa 16.6 % dari variasi skor yang terjadi pada kesiapan karyawan untuk berubah dapat dijelaskan oleh *employee engagement*. Sesuai dengan kriteria Cohen (dalam Gravetter & Wallnau, 2007), nilai r^2 antara 0,09-0,25 berarti mengindikasikan adanya hubungan dengan kekuatan sedang.

4.2.2 Gambaran skor variabel *Employee Engagement*

Gambaran *employee engagement* dilihat dari nilai *mean*, nilai minimum, dan nilai maksimum pada partisipan yang mengisi kuesioner. Nilai *mean* partisipan yang mengikuti penelitian ini sebesar 104.49 ($SD = 13.429$) dengan nilai minimum sebesar 70 dan nilai maksimum sebesar 136. Hasil tersebut terangkum dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3 Deskriptif statistik *employee engagement*

N	M	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	SD
202	104.49	70	136	13.429

Gambaran *employee engagement* juga dibagi berdasarkan tingkat perilaku yang dikategorikan sebagai tinggi, sedang, dan rendah berdasarkan norma kelompok. Tingkat *engagement* karyawan dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4 Tingkat *engagement* karyawan

Kategori	Skor	Frekuensi	Prosentase
Rendah	65.10 - 91.06	34	16.8%
Sedang	91.07 - 117.92	131	65.2%
Tinggi	117.92 - 144.78	37	18.3%
Total		202	100 %

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata *engagement* partisipan tergolong sedang. Karyawan yang memiliki *engagement* sedang sudah mulai memiliki dedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta bersedia untuk bekerja lebih keras dari biasanya. Selain itu, karyawan juga sudah memiliki keinginan untuk ikut serta dalam usaha memajukan perusahaan tempat ia bekerja.

4.2.3 Gambaran skor variabel Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Gambaran kesiapan untuk berubah dilihat dari nilai *mean*, nilai minimum, dan nilai maksimum pada partisipan yang mengisi kuesioner. Nilai *mean* partisipan yang mengikuti penelitian ini sebesar 66.4 ($SD = 6.354$) dengan nilai minimum sebesar 49 dan nilai maksimum sebesar 84. Hasil tersebut terangkum dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5 Deskripsi statistik kesiapan karyawan untuk berubah

N	M	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	SD
202	66.4	49	84	6.354

Gambaran kesiapan karyawan juga dibagi berdasarkan kategori tidak siap, siap, dan sangat siap berdasarkan norma kelompok. Tingkat kesiapan karyawan untuk berubah dapat dilihat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Tingkat kesiapan berubah karyawan

Kategori	Skor	Frekuensi	Prosentase
Tidak Siap	47.35 - 60.05	29	14.36%
Cukup Siap	60.06 - 72.76	148	73.27%
Sangat Siap	72.77 – 85.47	25	12.38%
Total		202	100 %

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa karyawan cukup siap untuk berubah. Mereka sudah mengarah pada sikap siap mendukung perubahan yang sedang berlangsung melalui kesediaannya untuk berpartisipasi, mempromosikan perubahan yang sedang dialami perusahaan dan tidak menolak untuk berubah

4.3 Analisis Tambahan

Pada bagian ini akan diuraikan mengenai hasil tambahan yang diperoleh dari data partisipan penelitian.

4.3.1 Gambaran Perubahan Organisasi yang Dialami

Berdasarkan jawaban dari partisipan, perubahan organisasi yang terjadi meliputi banyak hal. Berikut adalah tabel yang menggambarkan perubahan organisasi yang paling banyak dialami oleh partisipan.

Tabel. 4.7 Perubahan organisasi yang dialami karyawan

Perubahan	Prosentase
Pengembangan Bisnis (ekspansi baru)	75.2 %
Restrukturisasi di Unit Organisasi	69.8 %
Rencana Strategi Perusahaan	57.4%

Dari tabel dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan menyatakan bahwa perubahan organisasi yang mereka alami adalah pengembangan bisnis, seperti ekspansi area usaha, produk, atau layanan baru (75.2%), restukturisasi di unit-unit organisasi (69.8 %), dan rencana strategi perusahaan (57.4 %). Menurut

Jones (2007), perubahan revolusioner yang terjadi di PT. X termasuk ke dalam *reengineering, restructuring, dan innovation*.

4.3.2 Gambaran Faktor Pendorong Perubahan Organisasi yang Dialami

Berdasarkan jawaban dari partisipan, penyebab dari perubahan organisasi yang terjadi mencakup bermacam-macam hal. Berikut adalah tabel yang menggambarkan penyebab perubahan organisasi yang paling banyak dialami oleh partisipan.

Tabel 4.8 Faktor pendorong perubahan organisasi yang dialami karyawan

Faktor Pendorong	Prosentase
Perkembangan Teknologi	63.36 %
Kompetisi	58.41%
Perubahan Kebutuhan Pelanggan	53.96%

Dari tabel dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan menyatakan bahwa perubahan organisasi yang mereka alami adalah didorong oleh faktor-faktor sebagai berikut yaitu perkembangan teknologi (63.36%), kompetisi (58.41%), dan rencana strategi perusahaan (53.96 %). Menurut Kreitner dan Kinicki (2004), faktor pendorong perubahan organisasi yang terjaid adalah karena adanya faktor eksternal.

4.3.3 Sumbangan *Employee Engagement* terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Teknik yang digunakan untuk mendapatkan besar sumbangan dimensi *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah yaitu teknik perhitungan regresi ganda. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel 4.9

Tabel 4.9 Hasil perhitungan regresi

R	R²	Sig
0.511**	0.262	0.000

**Signifikan pada $p < 0.01$

Berdasarkan tabel 4.9, didapatkan nilai R sebesar 0.511 dan signifikan pada LOS 0.05. Hasil lainnya didapatkan bahwa *employee engagement* menyumbang sebesar 26.2 % terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dan 73.8 % disebabkan oleh hal lain.

Perhitungan regresi ganda juga digunakan untuk melihat dimensi dari *employee engagement* yang paling menyumbang terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 4.8.

Tabel 4.10 Tabel perhitungan regresi ganda dimensi *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

Dimensi Employee Engagement	Beta (β)	Sig
Vigor	.346	.009
Dedication	.427	.000
Absorption	-.355	.001

Berdasarkan data dari tabel 4.10, dapat disimpulkan bahwa *dedication* ($Beta = 0.427$; $p = 0.000$) memberikan sumbangan paling besar terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Dimensi *absorption* ($Beta = 0.346$; $p = 0.001$) juga memberikan sumbangan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Begitu juga dengan dimensi *vigor* ($Beta = 0.346$; $p = 0.009$) secara signifikan memberikan sumbangan pada kesiapan karyawan untuk berubah.

4.3.4 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Berdasarkan Data Demografis Partisipan

Pada bagian ini, hasil yang diperoleh merupakan gambaran kesiapan karyawan untuk berubah yang ditinjau dari demografis partisipan, seperti jenis kelamin, usia, lama bekerja, level jabatan, dan pendidikan terakhir. Gambaran kesiapan karyawan untuk berubah berdasarkan data demografis partisipan terangkum pada tabel 4.11.

Tabel 4.11 Gambaran kesiapan berubah berdasarkan data demografis

Karakteristik Partisipan	Data Partisipan	N	M	Signifikansi	Keterangan
Jenis Kelamin	Laki-laki	142	66.55	$t = 0.470$	Tidak
	Perempuan	60	66.08	$p = 0.639$ $p > 0.05$	Signifikan
Usia	20-29 tahun	84	64.73	$F = 6.584$	Signifikan
	30-39 tahun	106	67.28	$p = 0.002$	
	40-49 tahun	12	70.33	$p < 0.05$	
Lama Bekerja	< 3 tahun	37	65.81	$F = 3.199$	Signifikan
	3-5 tahun	102	65.09	$p = 0.008$	
	6-8 tahun	24	68.42	$p < 0.05$	
	9-11 tahun	3	65.33		
	12-14 tahun	16	68.41		
	> 14 tahun	20	69.90		
Level Jabatan	Staff	132	70.44	$F = 1.961$	Tidak
	Supervisor	60	66.49	$p = 0.143$	Signifikan
	Manager	10	66.12	$p > 0.05$	
Pend. Terakhir	SLTA	10	67.60	$F = 1.627$	Signifikan
	Akademi	35	68.40	$p = 0.184$	
	S1	151	65.89	$p > 0.05$	
	S2	6	65.67		

Berdasarkan tabel 4.10, didapatkan hasil tambahan untuk data demografis partisipan yang dihubungkan dengan kesiapan untuk berubah. Dari tabel dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan *mean* yang signifikan berdasarkan usia partisipan dan masa kerja partisipan. Pada data usia, nilai F yang didapat lebih besar daripada F-critical dimana nilai $F(2,201) = 6.584$, $p < 0.05$ dan nilai F-critical pada tabel $(2, 201) = 3.04$. Hasil perhitungan menunjukkan terdapat perbedaan signifikan pada kesiapan berubah karyawan berdasarkan usia,

Hal yang sama juga terjadi pada data masa kerja di perusahaan dimana nilai F yang didapat lebih besar dari F-critical. Nilai $F(5,196) = 3.199$, $p < 0.05$

lebih besar dari nilai F-critical pada tabel (5,196) yaitu sebesar 2,26. Hasil ini juga menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kesiapan karyawan untuk berubah yang signifikan berdasarkan masa kerja. Selain itu, berdasarkan tabel 4.10 di atas, juga dapat dilihat bahwa tidak ada perbedaan *mean* yang signifikan berdasarkan jenis kelamin, level jabatan, dan pendidikan terakhir.



BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Dalam bab ini, peneliti akan menjabarkan mengenai kesimpulan dan diskusi mengenai hasil penelitian, serta saran yang dapat diajukan. Saran akan berupa saran yang bersifat praktis dan teoritis. Saran yang bersifat praktis adalah saran untuk penggunaan yang bersifat praktis, sedangkan saran teoritis adalah saran yang dapat digunakan untuk meningkatkan penelitian serupa di masa mendatang.

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Hasil Utama

Berdasarkan hasil analisis di bab sebelumnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah di PT.X. Artinya, semakin tinggi *engagement* karyawan maka ia juga semakin siap untuk berubah. Hipotesis alternatif (H_a) diterima.
2. Sebagian besar partisipan penelitian memiliki *employee engagement* yang tergolong sedang. Hal ini berarti rata-rata karyawan di PT.X sudah cukup *engaged* dengan pekerjaan dan perusahaan tempat ia bekerja. Mereka sudah mulai memiliki dedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, serta bersedia untuk bekerja lebih keras dari biasanya. Selain itu, karyawan juga sudah memiliki keinginan untuk ikut serta dalam usaha memajukan perusahaan tempat ia bekerja.
3. Sebagian besar karyawan di PT.X cukup siap untuk berubah. Mereka sudah mengarah pada sikap siap mendukung perubahan yang sedang berlangsung melalui kesediaannya untuk berpartisipasi, mempromosikan perubahan yang sedang dialami perusahaan dan tidak menolak untuk berubah.

5.1.2 Kesimpulan Hasil Tambahan

Berdasarkan analisis data tambahan maka hasil dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perubahan revolusioner yang terjadi di PT.X berupa pengembangan bisnis, restrukturisasi di unit organisasi, dan rencana strategi perusahaan.
2. Faktor pendorong yang menyebabkan perusahaan melakukan perubahan revolusioner adalah perkembangan teknologi, kompetisi, dan perubahan kebutuhan pelanggan.
3. Dimensi dedikasi dari *employee engagement* memberi sumbangan terbesar pada kesiapan karyawan untuk berubah. Artinya, semakin tinggi dedikasi karyawan maka ia akan semakin siap untuk berubah.
4. Terdapat perbedaan *mean* yang signifikan pada kesiapan karyawan untuk berubah berdasarkan usia dan masa kerja di perusahaan. Sedangkan jika dilihat berdasarkan jenis kelamin, level jabatan dan pendidikan terakhir karyawan tidak menunjukkan adanya perbedaan *mean* kesiapan untuk berubah yang signifikan.

5.2 Diskusi

Pada bagian ini akan diuraikan diskusi mengenai hasil utama penelitian dan hasil tambahan penelitian yang dikaitkan dengan teori. Selain itu, pada bagian ini juga diuraikan diskusi dari sisi metodologi pelaksanaan penelitian.

5.2.1 Diskusi Hasil Utama

Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan salah satu hal yang penting di dalam pencapaian kesuksesan perubahan organisasi. Pada kenyataannya, organisasi selalu dihadapkan pada masalah atau tantangan baru sehingga perlu melakukan perubahan agar dapat bertahan ditengah banyaknya kompetitor. Karyawan sebagai elemen dari perusahaan harus memiliki kesiapan untuk berubah sehingga pelaksanaan usaha perubahan dapat berjalan dengan sukses. Pentingnya faktor kesiapan karyawan untuk berubah membuat penelitian mengenai hal tersebut terutama mengenai apa saja faktor yang mendukung atau anteseden

terbentuknya kesiapan karyawan untuk berubah perlu dilakukan. Selain dapat memperkaya pengetahuan mengenai konstruk kesiapan karyawan untuk berubah, hasil penelitian juga dapat digunakan untuk membantu dalam proses peningkatan kesiapan karyawan untuk berubah di dalam konteks perusahaan yang sedang melakukan perubahan revolusioner.

Dalam penelitian ini akan dianalisa hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah. Variabel *employee engagement* digunakan karena *employee engagement* merupakan salah satu hal yang menentukan sukses atau tidaknya pelaksanaan perubahan organisasi (Saks, 2006). Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan signifikan dan positif dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Piderit (2000) mengenai sikap-sikap karyawan dalam merespon perubahan organisasi. Dari penelitian Piderit juga ditemukan hasil bahwa *engagement* karyawan, terutama dalam proses perubahan organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil dari penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hewitt's (2004) dimana karyawan yang *engaged* terbukti memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dibanding karyawan lainnya.

Implikasi dari penemuan ini adalah bahwa *employee engagement* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Dengan demikian, perolehan skor tinggi pada *employee engagement* akan diikuti juga oleh perolehan skor tinggi pada kesiapan karyawan untuk berubah, sebaliknya perolehan skor rendah pada *employee engagement* akan diikuti oleh perolehan skor yang juga rendah pada alat ukur kesiapan berubah. Hal tersebut berarti orang yang memiliki *engagement* yang tinggi cenderung lebih siap untuk berubah, sedangkan orang yang memiliki *engagement* yang rendah cenderung kurang siap untuk berubah.

Hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah dapat diakibatkan karena kedua variabel tersebut termasuk dalam anteseden utama suksesnya pelaksanaan perubahan organisasi. Keduanya merupakan hal yang penting untuk dimiliki perusahaan agar perubahan organisasi tidak gagal. Ketika perusahaan akhirnya gagal dalam melaksanakan perubahan

organisasi, terdapat beberapa penyebab yang mendasarinya, dan diantaranya adalah karyawan yang tidak siap untuk berubah dan kegagalan perusahaan untuk membuat karyawannya *engaged* terhadap organisasinya (Lucey, 2008). Kedua hal tersebut termasuk dalam daftar penyebab utama kegagalan implementasi perubahan.

Dengan hasil koefisien r sebesar 0.408 dan signifikan ($p < 0.01$). Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* cukup mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Dugaan peneliti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah terbukti dalam penelitian ini.

Jika dilihat dari karakteristiknya, karyawan yang *engaged* memiliki karakteristik yang dibutuhkan agar perubahan organisasi sukses. Karakteristik utama karyawan yang *engaged* menurut Schaufeli (2002) adalah *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Selain itu terdapat hasil penelitian kualitatif lainnya mengenai karakteristik karyawan yang *engaged* yaitu mereka sangat berenergi, memiliki sikap dan level aktifitas yang positif. Mereka juga mau berinisiatif pada pekerjaan, menghasilkan umpan balik positif bagi dirinya, menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada di luar pekerjaannya (Bakker, 2007). Dalam kaitannya dengan kesiapan karyawan untuk berubah, karyawan yang *engaged* akan mendukung usaha perubahan organisasi yang dilakukan. Mereka juga memiliki semangat, inisiatif dan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas terkait dengan perubahan organisasi yang sedang berlangsung. Selain itu, bila karyawan tersebut mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya maka ia tidak akan mudah putus asa. Dari sini terlihat bahwa karakteristik karyawan yang *engaged* menunjukkan bahwa mereka akan siap berubah. Hal ini juga sesuai dengan pernyataan Rama Devi (dalam Kleinhaus, 2010) bahwa karyawan yang *engaged* akan mau dan mampu untuk berkontribusi dalam mencapai kesuksesan organisasi, dan merupakan asset penting yang dimiliki organisasi.

Selain alasan-alasan yang sudah disebutkan di atas, hubungan *employee engagement* dan kesiapan karyawan juga dapat dijelaskan melalui cakupan dari *employee engagement* dimana *engagement* karyawan juga mencakup komitmen,

keterlibatan, dan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasinya (Kleinmans, 2010). Sedangkan berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Madsen *et al* (2005) dan Naimatullah Shah (2008) dikonfirmasi bahwa keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan untuk berubah. Selain itu keterlibatan karyawan dalam hal ini juga mencakup bahwa karyawan bersedia untuk terlibat atau berpartisipasi dalam proses perubahan. Sementara partisipasi merupakan salah satu dimensi dari variabel kesiapan karyawan untuk berubah menurut Hanpachern (1997). Berdasarkan hal ini, dapat juga disimpulkan adanya kemungkinan hubungan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah karena *employee engagement* juga mencakup komitmen dan keterlibatan sudah terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan untuk berubah.

Dari hasil penelitian ini, meskipun ditemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah, namun kekuatan hubungan antar kedua variabel termasuk dalam kategori sedang karena $r^2 = 0.166$ dan berdasarkan kriteria Cohen (Gravetter & Wallnau, 2007) nilai r^2 antara 0,09-0,25 berarti mengindikasikan adanya hubungan dengan kekuatan sedang. Hasil yang demikian dapat disebabkan oleh tidak meratanya persebaran demografis dari partisipan penelitian yang terlihat dari komposisi karyawan di level jabatan tertentu berlimpah tetapi di level lainnya sangat sedikit, atau komposisi usia yang juga tidak seimbang, dan lain-lain. Selain itu, peneliti tidak melakukan pencarian riwayat para partisipan penelitian, yaitu apakah partisipan dalam penelitian ini pernah diukur mengenai variabel serupa pada penelitian-penelitian sebelumnya. Jika partisipan pernah diukur mengenai variabel serupa, maka hal tersebut dapat membuat partisipan menjadi bias (Kumar, 2005).

Dilihat dari perolehan skor *employee engagement* sebagian besar (65.2%) partisipan memiliki tingkat *engagement* yang sedang dan hanya 18.3% yang memiliki skor *engagement* yang tinggi. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian di berbagai Negara di dunia dimana organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat *engagement* tinggi berjumlah sedikit bila dibandingkan dengan karyawan lainnya. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa di Australia hanya 18%

karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, di Thailand hanya 12% karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi, dan begitu juga yang terjadi di Negara-negara lain seperti Singapura, China, dan Selandia Baru (Kular *et al.*, 2008). Hasil yang demikian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah mengarah ke arah *engaged* tetapi belum sepenuhnya. Karyawan rata-rata mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya, mau bekerja lebih keras, tetapi mereka hanya menyediakan waktu tanpa disertai perasaan yang positif dalam menjalankan perannya di perusahaan (Gallup, 2006).

Apabila dilihat dari perolehan skor kesiapan berubah karyawan, sebagian besar karyawan cukup siap untuk berubah (73.27%). Hasil yang demikian menunjukkan bahwa karyawan cukup siap untuk berubah, mereka akan cenderung mau turut berpartisipasi dalam usaha perubahan organisasi tetapi belum tentu mau mempromosikan. Karyawan sudah mulai mau terlibat walaupun tidak sepenuhnya, dan resistansi untuk berubah pun sudah mulai berkurang. Gambaran kesiapan karyawan untuk berubah ini juga sejalan dengan gambaran *employee engagement* yang dimiliki oleh partisipan yang sebagian besar hasilnya sedang. Skor sedang pada *employee engagement* akan diikuti oleh perolehan skor sedang pada kesiapan karyawan untuk berubah.

5.2.2 Diskusi Hasil Tambahan

Dari hasil penelitian tambahan dapat dilihat bahwa perubahan revolusioner yang terjadi di PT.X adalah berupa ekspansi bisnis, perubahan struktur organisasi dan perubahan rencana strategi perusahaan. Apabila dilihat dari faktor pendorong dilakukannya perubahan, hasil yang didapatkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan yang dialami oleh partisipan sebagian besar disebabkan oleh perkembangan teknologi, kompetisi, dan perubahan kebutuhan pelanggan. Dari sini dapat terlihat bahwa sumber perubahan organisasi yang dilakukan adalah disebabkan adanya faktor eksternal menurut Kreitner & Kinicki (2004).

Faktor eksternal atau yang berasal dari luar organisasi meliputi adanya perubahan di dunia politik dan sosial, perubahan pasar, akibat adanya karakteristik demografis, serta adanya isu perkembangan teknologi. Keadaan-keadaan demikian akan menyebabkan organisasi melakukan beberapa penyesuaian dan

perubahan yang dianggap perlu agar dapat bertahan di tengah tantangan yang ada (Kreitner dan Kinicki, 2004).

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa dimensi dari *employee engagement* yang memberikan sumbangan paling besar dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah adalah *dedication* tetapi kedua dimensi lainnya yaitu *vigor* dan *absorption* juga signifikan pada L.o.S $p < 0.05$. Nilai beta pada dimensi *dedication* dan *vigor* bernilai positif, sedangkan pada dimensi *absorption* bernilai negatif

Hasil yang positif dapat diakibatkan oleh adanya kesesuaian karakteristik karyawan yang berdedikasi tinggi dengan karakteristik karyawan yang siap untuk berubah. Karyawan yang menunjukkan memiliki *dedication* akan ikut berpartisipasi dan mempromosikan perubahan organisasi. Partisipasi dan promosi yang dilakukan oleh karyawan pun tidak akan setengah-setengah, melainkan karyawan tersebut akan memberikan usaha yang lebih dari yang diminta. Karyawan yang memiliki dedikasi akan selalu mengerjakan apa yang harus dikerjakan, memiliki inisiatif dan menghasilkan umpan balik bagi dirinya sendiri. Sedangkan dalam dimensi *vigor* karyawan akan menunjukkan semangat dan antusiasme yang besar dalam melakukan pekerjaannya. Mereka tetap dapat mempertahankan semangatnya meskipun berhadapan dengan kesulitan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Engelbrecht (2006) dimana ia melihat perilaku orang yang *engaged*, orang yang memiliki *engagement* mampu membangkitkan energi dan tetap mempertahankan semangatnya meskipun mereka berada di tengah-tengah lingkungan kerja yang memiliki moral rendah dan menyebabkan frustrasi (*vigor*), ia juga akan mengerjakan apa yang harus dikerjakan, memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, dan merasa bahagia atas apa yang dia kerjakan (*dedication*).

Hasil yang negatif pada dimensi *absorption* menunjukkan hal yang berkebalikan, dalam artian ketika skor dimensi *absorption* naik justru menurunkan skor total kesiapan karyawan untuk berubah. Skor negatif kemungkinan terjadi karena adanya item-item *absorption* dalam kuesioner *engagement* cenderung terlalu berlebihan sehingga karyawan cenderung menjawab negatif, seperti misalnya: saat saya bekerja saya lupa akan hal-hal lain, atau saya hanyut dalam

pekerjaan hingga lupa waktu. Selain itu, dalam dimensi ini juga tidak ada item yang bersifat *unfavorable*.

Dalam penelitian ini ditemukan juga hubungan kesiapan karyawan untuk berubah dengan usia karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanpacern (1997) dimana ia tidak menemukan perbedaan yang signifikan antara kesiapan karyawan untuk berubah dan usia karyawan. Hasil penelitian ini juga berbeda juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Weber & Weber (2001) dimana mereka menemukan bahwa tidak ada hubungan kesiapan berubah dengan usia. Perbedaan hasil ini dapat diakibatkan oleh perbedaan kematangan emosional dan perbedaan pengalaman dimana memang orang yang lebih tua cenderung memiliki pengalaman yang lebih banyak dan cenderung lebih tenang dalam menghadapi masalah.

Meskipun terdapat perbedaan hasil penelitian mengenai usia, tetapi ditemukan hal menarik bahwa di PT.X karyawan yang lebih tua lah yang lebih siap untuk berubah. Mean kesiapan untuk berubah paling tinggi dimiliki oleh karyawan yang berusia 40-49 tahun, dan mean kesiapan berubah terendah dimiliki oleh karyawan yang berusia 20-29 tahun. Dalam konteks PT.X, semakin tua karyawan maka ia akan semakin siap untuk berubah, namun sayangnya jumlah karyawan yang lebih tua, hanya sedikit yaitu sekitar 5.9 %. Hal ini juga dapat disebabkan karena PT.X masih berada dalam tahap *rapid growth stages* dimana organisasi sedang dalam masa ekspansi besar dan biasanya diikuti oleh adanya ketidakseimbangan komposisi usia karyawan (Downs, 1967).

Selain itu ditemukan juga perbedaan yang signifikan antara masa kerja dan kesiapan karyawan untuk berubah dimana hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanpacern (1997) dan Cunningham (2002) yang juga menemukan pengaruh masa kerja di perusahaan dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Dalam penelitian ini diketahui bahwa nilai *mean* kesiapan karyawan untuk berubah cenderung semakin besar pada karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama. Hasil ini berbeda dari hasil penelitian Hogarty (dalam Hanpachern, 1997) dimana karyawan yang masa kerjanya lebih sebentar akan memiliki kesiapan berubah yang tinggi. Hasil penelitian yang serupa juga ditemukan oleh Hanpachern, Morgan, dan Griego (1998) dimana karyawan yang baru bekerja di

perusahaan akan memiliki kesiapan berubah yang tinggi. Perbedaan hasil ini dapat terjadi akibat adanya faktor situasional, Hanpachern (1997) juga menyebutkan dalam penelitiannya bahwa hubungan masa kerja dan kesiapan untuk berubah bersifat situasional, dan bisa saja akan mendapatkan hasil yang berbeda jika dilakukan pada karakteristik sampel yang berbeda.

5.2.3 Diskusi Metodologis

Untuk diskusi mengenai metode penelitian, peneliti sempat mengalami kesulitan saat mengumpulkan data. Peneliti pada awalnya menyebarkan kuesioner melalui email kepada seluruh karyawan yang memiliki karakteristik yang sama, namun metode tersebut sangat tidak efektif untuk dilakukan karena karyawan yang kemudian mengisi kuesioner tersebut sangatlah sedikit dibandingkan jumlah sampel yang peneliti inginkan. Akhirnya peneliti merubah cara penyebaran kuesioner melalui manager di PT. X untuk kemudian diberikan kepada bawahannya untuk diisi kemudian kami ambil pada waktu yang sudah dijanjikan. Cara ini cukup efektif dalam pengumpulan data.

Selain itu, banyak dari data yang dikumpulkan tidak dapat dipakai karena tidak lengkapnya informasi yang dibutuhkan. Hal ini dapat terjadi karena alat ukur disebarkan dengan bantuan orang lain, yang berarti peneliti tidak dapat mengontrol bagaimana partisipan mengisi data, distraksi, atau kelelahan saat partisipan mengisi data. Oleh karena itu, terdapat kemungkinan responden asal menjawab atau menjawab seadanya. Selain itu, karena dalam alat ukur tidak dicantumkan nomor yang dapat dihubungi, sulit bagi peneliti untuk menggali lebih jauh mengenai data yang tidak lengkap.

Selain itu, jumlah subjek yang tidak merata pada setiap pengelompokan yang dilakukan (misalnya: jenis kelamin, usia tahap perkembangan karir, dan lama bekerja) mungkin dapat mempengaruhi perhitungan statistik dalam penelitian ini. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian yang memfokuskan pada perbedaan subjek dalam kelompok tertentu dengan menyeimbangkan jumlah subjek setiap kelompok.

Terdapat juga kemungkinan perbedaan persepsi mengenai perubahan yang dialami karyawan. Dalam penelitian ini peneliti belum mendefinisikan secara jelas

mengenai jenis perubahan yang dimaksudkan. Hal ini dapat berpengaruh pada hasil penelitian bahwa karyawan bisa saja cukup siap pada jenis perubahan revolusioner yang mencakup perubahan struktur, ekspansi bisnis, dan perubahan rencana strategi perusahaan namun karyawan tidak siap untuk berubah pada jenis perubahan lainnya.

5.3 Saran Penelitian

5.3.1 Saran Teoritis

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa saran yang dapat peneliti ajukan untuk menjadi bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya yaitu:

1. Dalam penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan *employee engagement* dan kesiapan berubah pada subyek karyawan secara umum. Sehingga akan lebih baik jika dalam penelitian selanjutnya, dipilih partisipan yang lebih spesifik agar dapat memperkaya pengetahuan yang didapat dan mengetahui cara spesifik yang dapat dilakukan guna meningkatkan *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah, misalnya pada pemegang jabatan tertentu seperti misalnya: direktur, manager, atau jabatan spesifik lainnya.
2. Melakukan penelitian lanjutan mengenai faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kesiapan karyawan untuk berubah seperti misalnya iklim dan budaya organisasi, persepsi terhadap dukungan organisasi, dan lain-lain.
3. Melakukan penelitian lanjutan mengenai kesiapan karyawan untuk berubah tetapi dalam konteks perubahan yang berbeda bukan jenis revolusioner. Misalnya perubahan evolusioner.

5.3.2 Saran Praktis

Selain saran metodologis, berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, peneliti menyarankan untuk melakukan peningkatan *employee engagement*. Beberapa hal yang dapat dilakukan diantaranya adalah:

1. Melakukan survey mengenai *engagement* karyawan serta hal-hal lain seperti motivasi, kepuasan kerja, dan sebagainya secara berkala guna memperoleh *feedback* dari karyawan serta menggunakan hasil survey tersebut untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Dengan cara ini, karyawan akan merasa didengarkan oleh organisasinya dan terbukti dapat meningkatkan *engagement* karyawan.
2. Meningkatkan kemampuan *leadership* pada manager misalnya melalui pelatihan kepemimpinan. Dari hasil penelitian diperoleh hasil bahwa kualitas kepemimpinan dari senior mempengaruhi tinggi-rendahnya *engagement* karyawan.
3. Melakukan sosialisasi mengenai perubahan yang akan dilaksanakan secara jelas dan terus menerus kepada seluruh karyawan sebelum perusahaan melakukan perubahan. Hal ini berguna agar karyawan tidak kaget dan dapat lebih siap untuk berubah.
4. Melakukan survey mengenai pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Hal ini dilakukan guna meningkatkan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan sehingga ia dapat mengembangkan dirinya dan akhirnya juga dapat meningkatkan *engagement* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G.(2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9: 2, 127 — 142. 10.1080/14697010902879079
- Armenakis, A. A., & Holt, D.T. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol 43, no 2, 232-255
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing (7th ed)*. USA: Pearson Prentice Hall
- Backer, T. E. (1995). Assessing and Enhancing Readiness for Change: Implications for Technology Transfer. In T. E Backer, S. L. David, & G. Soucy (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp. 21-41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Bakker, A.B. (2007). *Building Engagement in The Workplace*. Rotterdam: Erasmus University.
- Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace (final version). In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The Peak Performing Organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.
- Chonko, L.B. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: an empirical investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(1), 7-17
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organisation Development and Change, (8th ed)*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological, and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

- Dicke, C. (2007). Employee engagement and change management. employee engagement: what do we really know? what do we need to know to take action?. Paris: Marriott Paris Champs-Elysees
- Downs, A. (1967). The life cycles of bureaus. *Inside Bureaucracy*, 296-309.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russel, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419-442.
- Ernst & Young. (1992). International quality study: best practices report. Cleveland: Ernst & Young and American Quality Foundation.
- Engelbrecht, S. (2006). Motivation and burnout in human service work: The case of midwifery in Denmark. Unpublished Doctoral Dissertation. Roskilde, Denmark: Roskilde University.
- Gallup (2006), Gallup study: Engaged employees inspire company innovation national survey finds that passionate workers are most likely to drive organisations forward, *The Gallup Management Journal*, <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx>
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.A. (2009). *Research Methods for The Behavioral Sciences (3rd ed)*. Canada: Wadsworth Cengage Learning
- Gravetter, F.J. & Wallnau, L. B. (2007). *Statistics for Behavior Sciences (7th edition)*. Canada: Thomson Learning, Inc.
- Guilford, Joy. P., & Fruchter, B. (1981). *Fundamental Statistics In Psychology and Education (6th edition)*. Singapore: McGraw Hill Book Company.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350.
- Hanpachern C. (1997). The extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. Unpublished Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins.

- Hewitt Associates (2004), Hewitt Associates study shows more engaged employees drive improved business performance and return, Press Release, May.
- Hogarty, D.B (1996). The young and the restless. *Working Woman*. 21(7/8), 27-28
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. New Jersey: Pearson Education
- Kahn, W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D.P. (2005). *Psychological Testing Principles Applications, and Issues*, 6th Ed. Belmont, CA: Thomson Wadsworth
- Kerlinger, F.N., & Lee, H.B. (2000). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers
- Kleinhans, C.P. (2010). Applying a lean engagement assessment tool to improve the probability of successful lean implementation at AB company. Port Elizabeth: Nelson Mandela Metropolitan University.
- Kotter, J. (1996) *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kular *et al.* (2008). Employee engagement: A literature review. Kingston University: *White Paper Series* (19).
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A Step by Step Guide for Beginners* 2nd ed. London: SAGE Publication Ltd
- Kumar, R. (1996). *Research Methodology*. London: Sage Publication.
- Kreitner, R. & Angelo Kinicki. (2004). *Organisational Behavior* (6th edition). United States of America : Irwin McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science* (New York, NY: Harper and Row).
- Lucey, J.J. (2008a). The state of lean manufacturing in The UK - 2001 to 2006. *Journal of the Institute of Management Services*, 52(3), 16 - 25.
- Lucey, J.J., Bateman, N. & Hines, P. (2005). Why major lean transitions have not been sustained. *Management Services*, 49(2), 9-14.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422

- Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213.
- McNabb, D. E., & Sepic, F. T. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369-385.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behaviour*, 70, 149-171.
- Parahyanti, E. (2010). Pemartabatan dan kesiapan karyawan untuk berubah. Unpublished Doctoral Dissertation. Depok: Universitas Indonesia.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Petterson, S. (2009). Organizational change management: Getting from here to there. Knowledge Peak
- Rama Devi, V. 2009. Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2), 3-4.
- Saks, A.M. (2006). Antecedent and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale preliminary manual. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University.
- Schaufeli, W.B, Leiter, M.P, Maslach,C.& Jackson, S.E. (1996), Maslach burnout inventory general survey, in Maslach C, Jackson SE, Leiter MP (eds), The Maslach Burnout Inventory-test Manual, Palo AltoCa: *Consulting Psychologists Press*, (3), 22–26
- Shah, N. (2009). *Determinants of Employee Readiness for Organisational Change*. West London: Brunel University
- Seniati, L., Yulianto, A., Setiadi, B.N. (2005). *Psikologi Eksperimen*. Indonesia: PT Intan Sejati Klaten
- Smith, G. R & Markwick, C .(2009). Employee engagement: A review of current thinking. UK: University of Sussex Campus.

Vidal, M. (2007). Lean production, worker empowerment, and job satisfaction: A qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, 33, 247–278.

Weber, P.S. & Weber, J.E. (2001), Changes in employee perceptions during organizational change, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5/6), 291.

Wijaya, M. (2011). Hubungan antara *employee engagement* dan *need for achievement* pada Karyawan. Depok: Universitas Indonesia.



LAMPIRAN A

(Hasil Uji Coba Alat Ukur *Employee Engagement* dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah)

A.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kesiapan Karyawan untuk Berubah

A.1.1 Hasil uji reliabilitas:

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,728	,777	14

A.1.1 Hasil uji validitas:

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item1	60,16	31,344	,228	,243	,723
item2	60,11	28,641	,579	,534	,692
item3	60,11	29,666	,448	,377	,704
item4	60,18	30,148	,332	,497	,714
item5	59,96	30,806	,128	,210	,741
item6	60,18	28,968	,517	,613	,697
item7	60,33	30,326	,342	,269	,713
item8	61,61	26,190	,370	,342	,715
item9	60,11	29,641	,452	,502	,704
item10	59,80	29,292	,501	,537	,699
item11	60,90	28,682	,256	,342	,728
item12	60,04	29,370	,502	,464	,700
item13	61,32	29,501	,191	,303	,738
item14	60,35	29,027	,391	,499	,707

LAMPIRAN B

(Hasil Uji Alat Ukur *Employee Engagement* dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah Pada Saat *Field*)

B.1 Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur Kesiapan Karyawan untuk Berubah Pada Saat *Field*

B.1.1 Hasil uji reliabilitas:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	14

B.1.2 Hasil uji validitas:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	61.35	36.954	.426	.813
item_2	61.35	36.906	.444	.813
item_3	61.37	36.333	.543	.808
item_4	61.30	36.090	.560	.807
item_5	61.56	33.879	.393	.819
item_6	61.40	35.087	.559	.804
item_7	61.55	35.094	.490	.808
item_8	62.78	34.947	.274	.833
item_9	61.46	35.941	.536	.807
item_10	61.16	36.472	.511	.809
item_11	62.11	32.430	.540	.804
item_12	61.49	34.639	.648	.799
item_13	62.80	33.194	.403	.820
item_14	61.53	36.041	.532	.807

B.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Alat Ukur *Employee Engagement* Pada Saat *Field*

B.2.1 Hasil uji reliabilitas:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	20

B.2.2 Hasil uji validitas:

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ITEM1	99.04	161.869	.721	.922
ITEM2	98.80	163.692	.639	.924
ITEM3	99.05	167.087	.496	.926
ITEM4	99.13	161.934	.730	.922
ITEM5	98.97	162.312	.723	.922
ITEM6	100.24	169.058	.298	.932
ITEM7	99.55	163.801	.578	.925
ITEM8	99.38	159.898	.672	.923
ITEM9	99.28	165.199	.611	.924
ITEM10	98.77	163.540	.624	.924
ITEM11	99.74	164.821	.613	.924
ITEM12	99.65	162.128	.602	.924
ITEM13	99.35	160.100	.693	.922
ITEM14	100.20	164.750	.486	.927
ITEM15	99.07	161.144	.713	.922
ITEM16	99.35	165.730	.444	.928
ITEM17	99.08	163.048	.608	.924
ITEM18	98.83	164.011	.600	.924
ITEM19	99.09	158.718	.705	.922
ITEM20	98.64	164.501	.652	.923

LAMPIRAN C
(Hasil Utama Penelitian)

C.1 Hasil Korelasi antara *Employee Engagement* dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TotalRFC	66.40	6.354	202
TotaEE	104.49	13.429	202

Correlations

		TotalRFC	TotaEE
TotalRFC	Pearson Correlation	1	.408**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	202	202
TotaEE	Pearson Correlation	.408**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	202	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

C.2 Hasil Gambaran *Employee Engagement*

Statistics

TotaEE		
N	Valid	202
	Missing	0
Mean		104.49
Median		102.00
Std. Deviation		13.429
Variance		180.331
Skewness		.267
Std. Error of Skewness		.171

TotaEE

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 70	1	.5	.5	.5
77	1	.5	.5	1.0
78	2	1.0	1.0	2.0
80	2	1.0	1.0	3.0
81	1	.5	.5	3.5
82	1	.5	.5	4.0
83	2	1.0	1.0	5.0
85	3	1.5	1.5	6.4
86	2	1.0	1.0	7.4
87	2	1.0	1.0	8.4
88	2	1.0	1.0	9.4
89	5	2.5	2.5	11.9
90	3	1.5	1.5	13.4
91	7	3.5	3.5	16.8
92	3	1.5	1.5	18.3
93	5	2.5	2.5	20.8
94	2	1.0	1.0	21.8
95	6	3.0	3.0	24.8
96	5	2.5	2.5	27.2
97	11	5.4	5.4	32.7
98	6	3.0	3.0	35.6
99	5	2.5	2.5	38.1
100	9	4.5	4.5	42.6
101	9	4.5	4.5	47.0
102	8	4.0	4.0	51.0
103	4	2.0	2.0	53.0
104	5	2.5	2.5	55.4

105	3	1.5	1.5	56.9
106	7	3.5	3.5	60.4
107	10	5.0	5.0	65.3
108	3	1.5	1.5	66.8
109	2	1.0	1.0	67.8
110	4	2.0	2.0	69.8
111	3	1.5	1.5	71.3
112	2	1.0	1.0	72.3
113	4	2.0	2.0	74.3
114	2	1.0	1.0	75.2
115	4	2.0	2.0	77.2
116	4	2.0	2.0	79.2
117	3	1.5	1.5	80.7
118	2	1.0	1.0	81.7
119	1	.5	.5	82.2
120	7	3.5	3.5	85.6
121	4	2.0	2.0	87.6
122	1	.5	.5	88.1
123	4	2.0	2.0	90.1
124	3	1.5	1.5	91.6
125	2	1.0	1.0	92.6
126	1	.5	.5	93.1
127	2	1.0	1.0	94.1
128	1	.5	.5	94.6
130	4	2.0	2.0	96.5
131	2	1.0	1.0	97.5
134	3	1.5	1.5	99.0
135	1	.5	.5	99.5
136	1	.5	.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	

C.2 Hasil Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Statistics

TotalRFC

N	Valid	202
	Missing	0
Mean		66.40
Median		66.00
Std. Deviation		6.354
Variance		40.371
Skewness		.125
Std. Error of Skewness		.171

TotalRFC

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 49	1	.5	.5	.5
50	1	.5	.5	1.0
51	1	.5	.5	1.5
53	2	1.0	1.0	2.5
54	1	.5	.5	3.0
55	3	1.5	1.5	4.5
56	4	2.0	2.0	6.4
58	7	3.5	3.5	9.9
59	3	1.5	1.5	11.4
60	6	3.0	3.0	14.4
61	9	4.5	4.5	18.8
62	16	7.9	7.9	26.7
63	13	6.4	6.4	33.2
64	15	7.4	7.4	40.6
65	15	7.4	7.4	48.0

66	10	5.0	5.0	53.0
67	10	5.0	5.0	57.9
68	11	5.4	5.4	63.4
69	6	3.0	3.0	66.3
70	19	9.4	9.4	75.7
71	13	6.4	6.4	82.2
72	3	1.5	1.5	83.7
73	8	4.0	4.0	87.6
74	6	3.0	3.0	90.6
75	4	2.0	2.0	92.6
76	3	1.5	1.5	94.1
77	3	1.5	1.5	95.5
78	2	1.0	1.0	96.5
79	1	.5	.5	97.0
80	2	1.0	1.0	98.0
83	3	1.5	1.5	99.5
84	1	.5	.5	100.0
Total	202	100.0	100.0	

LAMPIRAN D
(Hasil Tambahan Penelitian)

D.1 Hasil Analisis Regresi Berganda

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
TotalRFC	66.40	6.354	202
Vigor	31.56	4.654	202
Dedication	38.03	5.298	202
Absorption	34.90	4.499	202

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.511 ^a	.262	.250	5.501

a. Predictors: (Constant), Absorption, Dedication, Vigor

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2122.144	3	707.381	23.373	.000 ^a
	Residual	5992.376	198	30.265		
	Total	8114.520	201			

a. Predictors: (Constant), Absorption, Dedication, Vigor

b. Dependent Variable: TotalRFC

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.526	3.149		15.728	.000
	Vigor	.472	.178	.346	2.651	.009
	Dedication	.512	.143	.427	3.575	.000
	Absorption	-.502	.144	-.355	-3.496	.001

a. Dependent Variable: TotalRFC

D.2 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau dari Jenis Kelamin

Group Statistics

JenisKelamin		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TotalRFC	Pria	142	66.55	6.612	.555
	Wanita	59	66.08	5.775	.752

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
TotalRFC	2.894	.090	.470	199	.639	.465	.988	-1.484	2.413
			.497	123.337	.620	.465	.934	-1.385	2.314

D.3 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau Berdasarkan Usia

Descriptives

TotalRFC	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
20-29 tahun	84	64.73	6.871	.750	63.24	66.22	49	83
30-39 tahun	106	67.28	5.743	.558	66.18	68.39	53	84
40-49 tahun	12	70.33	4.559	1.316	67.44	73.23	62	80
Total	202	66.40	6.354	.447	65.52	67.28	49	84

ANOVA

TotalRFC					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	503.641	2	251.821	6.584	.002
Within Groups	7610.878	199	38.246		
Total	8114.520	201			

D.4 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau Berdasarkan Masa Kerja

Descriptives

TotalRFC								
					95% Confidence Interval for Mean			
			Std.	Std.	Lower	Upper		
	N	Mean	Deviation	Error	Bound	Bound	Minimum	Maximum
< 3 tahun	37	65.81	5.374	.883	64.02	67.60	55	75
3-5 tahun	100	65.09	6.733	.673	63.75	66.43	49	83
6-8 tahun	24	68.42	5.508	1.124	66.09	70.74	56	77
9-11 tahun	3	65.33	5.132	2.963	52.59	78.08	61	71
12-14 tahun	17	68.41	6.365	1.544	65.14	71.68	58	83
> 14 tahun	21	69.90	5.366	1.171	67.46	72.35	60	84
Total	202	66.40	6.354	.447	65.52	67.28	49	84

ANOVA

TotalRFC					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	612.227	5	122.445	3.199	.008
Within Groups	7502.293	196	38.277		
Total	8114.520	201			

D.5 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau Berdasarkan Level Jabatan

Descriptives

TotalRFC								
					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
Middle Management	9	70.44	3.046	1.015	68.10	72.79	64	74
Junior Management	61	66.49	6.123	.784	64.92	68.06	49	83
Staff	130	66.12	6.600	.579	64.97	67.26	50	84
Total	200	66.42	6.380	.451	65.54	67.31	49	84

ANOVA

TotalRFC					
	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	158.138	2	79.069	1.961	.143
Within Groups	7942.737	197	40.318		
Total	8100.875	199			

D.6 Gambaran Kesiapan Karyawan untuk Berubah Ditinjau Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Descriptives

TotalRFC								
					95% Confidence Interval for Mean			
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
SLTA	10	67.60	7.589	2.400	62.17	73.03	56	78
Akademi	35	68.40	5.842	.987	66.39	70.41	60	84
S1	150	65.89	6.293	.514	64.88	66.91	49	83
S2	6	65.67	8.214	3.353	57.05	74.29	50	74
Total	201	66.41	6.369	.449	65.52	67.29	49	84

ANOVA

TotalRFC					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	196.121	3	65.374	1.627	.184
Within Groups	7916.427	197	40.185		
Total	8112.547	200			



LAMPIRAN E (PROFIL PERUSAHAAN)

PT X. (Perseroan) adalah perusahaan layanan jaringan tetap lokal tanpa kabel dengan mobilitas terbatas (fixed wireless access-FWA) berteknologi CDMA 2000 1x. PT.X dikenal karena produk dan layanannya yang inovatif, menarik dan senantiasa memimpin pasar melalui merek dagang nya. Perseroan didirikan pada tahun 1993. Pada tahun 2007, Departemen Komunikasi dan Informatika mengeluarkan lisensi bagi PT.X untuk bisa beroperasi secara nasional, diikuti lisensi untuk menyelenggarakan layanan Sambungan Langsung Internasional (SLI). Di tahun berikutnya, PT.X mendapatkan lisensi untuk menyelenggarakan layanan Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ).

Pada tahun 2010, PT.X memulai transformasinya dari hanya fokus kepada layanan percakapan dan SMS menjadi penyedia jasa data Broadband Wireless Access (BWA), dimana layanan tersebut justru akan menjadi pendorong pertumbuhan Perseroan di masa depan. Pada tahun yang sama, PT.X juga berubah dari suatu perusahaan yang sebelumnya hanya mengutamakan pertumbuhan dan keuntungan usaha menjadi suatu perusahaan yang sangat sadar dan peduli terhadap pelestarian lingkungan. Sampai akhir tahun 2011, pelanggan PT.X telah mencapai 14,6 juta yang tersebar di 84 kota, dengan dukungan 4.016 jaringan Base Transceiver Stations (BTS) yang sebagian besar telah dilengkapi dengan kemampuan Evolution Data Optimized (EVDO). Pelayanan kepada pelanggan diberikan melalui 2 Call Center, 70 Gerai serta lebih dari 12.000 dealer dan outlet penjualan di seluruh Indonesia.

LAMPIRAN F (KUESIONER *FIELD*)

ROCL



FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2011

I. Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan membubuhkan tanda contreng (√)

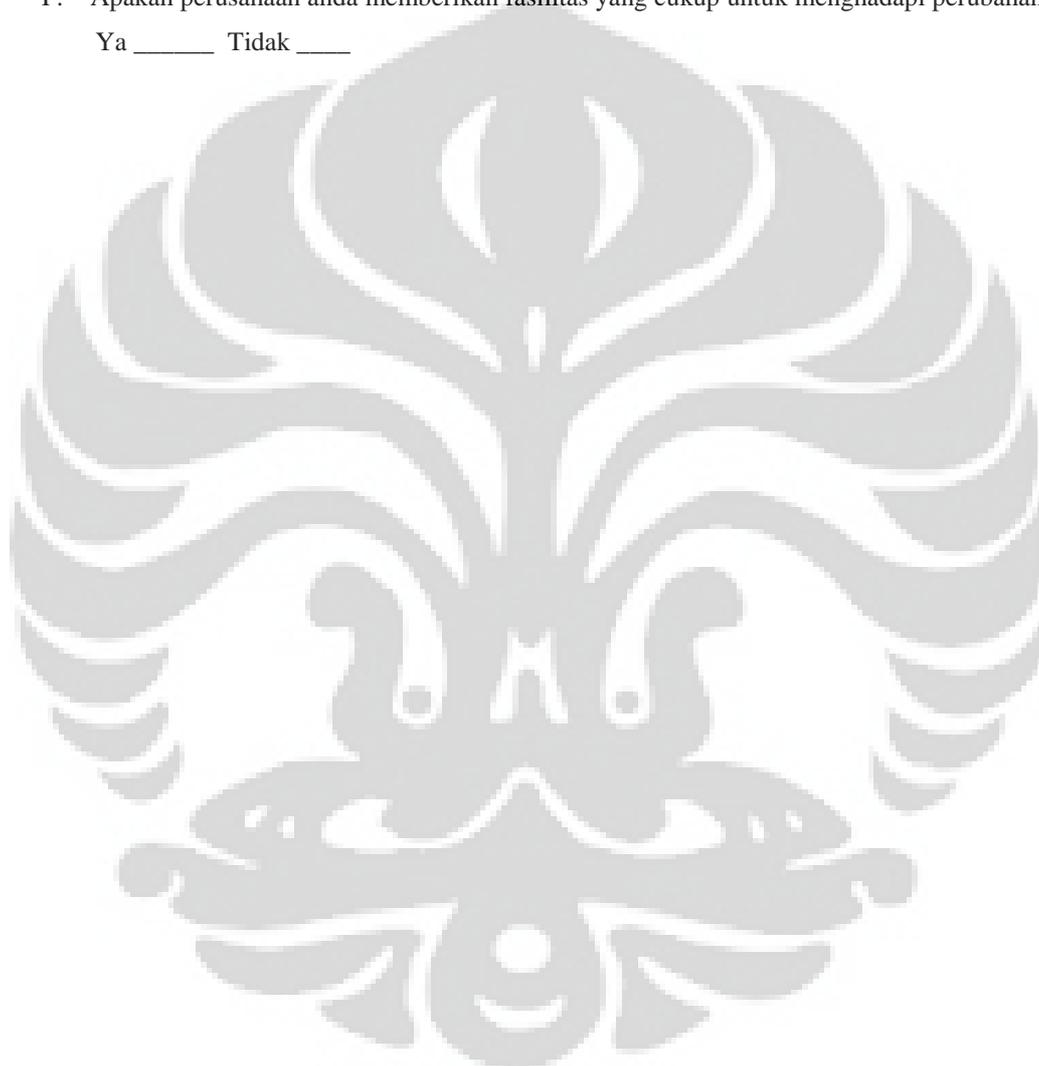
A. Mana dari perubahan di bawah ini yang dialami oleh perusahaan tempat anda kerja anda dalam tiga tahun terakhir? (boleh lebih dari satu jawaban)

- 1. Visi, Misi dan Nilai
- 2. Rencana Strategi Perusahaan
- 3. Akusisi Bisnis atau Penggabungan (merger)
- 4. Pengembangan bisnis, seperti ekspansi area usaha, produk atau layanan baru
- 5. Pembentukan/Perubahan Budaya Perusahaan
- 6. Pengurangan Tenaga Kerja / Pengalihan Tenaga Kerja ke Jasa Outsourcing
- 7. Sistem Komputer/Automatisasi Baru
- 8. Pengembangan pada prosedur :
 - Finansial Operasional
 - SDM Manajemen Kualitas
- 9. Restrukturisasi di Unit-unit Organisasi
- 10. Renovasi tempat kerja dan fasilitas pendukung kerja
- 11. Perpindahan / relokasi tempat kerja kelokasi baru
- 12. Lainnya (tuliskan di sini _____)

B. Apa yang mendorong terjadinya perubahan tersebut? (boleh lebih dari satu jawaban)

- 1. Penurunan pendapatan perusahaan
- 2. Usaha untuk meningkatkan kontrol manajemen terhadap proses kerja
- 3. Meningkatnya biaya produksi
- 4. Perubahan kebutuhan pelanggan
- 5. Masalah dengan kualitas produk
- 6. Tuntutan karyawan
- 7. Perubahan kepemimpinan
- 8. Keterbatasan fasilitas atau sistem
- 9. Perkembangan teknologi
- 10. Isu lingkungan
- 11. Kompetisi
- 12. Tuntutan pelanggan
- 13. Peraturan / regulasi pemerintah
- 14. Krisis pasar ekonomi
- 15. Globalisasi
- 16. Tren pasar tenaga kerja
- 17. Perubahan pada para rekanan perusahaan
- 18. Lainnya (tuliskan di sini) _____

- C. Menurut anda, apakah perusahaan berhasil dalam melakukan perubahan ?
Ya _____ Tidak _____
- D. Apakah anda siap untuk mengikuti perubahan organisasi di tempat anda bekerja ?
Ya _____ Tidak _____
- E. Apakah teman-teman sekerja anda siap untuk mengikuti perubahan organisasi di tempat anda bekerja ?
Ya _____ Tidak _____
- F. Apakah perusahaan anda memberikan fasilitas yang cukup untuk menghadapi perubahan ?
Ya _____ Tidak _____



No	Pernyataan	STS	TS	CTS	CS	S	SS
7	Saya akan merubah cara kerja saya agar sejalan dengan upaya perubahan dalam rangka meningkatkan efektifitas kerja						
8	Tak mau disalahkan bila perubahan yang terjadi di tempat kerja saya gagal						
9	Bersedia ambil bagian dalam upaya perubahan untuk efektifitas kerja						
10	Bersedia belajar hal –hal baru demi kesuksesan perubahan ditempat kerja saya						
11	Tak mau melakukan perubahan bila tak ada masalah di tempat kerja saya						
12	Mendukung sepenuhnya pelaksanaan perubahan di tempat kerja saya						
13	Tak perlu melakukan perubahan selama cara kerja kita bisa diperbaiki						
14	Bersedia mensosialisasikan manfaat perubahan di tempat kerja kepada rekan-rekan kerja lainnya						

No	Pernyataan	TP	HTP	J	K	S	SS	SL
10	Saya bangga terhadap pekerjaan saya.							
11	Saya terlalu asyik dengan pekerjaan saya.							
12	Saya tahan bekerja dalam jangka waktu yang sangat lama.							
13	Bagi saya, pekerjaan saya menantang.							
14	Saya hanyut dalam pekerjaan hingga lupa waktu.							
15	Saya ulet dalam menyelesaikan masalah di pekerjaan saya .							
16	Saya sulit untuk bersikap cuek terhadap pekerjaan saya.							
17	Saya terus berusaha mengerjakan pekerjaan saya walaupun menghadapi kesulitan.							
18	Menurut saya, pekerjaan yang saya lakukan memiliki tujuan yang jelas							
19	Saya bersedia mengorbankan waktu, tenaga, dan pikiran demi keberhasilan pekerjaan saya.							
20	Saya mengerjakan semua pekerjaan saya dengan sungguh-sungguh.							