



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA MAKNA KERJA DAN KESIAPAN
INDIVIDU TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI
(Studi pada Perusahaan BUMN yang sedang Melakukan
Perubahan Organisasi)**

***THE RELATIONSHIP BETWEEN MEANING OF WORK AND
INDIVIDUAL READINESS FOR ORGANIZATIONAL CHANGE
(Studies on Public Sector Companies that are Conducting
Organizational Change)***

SKRIPSI

RIZKA SITA WIBOWO

0806322445

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI SARJANA REGULER

DEPOK

JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**HUBUNGAN ANTARA MAKNA KERJA DAN KESIAPAN
INDIVIDU TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI
(Studi pada Perusahaan BUMN yang sedang Melakukan
Perubahan Organisasi)**

***THE RELATIONSHIP BETWEEN MEANING OF WORK AND
INDIVIDUAL READINESS FOR ORGANIZATIONAL CHANGE
(Studies on Public Sector Companies that are Conducting
Organizational Change)***

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana

RIZKA SITA WIBOWO

0806322445

FAKULTAS PSIKOLOGI

PROGRAM STUDI SARJANA REGULER

DEPOK

JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri. Segala sumber yang saya kutip sudah saya nyatakan dengan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia menerima sanksi dari Fakultas Psikologi Universitas Indonesia apabila terbukti melakukan tindakan plagiat.

Nama : Rizka Sita Wibowo

NPM : 0806322445

Tanda Tangan :



Tanggal : Juli 2012

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Rizka Sita Wibowo
NPM : 0806322445
Progran Studi : Psikologi (Reguler)
Judul Skripsi : Hubungan antara Makna Kerja dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi (Studi pada Perusahaan BUMN yang sedang melaksanakan Perubahan Organisasi).

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1:


(Dra. Wustari L. Mangundjaya, M.Org.Psy.)
NIP. 19560210986032001

Penguji 1:

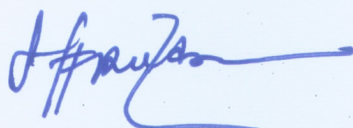

(Dra. Bertina Sjahbadhymi, M.Si.)
NIP. 196109101987032001

Penguji 2:


(Dra. Derry Busriati, M.Psi)
NIP. 195402271980032002

**Depok, Juli 2012
Disahkan Oleh,**

Ketua Program Sarjana
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia



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

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



(Dr. Wilman Dahlan Mansor, M.Org.Psy)
NIP 19490403197031002

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Rizka Sita Wibowo
NPM : 0806322445
Program Studi : Sarjana Reguler
Departemen : Psikologi
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Skripsi

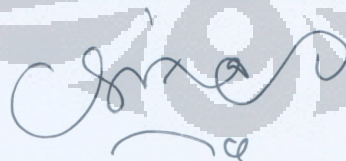
Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

HUBUNGAN ANTARA MAKNA KERJA DENGAN KESIAPAN INDIVIDU TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI (Studi pada Perusahaan BUMN yang sedang Melakukan Perubahan Organisasi)

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Juli 2012
Yang menyatakan



(Rizka Sita Wibowo)
NPM: 0806322445

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Wustari. L. Mangundjaya. M.Org.Psy selaku pembimbing skripsi dan Drs. Gagan Hartana T.B., Mp.Psi atas waktu dan usahanya dalam memberikan bimbingan serta memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
2. Dr. Lucia Retno Mursitolaksmi M.Si., M.Sp.Ed selaku pembimbing akademis yang telah mendukung penulis selama 4 tahun berkuliah di Fakultas Psikologi.
3. Tim Payung Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi: Nindy, Manda dan Jana atas kerjasama, dukungan, dan semangat yang telah dilakukan bersama-sama selama menyusun skripsi.
4. Keluarga tersayang: Papa, Mama, dan adik Maya yang senantiasa memberikan semangat dan kasih sayang kepada penulis.
5. Sahabat tersayang: Martika, Zaneta, Vidie, Acit, dan Argi yang tidak henti-henti memberikan semangat kepada penulis.
6. Teman-teman penulis angkatan 2008: Ina, Sayyid, Petra, Shera, Marsha, Aisha, dan Vyani sebagai tempat berbagi suka dan suka selama berkuliah dan angkatan PSIKOMPLIT yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
7. Pihak manajemen PT. A, PT. B, dan PT. C atas kerjasamanya dalam memberikan ijin dan kemudahan kepada penulis dan tim payung kesiapan individu terhadap perubahan organisasi ketika melakukan pengambilan data.
8. Seluruh responden penelitian atas kerjasamanya dalam mengisi kuesioner.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juli 2011
Rizka Sita Wibowo

ABSTRAK

Nama : Rizka Sita Wibowo
Program Studi : Psikologi
Judul Skripsi : Hubungan antara Makna Kerja dan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Seiring dengan terus berkembangnya lingkungan yang dinamis, organisasi seringkali dihadapkan dengan kepentingan untuk melakukan perubahan baik pada strategi, struktur, proses, dan budaya. Salah satu faktor kesiapan terhadap perubahan antara lain dapat dilihat dari karakteristik individu. Karakteristik individu salah satunya dapat dilihat dari makna kerja pada individu. Hal ini disebabkan karena kerja dapat memberikan makna penting bagi individu. Penelitian korelasional dan non-eksperimental ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi terhadap karyawan badan usaha milik negara (N=176) yang sudah bekerja minimal 2 tahun. Penelitian dilakukan dengan menggunakan skala sikap untuk mengukur makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan indeks korelasi (r) sebesar 0.549 serta skor signifikansi sebesar 0.000 (signifikan pada $p < 0.01$). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa seseorang yang memiliki nilai makna kerja yang tinggi maka ia akan lebih siap terhadap perubahan organisasi dibandingkan dengan seseorang yang memiliki nilai makna kerja rendah.

Kata Kunci: perubahan organisasi, kesiapan terhadap perubahan, makna kerja

ABSTRACT

Name : Rizka Sita Wibowo
Study Program : Psychology
Title : *The Relationship between Meaning of Work and Individual Readiness for Change*

Along with the continued development of a dynamic environment, organizations are often faced with the interest to make good changes in strategy, structure, processes, and culture. A number of factors of readiness to change can be seen from the characteristics of the individual. Individual characteristics of one of them can be seen from the meaning of the work on the individual. This is because the work can provide an important meaning for the individual, so that organizational change can affect the meaning of the work on the individual. Correlational and non-experimental research was conducted to determine the relationship between meaning of work with individual readiness to change the organization of public sector companies employees (N = 176) who have worked at least for a minimum of 2 years. The study was conducted by using an attitude scale to measure the meaning of work and readiness of individuals to organizational change. The results showed that there are positive and significant relationship between the meaning of work and individual readiness for organizational change with the index of correlation (r) is 0.549 as well as the significance score of 0.000 (significant at $p < 0.01$). From these results, it can be concluded someone who has a high value of work meaning will be more ready to organizational change than someone who has a low value of work meaning.

Keywords: organizational change, readiness for change, meaning of work

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	iv
UCAPAN TERIMA KASIH	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Masalah Penelitian	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis	6
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.5 Sistematika Penulisan Skripsi	7
2. LANDASAN TEORI	9
2.1 Perubahan Organisasi	9
2.1.1 Penolakan Individu terhadap Perubahan Organisasi.....	11
2.1.2 Penerimaan Individu terhadap Perubahan Organisasi	12
2.1.3 Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	13
2.1.4 Pengukuran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	16
2.2 Makna Kerja	16
2.2.1 Pengertian	16
2.2.2 Variabel Sentral Makna Kerja	18
2.2.2.1 Sentralitas Kerja	18
2.2.2.2 Norma Sosial Mengenai Kerja	19

2.2.2.3 Hasil Bekerja yang Dianggap Bernilai	20
2.2.2.4 Tingkat Pentingnya Tujuan Kerja	22
2.2.2.5 Identifikasi Peran Kerja	24
2.2.3 Pengukuran Makna Kerja	26
2.2 Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	26
3. METODE PENELITIAN	28
3.1 Masalah Penelitian	28
3.2 Hipotesis Penelitian	28
3.3 Variabel Penelitian	28
3.3.1 Variabel 1	28
3.3.2 Variabel 2	29
3.4 Tipe dan Desain Penelitian	30
3.5 Responden Penelitian	31
3.5.1 Profil Organisasi	31
3.5.1.1 PT. A	32
3.5.1.2 PT. B	32
3.5.1.2 PT. C	33
3.5.2 Karakteristik Responden Penelitian	33
3.5.3 Teknik Pengambilan Sampel	34
3.5.4 Besar Sampel	35
3.6 Instrumen Penelitian	35
3.6.1 Skala dan Teknik Skoring Instrumen Penelitian	36
3.6.2 Alat Ukur Makna Kerja	36
3.6.3 Alat Ukur Kesiapan Individu terhadap perubahan Organisasi	39
3.6.4 Validitas Alat Ukur	41
3.6.5 Reliabilitas Alat Ukur	42
3.7 Prosedur Penelitian	42
3.7.1 Tahap Persiapan Penelitian	42
3.7.2 Tahap Pelaksanaan Penelitian	43
3.7.3 Tahap Pengolahan Data	44
3.8 Metode Analisis Hasil Penelitian	44

4. HASIL DAN INTERPRETASI DATA	46
4.1 Gambaran Persebaran Kuesioner	46
4.2 Gambaran Karakteristik Responden Penelitian	46
4.3 Gambaran Makna Kerja	48
4.3.1 Gambaran Persebaran Skor <i>Mean</i> Makna Kerja	48
4.3.2 Gambaran Perbedaan <i>Mean</i> Data Demografis Responden dengan Makna Kerja	49
4.4 Gambaran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	52
4.4.1 Gambaran Persebaran <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	52
4.4.2 Gambaran Perbedaan <i>Mean</i> Data Demografis Responden dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi.....	53
4.5 Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	55
5. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	60
5.1 Kesimpulan	60
5.2 Diskusi	61
5.3 Keterbatasan	66
5.4 Saran	67
5.4.1 Saran Akademis	67
5.4.2 Saran Praktis	67
DAFTAR PUSTAKA	69

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Kategorisasi Makna Kerja	38
Tabel 3.2	Contoh Item Makna Kerja	38
Tabel 3.3	Kategorisasi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	40
Tabel 3.4	Contoh Item Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	41
Tabel. 4.1	Gambaran Persebaran Kuesioner Berdasarkan Lokasi Kantor	46
Tabel. 4.2	Gambaran Karakteristik Responden	47
Tabel. 4.3	Gambaran Skor <i>Mean</i> Makna Kerja pada Perusahaan BUMN	48
Tabel 4.4	Gambaran Nilai Skor <i>Mean</i> dari Setiap Perusahaan	48
Tabel 4.5	Hasil Pengolahan Data Karakteristik Demografis dengan Makna Kerja	49
Tabel 4.6	Gambaran Perbedaan Skor <i>Mean</i> Makna Kerja pada Setiap Perusahaan	51
Tabel 4.7	Gambaran Skor <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Perusahaan BUMN	52
Tabel 4.8	Gambaran Nilai Skor <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dari Setiap Perusahaan	52
Tabel 4.9	Hasil Pengolahan Data Karakteristik Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	53
Tabel 4.10	Gambaran Persebaran Skor <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Setiap Perusahaan	55
Tabel 4.11	Gambaran Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	55
Tabel 4.12	Gambaran Korelasi antara Makna Kerja dengan Dimensi- dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	56
Tabel 4.13	Gambaran Korelasi antara Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dengan Dimensi Makna Kerja	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perspektif dalam Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	13
Gambar 2.2	Dimensi Sentralitas Kerja	18
Gambar 2.3	Dimensi Norma Sosial Mengenai Kerja	19
Gambar 2.4	Dimensi Hasil Kerja yang dianggap Bernilai	20
Gambar 2.5	Dimensi Tingkat Pentingnya Tujuan Kerja	23
Gambar 2.6	Dimensi Identifikasi Peran Kerja	24
Gambar 2.7	Hubungan Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	27

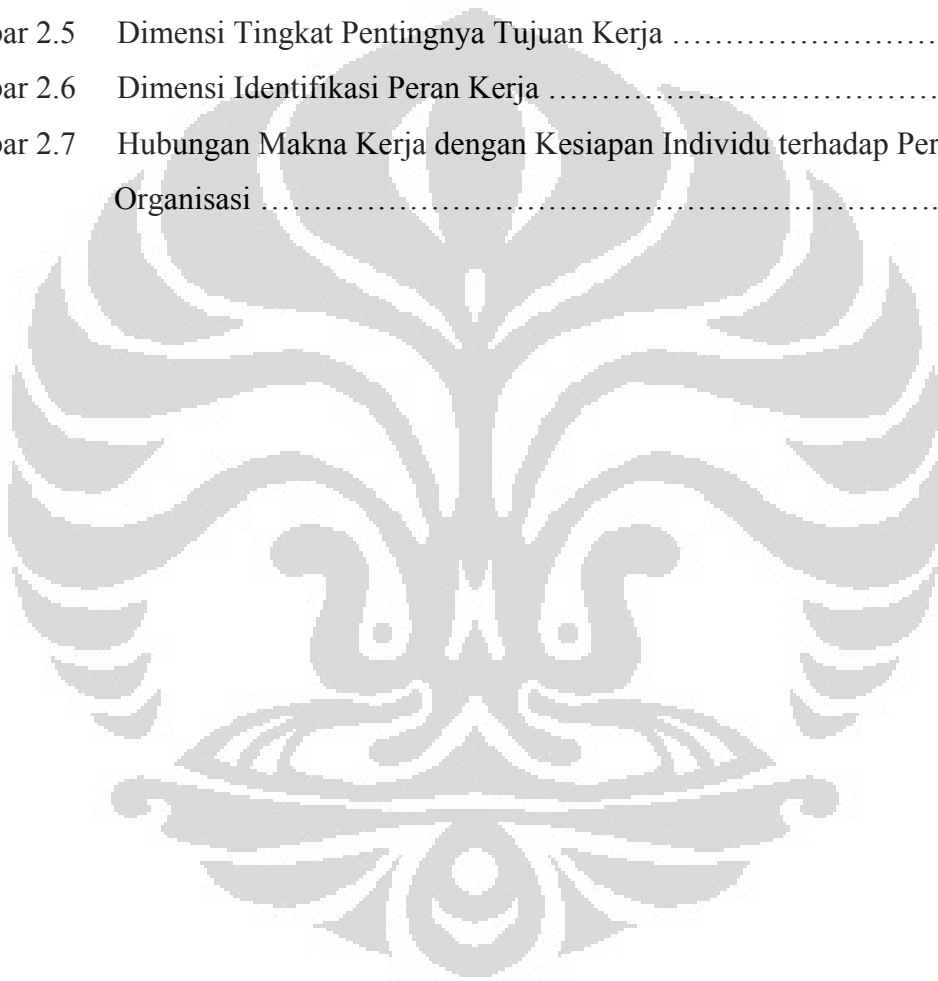


DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Kategorisasi Makna Kerja	38
Tabel 3.2	Contoh Item Makna Kerja	38
Tabel 3.3	Kategorisasi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	40
Tabel 3.4	Contoh Item Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	41
Tabel. 4.1	Gambaran Persebaran Kuesioner Berdasarkan Lokasi Kantor	46
Tabel. 4.2	Gambaran Karakteristik Responden	47
Tabel. 4.3	Gambaran Skor <i>Mean</i> Makna Kerja pada Perusahaan BUMN	48
Tabel 4.4	Gambaran Nilai Skor <i>Mean</i> dari Setiap Perusahaan	48
Tabel 4.5	Hasil Pengolahan Data Karakteristik Demografis dengan Makna Kerja	49
Tabel 4.6	Gambaran Perbedaan Skor <i>Mean</i> Makna Kerja pada Setiap Perusahaan	51
Tabel 4.7	Gambaran Skor <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Perusahaan BUMN	52
Tabel 4.8	Gambaran Nilai Skor <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dari Setiap Perusahaan	52
Tabel 4.9	Hasil Pengolahan Data Karakteristik Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	53
Tabel 4.10	Gambaran Persebaran Skor <i>Mean</i> Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Setiap Perusahaan	55
Tabel 4.11	Gambaran Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	55
Tabel 4.12	Gambaran Korelasi antara Makna Kerja dengan Dimensi-dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	56
Tabel 4.13	Gambaran Korelasi antara Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dengan Dimensi Makna Kerja	58

DAFTAR GAMBAR

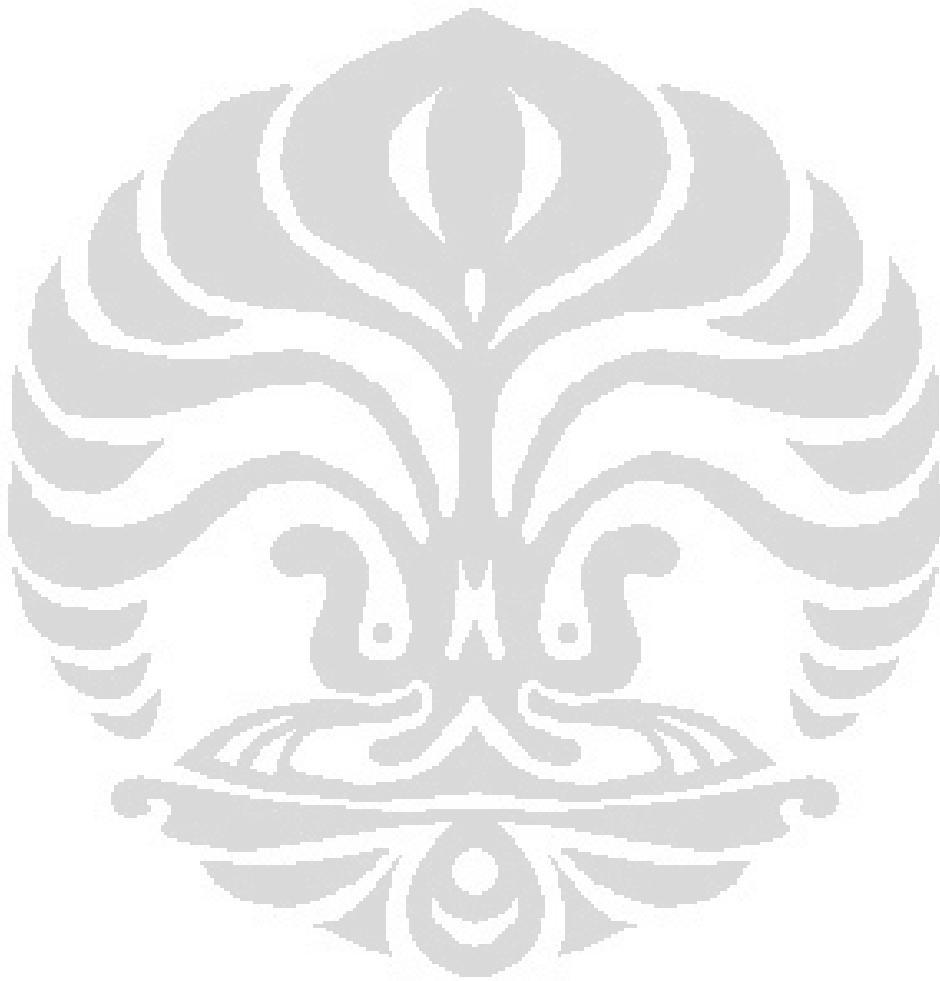
Gambar 2.1	Perspektif dalam Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	13
Gambar 2.2	Dimensi Sentralitas Kerja	18
Gambar 2.3	Dimensi Norma Sosial Mengenai Kerja	19
Gambar 2.4	Dimensi Hasil Kerja yang dianggap Bernilai	20
Gambar 2.5	Dimensi Tingkat Pentingnya Tujuan Kerja	23
Gambar 2.6	Dimensi Identifikasi Peran Kerja	24
Gambar 2.7	Hubungan Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	27



DAFTAR LAMPIRAN

- A.1 Gambaran Persebaran Kuesioner
- A.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden
- B.1 Reliabilitas dan Validitas Uji Coba Alat Ukur Makna Kerja
- B.2 Reliabilitas dan Validitas Uji Coba Alat Ukur Kesiapan Individu
- C.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian
- C.2 Gambaran Data Demografis tiap Perusahaan
- D.1 Gambaran Profil Makna Kerja
 - D.1.1 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja
 - D.1.2 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja di tiap Perusahaan
 - D.1.3 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis
- D.2 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis tiap Perusahaan
 - D.2.1 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis PT. A
 - D.2.2 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis PT. B
 - D.2.3 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis PT. C
- D.3 Gambaran Profil Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
 - D.3.1 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi
 - D.3.2 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi di tiap Perusahaan
 - D.3.3 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis
- D.4 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis tiap Perusahaan
 - D.4.1 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis pada Perusahaan A
 - D.4.2 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis pada Perusahaan B
 - D.4.3 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis pada Perusahaan C
- E.1 Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

E.2 Gambaran Korelasi Makna Kerja dengan Dimensi-dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi



BAB 1

PENDAHULUAN

1. 1 Latar Belakang

Seiring dengan terus berkembangnya lingkungan yang dinamis, organisasi kerap dihadapkan dengan kepentingan untuk melakukan perubahan baik pada strategi, struktur, proses, dan budaya (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Perubahan dalam hal ini dibutuhkan organisasi untuk tetap bertahan dengan lingkungan yang kompetitif (Susanto, 2008). Perubahan itu sendiri bersifat universal, yaitu dapat terjadi dimana saja, kapan saja, dihadapi oleh siapa saja, dan dapat terjadi dengan sangat cepat disegala bidang, baik pada bidang ekonomi, sosial, politik, maupun budaya (Mangundjaya, 2011). Smith (2005) menyatakan bahwa perubahan merupakan proses pergerakan menuju sesuatu baru atau berbeda yang konstan pada organisasi. Melaksanakan perubahan organisasi merupakan hal yang besar karena harus dapat mengatur individu yang merupakan aspek penting pada proses perubahan.

Dalam hal ini, perubahan dapat terjadi dengan terencana (*planned*) dan tidak terencana (*unplanned*). Perubahan yang terjadi secara terencana adalah perubahan yang didasari atas perencanaan dan strategi untuk menjalankan perubahan berlandaskan faktor atau tujuan tertentu, sedangkan perubahan yang terjadi secara tidak terencana adalah perubahan yang terjadi akibat hal yang tidak terduga. Perubahan yang terencana dilakukan untuk membuat organisasi lebih efektif dan efisien (Susanto, 2008). Perubahan yang terencana mempunyai dua tujuan yaitu: (1) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan; (2) Mengubah tingkah laku karyawan pada organisasi. Dalam hal ini, membentuk inovasi, pemberdayaan sumber daya manusia, pengenalan akan kerjasama tim merupakan beberapa contoh dari aktivitas pada perubahan yang terencana dalam menyikapi perubahan pada lingkungan. (Robbins, 2005).

Proses dalam dilakukannya perubahan organisasi meliputi tiga tahap (Armenakis, dkk, 1999; Lewin, 1947). Tahap yang pertama yaitu kesiapan dimana karyawan pada organisasi dipersiapkan untuk menghadapi dan mendukung dilakukannya perubahan. Tahap yang kedua yaitu adaptasi dimana dilakukan implementasi perubahan dan karyawan bekerja dengan cara kerja baru sesuai dengan

perubahan yang dilakukan. Tahap yang ketiga yaitu institusialisasi yaitu proses mempertahankan proses adaptasi sehingga tercipta norma baru dalam bekerja setelah dilakukan perubahan (Armenakis & Harris, 2001).

Dalam menghadapi perubahan organisasi, dibutuhkan kerjasama antara individu dan organisasi agar saling dapat memberikan keuntungan. Pihak yang bertanggung jawab akan perubahan disebut agen perubahan. Agen perubahan disini dapat berupa manajer atau non-manajer (internal), karyawan di organisasi (internal), atau konsultan di luar organisasi (eksternal) (Robbins, 2005). Agen perubahan secara umum mempunyai kewajiban untuk menyampaikan pesan akan perubahan kepada target perubahan yang dalam organisasi merupakan karyawan yang akan melakukan dan melaksanakan perubahan. Agen perubahan sebagai penyampai pesan perubahan mempunyai tugas untuk dapat menyampaikan pesan perubahan dengan energi positif, inspiratif, dan memberikan dukungan. Secara umum pesan akan kesiapan melibatkan dua hal, yaitu: (1) Kebutuhan untuk berubah dan perbedaan antara keadaan setelah perubahan yang diharapkan dengan keadaan organisasi pada saat ini; (2) Kemampuan individu dan pihak-pihak yang berpengaruh dalam mendukung perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Penyampaian pesan perubahan dari agen perubahan terhadap target selaku karyawan yang akan melakukan dan melaksanakan perubahan perlu dilakukan dengan efektif disebabkan karena kesiapan target perubahan merupakan hal yang penting dan tidak akan terjadi secara otomatis.

Terkait dengan agen dan target perubahan, kesiapan diperlukan oleh individu sebagai sumber daya manusia karena sikap dan reaksi individu terhadap perubahan akan turut mempengaruhi efektivitas dari perubahan itu sendiri baik bagi individu maupun organisasi (Mangundjaya, 2011). Dalam hal ini, individu dapat merespon perubahan dengan menerima (*support to*) atau menolak (*resistance to*). Kurt Lewin (dalam Smith, 2005) menyatakan bahwa kesuksesan perubahan dalam organisasi mengikuti tiga tahap, yaitu: (1) *unfreezing* status quo; (2) *movement* kepada sesuatu yang baru; (3) *refreezing* perubahan baru untuk menjadikannya menetap. Schein (dalam Smith, 2005) menyatakan bahwa penyebab atas perubahan yang menimbulkan penolakan atau kegagalan disebabkan oleh tidak adanya proses *unfreezing* yang efektif sebelum melakukan proses perubahan. Penolakan individu dapat ditinjau dari yang positif maupun negatif. Sisi positif dari penolakan yaitu menunjukkan stabilitas dan organisasi dapat memprediksi tingkah laku karyawan, sedangkan sisi

negatif dari penolakan yaitu dapat menimbulkan konflik. Dengan membentuk kesiapan diawal sebelum dilakukannya perubahan, maka akan semakin sedikit kemungkinan munculnya resistensi ketika mengalami proses perubahan.

Individu merupakan sumber dan sarana untuk perubahan organisasi. Dalam hal ini, kesiapan individu terhadap perubahan organisasi adalah salah satu hal yang ada di dalam diri individu untuk menghadapi perubahan organisasi. Kesiapan individu terhadap perubahan organisasi merupakan faktor yang berperan paling besar dalam mendukung terjadinya perubahan (Armenakis et al., 1993; Armenakis, Harris, & Feild, 1999). Membentuk kesiapan akan perubahan dibutuhkan untuk pihak individu dan organisasi untuk meraih kesuksesan dalam perubahan. Individu dalam menghadapi perubahan dipengaruhi oleh empat dimensi yaitu sikap yang dipengaruhi oleh konten (apa yang akan berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (keadaan dimana perubahan dilakukan), dan individu (karakteristik yang sesuai untuk perubahan). Keempat elemen ini digunakan sebagai satu set keyakinan yang mendorong kesiapan terhadap perubahan (Holt, Armenakis, Feild, dan Harris, 2007a).

Dalam meninjau kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, Holt dkk (2007a) menyatakan lima dimensi terkait kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Dimensi yang pertama adalah keyakinan individu untuk berubah (*self-efficacy*) yaitu perasaan individu mengenai keyakinannya atas kemampuan yang dimilikinya dalam menyikapi perubahan organisasi. Dimensi yang kedua adalah perbedaan (*discrepancy*) yang merupakan perasaan individu mengenai alasan dan kepentingan dilakukannya perubahan. Dimensi yang ketiga adalah keuntungan pribadi (*personal valence*) yang merupakan perasaan individu mengenai keuntungan yang dapat pribadi individu yang didapatkan dari implementasi perubahan. Dimensi yang keempat adalah keuntungan organisasi (*organizational valence*) yang merupakan perasaan individu mengenai keuntungan yang dapat organisasi dapatkan dari implementasi perubahan. Dimensi yang kelima adalah dukungan atasan (*senior leadership support*) yang merupakan perasaan individu mengenai komitmen dan dukungan atasan yang ia miliki dalam implementasi perubahan organisasi. Berdasarkan uraian dimensi tersebut, dapat diketahui bahwa kesiapan individu terhadap perubahan organisasi mencakup juga di dalamnya mengenai karakteristik

diri individu, khususnya dilihat dari dimensi keyakinan individu untuk berubah dan dimensi keuntungan pribadi. Jones (2007) menyatakan bahwa salah satu alasan penolakan individu terhadap perubahan adalah kecenderungan individu untuk melihat perubahan yang akan dilakukan organisasi hanya dengan perspektif pribadi. Dalam hal ini individu hanya melihat faktor yang mempengaruhi perubahan perusahaan hanya berdasarkan pengaruh perubahan terhadap dirinya sendiri. Apabila dengan dilakukannya perubahan pada organisasi tidak akan memberikan banyak keuntungan kepada individu tersebut, maka individu tersebut cenderung untuk menolak terjadinya perubahan.

Salah satu karakteristik individu yang juga merupakan perspektif pribadi dalam lingkungan pekerjaan adalah makna kerja. Makna kerja dimiliki secara bervariasi sebagai karakteristik pada masing-masing individu dan dinilai secara pribadi. Secara umum, individu termotivasi untuk mencari makna dari informasi dan konteks di sekitarnya (Baumister & Vohs, 2003). Salah satunya adalah saat individu bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan. Individu dapat mencari makna di tempat ia bekerja karena banyak dari pekerja yang menghabiskan lebih banyak waktu yang ia miliki sehari-hari di tempat bekerja (Ulrich & Ulrich, 2010). Makna kerja atau yang dapat juga disebut sebagai '*meaning of work*' akan mempengaruhi tingkah laku individu dalam bekerja (Lodahl & Kejner, 1965; MOW, 1987; Roberson, 1990).

MOW *International Research Team* (1987) memberikan definisi makna kerja sebagai pilihan dan pengalaman individu dengan konteks organisasi dan lingkungan dimana individu bekerja dan tinggal. Gagasan mengenai makna kerja melibatkan pandangan individu secara ideografis dan holistik. Faktor pengalaman atau kejadian selama hidup individu dan konsekuensinya dapat mempengaruhi makna kerja. Secara umum, makna kerja dipengaruhi dan mempengaruhi oleh afek sosial, pekerjaan, dan faktor lingkungan. Faktor yang mempengaruhi makna kerja adalah budaya, pembelajaran, perkembangan, dan sosialisasi, sedangkan faktor yang dipengaruhi oleh makna kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh individu.

Makna kerja juga berhubungan dan berpengaruh kepada implikasi performa individu dalam bekerja (Wrzeniewski, McCauley, Rozin & Schwartz, 1997). Karyawan yang mempunyai makna kerja pada perusahaan tempat ia bekerja, akan lebih kompeten, memiliki komitmen, dan memberikan kontribusi kepada perusahaan

tempat ia bekerja (Ulrich & Ulrich, 2010). Kompetensi, komitmen, dan kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan salah satunya adalah sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menghadapi perubahan yaitu kesiapan terhadap perubahan organisasi.

Terkait dengan makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Peneliti melihat gejala mengenai perubahan organisasi yang saat ini sedang terjadi di Indonesia. Pada saat ini di Indonesia sedang terjadi perubahan organisasi salah satunya adalah perubahan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). BUMN merupakan badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah sebagai amanat UUD 1945 pasal 33. Sebagai badan usaha, BUMN menjadi salah satu andalan pemerintah mengisi pundi-pundi kas Negara. Pada saat ini tercatat terdapat 142 BUMN, suatu jumlah yang besar dan membutuhkan perhatian serius dari Pemerintah (Sastrawat, 2011). Perubahan yang terjadi pada BUMN meliputi perubahan status, struktur organisasi, privatisasi, ekspansi, dan sebagainya. Terhitung pada tahun 2011, para deputi baru pada kementerian Negara BUMN mulai bekerja sehingga tahun 2011 dinilai sebagai tahun penentuan pada BUMN untuk dapat melakukan implementasi perubahan dengan baik sehingga dapat menjadi contoh bagi perusahaan lain. Seiring dengan berjalannya perubahan organisasi, maka berbagai cara dilakukan, antara antara kaun perbaikan sistem penilaian kerja (*performance management system*) dan renumerasi yang baik dan kompetitif (www.bumntrack.com, 2011).

Penelitian ini akan dilakukan di 3 perusahaan BUMN, yaitu PT. A, PT. B, dan PT. C. Alasan pemilihan kelompok sampel pada 3 perusahaan BUMN tersebut adalah ketiga perusahaan tersebut pada saat ini sedang melakukan perubahan. Ketiga perubahan tersebut adalah perusahaan yang bergerak pada bidang jasa yang antara lain sedang mengalami perubahan terkait perubahan status, struktur organisasi, dan ekspansi perusahaan.

1.2 Masalah Penelitian

Dalam menghadapi dan menyesuaikan dengan lingkungan yang terus berubah, maka diperlukan berbagai perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Pada saat ini di Indonesia antara lain sedang akan dilakukan perubahan di PT.A, B, C. Peneliti menganggap bahwa penting untuk mengetahui makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi karena. Selain itu,

peneliti ingin melihat hubungan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian pada subbab latar belakang, maka permasalahan yang ingin dijawab pada penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana gambaran umum makna kerja pada karyawan pada PT.A, B, C?
2. Bagaimana gambaran umum kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada PT.A, B, C?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada PT.A, B, C?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Selain itu, peneliti juga ingin melihat gambaran makna kerja dan gambaran kesiapan individu terhadap perubahan organisasi khususnya pada PT.A, B, C.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat dua jenis manfaat dalam penelitian ini, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

I. 4. 1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini di antaranya yaitu:

1. Dapat memberi kontribusi di bidang psikologi industri dan organisasi dengan memperkaya literatur mengenai gambaran tentang hubungan makna kerja dengan kesiapan individu akan perubahan dalam organisasi.
2. Pengembangan dan penyempurnaan alat ukur kesiapan terhadap perubahan organisasi serta alat ukur makna kerja yang disesuaikan dengan konteks organisasi di Indonesia.

1. 4. 2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah dapat memberikan gambaran umum mengenai makna kerja dan kesiapan individu akan perubahan pada PT.A, B, C. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan untuk organisasi dalam melakukan perencanaan, implementasi, dan pengaturan perubahan pada organisasi ditinjau dari makna kerja dan kesiapan karyawan dalam organisasi.

1. 5 Sistematika Penulisan Skripsi

Proses dan hasil penelitian ini akan dijabarkan dalam lima bab, sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan

Bab 1 berisi latar belakang masalah mengenai makna kerja dan hubungannya dengan kesiapan dalam perubahan organisasi, perumusan masalah, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

Bab 2. Landasan teori

Bab 2 akan membahas tentang definisi, dasar teori dan hasil-hasil penelitian yang berkaitan dengan makna kerja dan kesiapan akan perubahan dalam organisasi. Pada bagian pertama akan membahas tentang perubahan organisasi yang didalamnya menjelaskan mengenai definisi perubahan organisasi, penolakan individu terhadap perubahan organisasi, penerimaan individu terhadap perubahan organisasi, dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Bagian kedua makna kerja yang didalamnya menjelaskan mengenai definisi serta dimensi-dimensi makna kerja. Pada ketiga akan membahas tentang hubungan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Bab 3. Metode Penelitian

Bab 3 berisi tentang metode penelitian kuantitatif yang akan digunakan, hipotesis penelitian, variabel penelitian, tipe dan desain penelitian, responden penelitian, instrumen penelitian, serta penjabaran langkah-langkah yang ada dalam setiap tahapan penelitian.

Bab 4. Analisis Data

Bab 4 berisi tentang analisis data mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan. Bab ini terdiri, gambaran persebaran data, gambaran umum makna kerja, gambaran kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, serta hubungan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Bab 5. Kesimpulan, Diskusi, dan Saran

Bab 5 berisi kesimpulan dari hasil penelitian mengenai hubungan antara makna kerja terhadap kesiapan akan perubahan dalam organisasi. Dalam bab ini juga akan dipaparkan diskusi seputar faktor-faktor yang mempengaruhi hasil penelitian dan saran untuk penelitian-penelitian selanjutnya agar dapat lebih baik dari penelitian ini.



BAB 2

LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dibahas tentang definisi dan dasar teori yang berkaitan dengan variabel-variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini. Bagian pertama akan menjelaskan tentang perubahan organisasi dan kesiapan akan perubahan organisasi. Bagian kedua akan menjelaskan tentang makna kerja. Bagian ketiga akan menjelaskan tentang hubungan antara kesiapan individu akan perubahan dalam organisasi dan makna kerja.

2.1 Perubahan Organisasi

Perubahan adalah transformasi suatu organisasi dari satu titik menuju titik yang lain pada jangka waktu tertentu (Barnet & Carro dalam Shah dan Shah, 2010). Perubahan dapat berupa hal baik besar ataupun kecil dan berpengaruh kepada tingkah laku karyawan dalam organisasi (Shah dan Shah, 2010). Perubahan organisasi adalah proses dimana organisasi berubah dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang dengan tujuan meningkatkan efektivitas (Jones, 2007).

Greenberg dan Baron (2003) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai berikut:

“Organizational change refers to planned or unplanned transformations in an organization’s structure, technology, and/or people.”

Dapat dinyatakan bahwa dalam perubahan organisasi ini merupakan serangkaian proses terencana atau tidak terencana dalam perubahan dalam bidang teknologi, dan juga perubahan yang berasal dari karyawan sebuah organisasi itu sendiri. Dalam hal lain, perubahan organisasi akan melewati berbagai proses yang dijalani untuk mencapai keadaan yang diharapkan. Selama proses perubahan, organisasi tidak hanya mengatur perubahan itu saja tetapi juga mengatur aspek individu yang ada di dalamnya (Smith, 2005). Pengaturan perubahan dalam suatu organisasi ini dilakukan agar proses perubahan berjalan dengan lancar dan individu turut berperan serta dalam mencapai keberhasilan perubahan.

Perubahan di dalam lingkungan organisasi dilakukan karena adanya faktor yang mendorong untuk dilakukannya perubahan organisasi. Faktor-faktor pendorong

terjadinya perubahan organisasi dapat dibedakan menjadi faktor eksternal dan internal (Kreitner & Kinicki, 2008).

Faktor-faktor eksternal jelas berasal dari luar organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008). Dibawah ini adalah faktor-faktor eksternal yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan organisasi, yaitu:

- Karakteristik demografis

Karakteristik demografis antara lain dapat dikategorikan ke dalam usia, tingkat pendidikan, tingkat keterampilan, dan jenis kelamin. Organisasi membutuhkan pengaturan tentang adanya perbedaan-perbedaan demografis sehingga setiap pekerja dapat berkontribusi dan berkomitmen secara maksimal.

- Peningkatan teknologi

Peningkatan dalam bidang teknologi dapat mendorong suatu organisasi untuk melakukan perubahan. Pengembangan dan penggunaan informasi teknologi dapat menjadi alasan terbesar mengapa suatu organisasi melakukan perubahan. Organisasi, baik itu organisasi yang besar dan kecil; profit atau non-profit, perlu beradaptasi dengan penggunaan informasi teknologi yang semakin berkembang pesat. Berkembangnya teknologi dapat lebih mempermudah pekerjaan sehingga teknologi dapat menjadi salah satu faktor pendorong suatu organisasi untuk melakukan perubahan (Robbins, 2005; Robbins & Judge, 2008)

- Perubahan pasar

Kebutuhan dalam menghadapi ekonomi global dapat mendorong organisasi untuk mengubah cara mereka dalam menjalankan bisnis. Organisasi mengubah cara bisnis mereka karena didorong oleh kebutuhan pasar yang kini semakin beragam.

- Dorongan sosial dan politik

Dorongan sosial dan politik muncul ketika ada kejadian-kejadian dalam hal sosial dan politik, misalnya perubahan terjadi karena adanya campur tangan orang lain yang berpengaruh besar dalam suatu organisasi. Organisasi akan sulit memprediksi adanya dorongan politik. Banyak organisasi yang mendatangi konsultan untuk mengetahui adanya dorongan politik dan bagaimana cara meresponnya. Selain itu, dorongan terhadap perubahan dapat

dilakukan karena munculnya kebutuhan untuk bersaing dengan organisasi lain secara global (Robbins, 2005; Robbins & Judge, 2008). Seiring dengan meningkatnya ekonomi global, maka suatu organisasi dituntut untuk dapat melakukan inovasi untuk mendapatkan keberhasilan dalam persaingan global.

Selain faktor eksternal seperti yang dijabarkan di atas, terdapat pula faktor internal yang mendorong terjadinya perubahan organisasi. Lewin (dalam Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007) mengatakan bahwa pada progres individual melalui perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah *3-steps model* dimana perubahan individu maupun kelompok melewati tiga tahap yang harus dilewati yaitu: *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing*. Pada tahap yang pertama, yaitu *unfreezing*, Lewin (dalam Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007) percaya bahwa stabilitas dari tingkah laku manusia adalah berdasarkan suatu keseimbangan yang didukung oleh keinginan dan tekanan. Lewin (dalam Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007) menyatakan bahwa keseimbangan tersebut harus didestabilisasi melalui tahap *unfrozen* agar tingkah laku yang sebelumnya dapat diganti dengan tingkah laku yang baru. Menanggapi pernyataan Lewin, Schein (1996, p. 27) mengungkapkan bahwa kunci dari tahap *unfreezing* adalah mengetahui perubahan sebagai proses yang dinamis pada level individu maupun kelompok. Selanjutnya tahap yang kedua, yaitu tahap *moving*, yaitu proses terhadap perubahan. Tahap yang ketiga, yaitu tahap *refreezing* adalah tahap yang terakhir dimana stabilisasi dari tingkah laku baru agar tidak terjadi penurunan atau regresi.

2. 1.1 Penolakan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Menurut Jones (2007), terdapat tiga alasan mengapa individu dalam organisasi menolak terhadap perubahan. Alasan yang pertama adalah individu cenderung untuk menolak perubahan karena merasa tidak yakin dan tidak aman terhadap hasil perubahan yang akan muncul. Ketika dilakukan perubahan, maka terdapat kemungkinan karyawan akan mendapatkan tugas atau deskripsi pekerjaan yang baru, penataan ulang sistem komunikasi, atau karyawan dapat kehilangan pekerjaannya. Ketidakyakinan dan perasaan tidak aman pada karyawan dapat menjadi kelemahan atau hambatan organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini, karyawan seperti tidak bekerjasama dengan organisasi untuk melakukan perubahan sehingga akan memperlambat atau menunda dilakukannya perubahan.

Alasan kedua mengenai penolakan individu terhadap perubahan adalah kecenderungan individu untuk melihat perubahan yang akan dilakukan organisasi hanya dengan perspektif pribadi. Dalam hal ini individu hanya melihat faktor yang mempengaruhi perubahan perusahaan hanya berdasarkan pengaruh perubahan terhadap dirinya sendiri. Apabila dengan dilakukannya perubahan pada organisasi tidak akan memberikan banyak keuntungan kepada individu tersebut, maka individu tersebut cenderung untuk menolak terjadinya perubahan (Jones, 2007).

Alasan ketiga mengenai penolakan individu terhadap perubahan adalah kebiasaan individu untuk melakukan kegiatan tertentu. Kendala yang mungkin muncul saat mengganti kebiasaan akan kegiatan tertentu dengan mengadaptasi kegiatan yang baru dapat menjadi alasan penolakan individu terhadap perubahan (Jones, 2007).

2.1.2 Penerimaan Individu terhadap Perubahan Organisasi

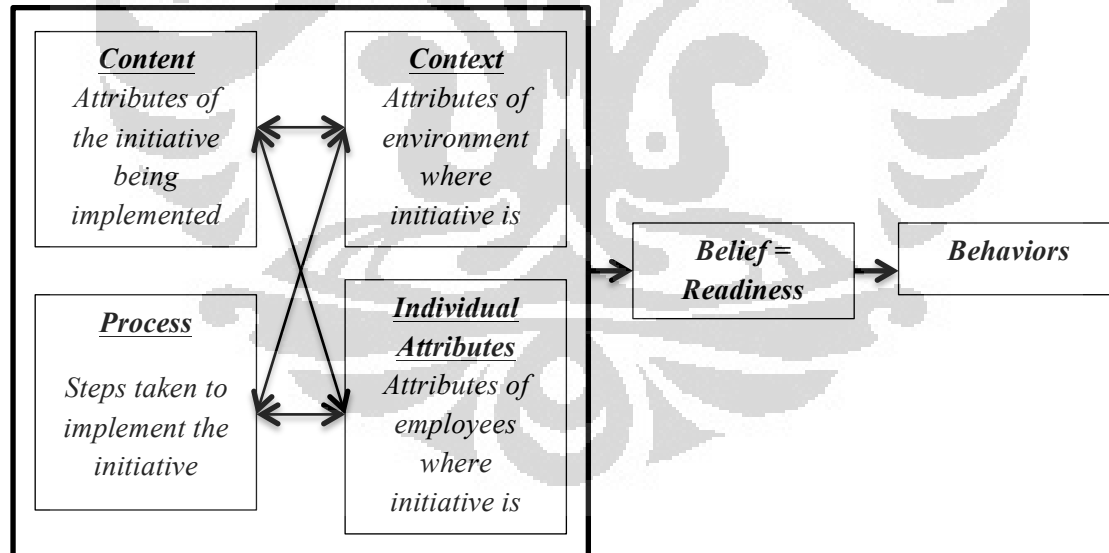
Penerimaan individu terhadap perubahan organisasi dapat berlangsung secara terus menerus selama terjadinya perubahan, namun juga dapat berlangsung pada jangka waktu tertentu. Alas (2007) menyatakan bahwa pada kasus tertentu, individu memiliki reaksi optimis dan kooperatif pada awal dilakukannya perubahan. Namun setelah jangka waktu tertentu, hasil dari perubahan tidak terlihat dan proses yang dilakukan beralih dari optimis menjadi pesimis. Hal ini dapat terjadi disebabkan oleh gaya manajemen yang sering kali otokratis dan tidak menjelaskan kepada seluruh karyawan mengenai alasan dilakukannya perubahan (Alas, 2007).

Terkait dengan perubahan reaksi individu pada perubahan organisasi, diperlukan komunikasi kepada karyawan di awal sebelum proses dilakukan perubahan dimulai. Mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan mengenai rencana perubahan dengan melibatkan karyawan dalam mempertimbangkan rencana dan pengambilan keputusan merupakan elemen penting dalam menciptakan kepercayaan. Keseimbangan organisasi akan tercipta jika semua karyawan diberikan kebebasan untuk memberikan pendapat secara terbuka dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini juga menunjukkan bahwa tidak ada kelompok atau bagian tertentu yang merasa tidak dilibatkan. Dengan partisipasi yang aktif oleh karyawan, akan timbul rasa tanggung jawab atas partisipasi karyawan terhadap perubahan organisasi.

Dengan melakukan tahap perencanaan yang kemudian dilanjutkan dengan tahap implementasi dari perubahan, maka akan terbentuk kepercayaan diri, komitmen, dan kemauan untuk berpartisipasi akan perubahan oleh karyawan (Smith, 2005)

2.1.3 Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Berdasarkan analogi teori *3-steps model* yang diutarakan oleh Lewin, maka proses perubahan terjadi pada tahap yang kedua yaitu *moving*. Dimana sesuatu yang baru akan diterapkan kepada sesuatu yang sudah ada. Pemikiran tersebut juga yang diungkapkan oleh Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) menyatakan bahwa kesiapan merupakan pendahulu dari tingkah laku resistansi dan adaptasi. Kesiapan dianggap sebagai salah satu faktor yang berperan penting dalam inisiatif karyawan dalam menghadapi perubahan (Armenakis et al., 1993; Armenakis, Harris, & Feild, 1999). Terhadap empat faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan akan perubahan, yaitu: *change content*, *change process*, *change context*, dan *individual attributes* (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Berikut adalah skema mengenai empat perspektif dalam kesiapan individu terhadap perubahan organisasi:



Gambar 2.1 Perspektif dalam Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi (Holt dkk, 2007a)

Dibawah ini adalah penjelasan dari skema mengenai empat perspektif dalam kesiapan individu terhadap perubahan organisasi:

- Konten (*Change content*). Konten dalam hal ini merupakan “*what is being change?*”. Hal apa di dalam organisasi yang berubah. *Change*

content juga dapat dikaitkan dengan karakteristik perusahaan, seperti administratif, prosedur, dan teknologi.

- Proses (*Change process*). Proses dalam hal ini merupakan “*How the change is being implemented?*”. Proses dalam perubahan dilakukan dengan berbagai tahap selama implementasi. Dimensi ini dapat dilihat dari sejauh mana partisipasi karyawan diperbolehkan.
- Konteks (*Change context*). Konteks dalam hal ini merupakan “*circumstances under which the change is occurring*” yaitu kondisi dan lingkungan dimana karyawan bekerja.
- Atribut Individu (*Individual attributes*). Atribut individu dalam hal ini merupakan “*characteristics of those being asked to change*”. Hal ini mencakup perbedaan yang terdapat antar individu. Seperti misalnya, ada karyawan yang lebih terbuka terhadap perubahan, namun ada juga karyawan yang sulit menerima perubahan dalam organisasi.

Proses pada perubahan organisasi secara tipikal terdiri dari tiga tahap (e.g. Armenakis *et. al.*, 1999; Lewin, 1947). Tahap yang pertama merupakan kesiapan dimana karyawan disiapkan untuk perubahan. Tahap kedua merupakan adaptasi dimana pengimplementasian dari perubahan dan karyawan beradaptasi untuk mengikuti proses perubahan. Tahap adaptasi juga dapat dikatakan sebagai fase percobaan dimana karyawan dapat menolak perubahan. Tahap yang ketiga merupakan institusionalisasi yaitu tahap penjagaan periode adaptasi terhadap perubahan sampai akhirnya dapat dijadikan norma internal. Dalam melaksanakan ketiga proses tersebut, dibutuhkan komunikasi melalui pesan yang digunakan oleh agen perubahan. Hal tersebut dibutuhkan untuk membentuk pola berfikir dan menciptakan kesiapan, adaptasi, dan insitusionalisasi karyawan terhadap perubahan.

Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) menyebutkan lima dimensi dari kesiapan dalam perubahan organisasi. Dimensi tersebut dapat diaplikasikan sebagai pesan agen perubahan sebagai model intervensi kepada karyawan. Pesan tersebut yang akan mempengaruhi motivasi individu, sikap positif (kesiapan dan dukungan) atau sikap negatif (penolakan) kepada perubahan.

Adapun kelima dimensi tersebut adalah:

- Perbedaan (*Discrepancy*). Perbedaan dalam hal ini adalah apakah suatu perubahan dibutuhkan dengan membandingkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi yang menjadi tujuan akhir dari dilakukannya perubahan (Katz & Kahn, dalam Armenakis 2001). Untuk membentuk keyakinan individu dalam berubah, diperlukan kepercayaan pada individu untuk mengetahui hal yang keliru dan perlu untuk dilakukan perubahan.
- Keyakinan Individu untuk berubah (*Change Self-Efficacy*). Keyakinan merupakan kepercayaan individu dalam kemampuannya untuk meraih sukses dalam hal ini mengarah pada keyakinan individu untuk berubah (Bandura, dalam Armenakis 2001). Menurut teori motivasi (Vroom, dalam Armenakis 2001), individu akan termotivasi untuk berubah ketika mempunyai keyakinan bahwa mereka akan mendapatkan kesuksesan.
- Keuntungan Organisasi (*Organizational Valence*). Keuntungan perusahaan adalah bagaimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari dilakukannya perubahan. Terdapat pula kemungkinan bahwa perusahaan tidak mendapatkan keuntungan dari dilakukannya perubahan.
- Dukungan atasan (*Senior Leadership Support*). Perubahan membutuhkan banyak dukungan dari berbagai sumber dan komitmen dari pihak-pihak yang berhubungan dengan perubahan untuk proses institusionalisasi. Suatu perubahan yang terjadi pada organisasi namun tidak didukung atasan dapat mengakibatkan sikap skeptis dan ketidakinginan untuk mendukung perubahan organisasi lebih lanjut. Karyawan kerap melihat kurang adanya dukungan dari atasan untuk menjalankan perubahan. Hal ini menyebabkan karyawan kurang mendukung proses perubahan (Armenakis, 2001)
- Keuntungan Pribadi (*Personal Valence*). Keuntungan pribadi dirasakan oleh karyawan sebagai target perubahan. Karyawan kerap mempertanyakan hal apa yang mereka dapatkan dengan melakukan perubahan dalam organisasi. Cobb dalam Armenakis (2001)

menekankan bahwa penting bagi target perubahan untuk diberitakan hasil positif dan negatif dari perubahan organisasi, keadilan dalam perubahan, dan hal yang harus dilakukan individu agar tidak terjadi penolakan.

2.1.4 Pengukuran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Pengukuran kesiapan individu terhadap perubahan organisasi menggunakan alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang di adaptasi dari Holt, Armenakis, Feild, dan Harris (2007) yaitu *Content Adequacy Test* yang telah dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu milik Holt, Armenakis, Feild, dan Harris (2002). Alat ukur ini merupakan skala sikap dengan nilai 1 = sangat tidak setuju sampai 7 = sangat setuju. Kesiapan individu terhadap perubahan organisasi diukur dengan software statistika AMOS, dengan perhitungan χ^2 goodness of fit statistic, Bentler comparative fit index (TLI), incremental (RMSEA). Pada penelitian ini, peneliti mengadaptasi *Content Adequacy Test* milik Holt, Armenakis, Feild, dan Harris (2007) untuk disesuaikan dengan responden di Indonesia.

2.2 Makna Kerja

Dibawah ini akan dijelaskan mengenai pengertian makna kerja serta variabel sentral yang terdapat pada makna kerja.

2.2.1 Pengertian

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (<http://kamusbahasaIndonesia.org>), arti kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu / sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah. Arti pekerjaan adalah barang apa yang dilakukan / tugas kewajiban / hasil bekerja. Arti bekerja adalah melakukan suatu pekerjaan atau perbuatan. Arti pekerja adalah orang yang bekerja / orang yang menerima upah atas hasil kerjanya. Sedangkan makna, dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah pengertian yang diberikan kepada suatu bentuk kebahasaan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pengertian makna kerja yang diungkapkan oleh MOW *International Research Team* (1987), yaitu:

“Meaning of working (MOW) is determined by the choices and experiences of the individual and by the organizational and environmental context in which they work and live.”

Pernyataan diatas dapat diartikan bahwa makna kerja merupakan pilihan dan pengalaman individu dengan konteks organisasi dan lingkungan dimana individu bekerja dan tinggal.

MOW *International Research Team* (1987) mendefinisikan pekerja sebagai karyawan yang diberikan upah. Bekerja pada saat ini terjadi pada konteks internal dan eksternal yang luas pada pasar tenaga kerja. Bekerja merupakan aktivitas dengan sirkumtansi peraturan dan hukum yang di diatur oleh negara. Hukum negara memberikan ketentuan pada umur berapa individu mulai bekerja, jumlah jam kerja, dan umur pekerja untuk pension. Makna kerja tidak semata-mata dari sejarah pekerjaan atau hal yang mempengaruhi pada saat ini, melainkan interpretasi dari faktor sebab-akibat yang mempengaruhi. Makna kerja juga dapat dipengaruhi oleh keadaan saat ini dan perubahan sosial dan ekonomi dalam institusi. Institusi bekerja dan hubungannya dengan bagian kehidupan banyak berperan dalam membentuk makna kerja. Pada sebagian besar negara industri, pekerja menghabiskan rata-rata sepertiga dari waktunya dalam berkegiatan. Individu cenderung untuk merencanakan, melakukan pelatihan, dan menyiapkan diri untuk bekerja (sosialisasi untuk bekerja) pada ketika berada pada umur muda (Goldthrope, Lookwood, Bechofer and Platt, 1968; Sewell, Haller and Ohlendorf, 1970 dalam MOW *International Research Team*, 1987).

Menurut MOW *International Research Team* (1987) terdapat tiga variabel dalam meninjau makna kerja, yaitu variabel kondisional, variabel sentral, dan variabel konsekuensi. Variabel kondisional merupakan variabel yang mempengaruhi variabel sentral. Variabel kondisional terdiri dari dimensi kondisi pribadi dan keluarga, pekerja dan riwayat kantor, dan kondisi sosial ekonomi. Variabel sentral terdiri dari dimensi sentralitas kerja, norma sosial mengenai bekerja, hasil bekerja yang dianggap bernilai, tingkat pentingnya tujuan kerja, dan identifikasi peran kerja. Variabel konsekuensi merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel sentral. Variabel konsekuensi terdiri dari dimensi harapan akan masa depan dan hasil objektif dari bekerja.

Dalam penelitian ini, peneliti memakai variabel sentral dalam meninjau makna

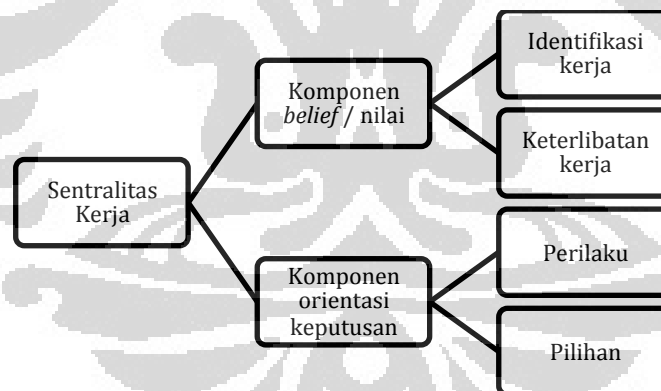
kerja karena variabel sentral merupakan variabel utama atau terpusat dalam mengukur makna kerja. Selain itu, peneliti menggunakan variabel sentral karena peneliti ingin mengukur makna kerja individu pada saat ini atau pada saat dilakukannya penelitian. Hasil pengukuran dari gambaran makna kerja individu yang diperoleh dari variabel sentral akan dihubungkan dengan kesiapan individu akan perubahan dalam organisasi.

2.2.2 Variabel Sentral Makna Kerja

Dibawah ini akan dijelaskan mengenai dimensi yang terdapat pada variabel sentra makna kerja.

2.2.2.1 Sentralitas Kerja

Sentralitas kerja adalah seberapa besar pentingnya bekerja dalam kehidupan individu. Terdapat dua komponen dalam sentralitas kerja, yaitu komponen yang melibatkan orientasi nilai terhadap bekerja pada kehidupan, dan komponen orientasi keputusan. Komponen nilai terdiri dari identifikasi kerja dan keterlibatan kerja, sedangkan komponen orientasi keputusan terdiri dari perilaku dan pilihan. Dibawah ini adalah bagan mengenai dimensi sentralitas kerja (gambar 2.2)



Gambar 2.2 Dimensi Sentralitas Kerja
(MOW International Research Team, 1987)

Dalam komponen yang melibatkan orientasi nilai terhadap bekerja pada kehidupan, terdapat dua hal yaitu identifikasi kerja (*work identification*) dan keterlibatan kerja (*work involvement*) atau yang dapat dimaksud dengan komitmen terhadap bekerja. Identifikasi kerja merupakan hasil kognitif dari perbandingan antara aktivitas bekerja dan persepsi individu. Identifikasi kerja merupakan gambaran dari

bagian proses identifikasi diri individu (*self-identification*). Keterlibatan kerja adalah respon afektif akan bekerja pada peran kehidupan. Keterlibatan kerja termasuk pula elemen tingkah laku seperti berapa banyak waktu yang dihabiskan dalam aktivitas bekerja. Komitmen terhadap pekerja bergantung dari seberapa lama pengalaman bekerja. Komponen nilai atau kepercayaan pada sentralitas kerja memiliki elemen intensi seperti juga elemen tingkah laku keterlibatan kerja. Dalam dalam memaknai sentralitas kerja, peran identifikasi kerja dan keterlibatan atau komitmen sama penting dan saling menguatkan satu sama lain (MOW *International Research Team*, 1987).

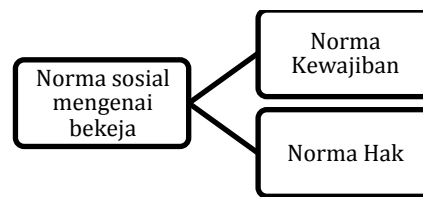
Dalam komponen orientasi keputusan, terdapat dua elemen dalam merepresentasikan sentralitas kerja, yaitu segmen perilaku dan pilihan atau sejauh mana seseorang memilih suatu bidang kehidupan disukai dan perilaku yang terkait dengan hal tersebut. Segmen perilaku dalam hal ini terkait dengan seberapa besar individu menyukai pekerjaannya. Individu dapat menempatkan pekerjaannya pada tingkat atas atau bahkan paling atas sebagai kegiatan yang paling disukai dalam kehidupannya, namun juga dapat menempatkan pekerjaannya pada tingkah bawah atau bahkan paling bawah sebagai kegiatan yang paling tidak disukai dalam kehidupannya. Segmen pilihan dalam hal ini merupakan keterikatan individu secara afektif yang dibentuk dari interaksi dengan lingkungan. Hal ini menyangkut komitmen individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Pengukuran akan komponen orientasi keputusan adalah membandingkan derajat kepentingan bekerja dengan area hidup utama (*major life areas*) lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti akan menggunakan dimensi sentralitas kerja dengan sub dimensi komponen *belief* atau nilai dan komponen orientasi keputusan. Indikator komponen *belief* atau nilai adalah *work identification* dan *work involvement*, sementara indikator komponen orientasi keputusan adalah perilaku dan pilihan.

2.2.2.2. Norma Sosial Mengenai Kerja

Norma sosial terdiri dari hak dan kewajiban sebagai perkembangan dari individu. Individu dalam hal ini mempunyai keadilan untuk mendapatkan imbalan dan kesempatan dalam bekerja, atau kewajiban untuk berkontribusi kepada masyarakat. Nilai dari hasil kerja, tujuan kerja, identifikasi fungsi, bentuk imbalan, dan intensitas dalam bekerja merupakan berbagai pertimbangan mengenai situasi kerja. Dibawah ini

adalah bagan mengenai dimensi norma sosial mengenai bekerja:



Gambar 2.3 Dimensi Norma Sosial Mengenai Kerja

(MOW *International Research Team*, 1987)

Norma sosial sudah dibentuk dari umumnya dari masing-masing negara sejak masa lampau dan perkembangannya hingga saat ini sebagai norma pertimbangan individu. Dalam hal ini akan dibahas mengenai perkembangan normatif dan relevansinya dengan norma sosial dan keadilan dalam bekerja. Terdapat dua poin referensi mengenai norma dalam lingkup sosial, yaitu: (1) Individu dan standart sosial atau norma tertuju pada kewajiban untuk masyarakat. Perilaku normatif terdiri dari memenuhi kewajiban seseorang atau masyarakat kewajiban, menghormati wewenang sebagai kewajiban sosial, dan norma-norma yang mendukung tatanan sosial. (2) Norma atau standart sosial berdasarkan hak individu dan kewajiban kewajiban masyarakat sebagai individu.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti akan menggunakan norma kewajiban dan norma hak sebagai indikator dari dimensi norma sosial mengenai kerja.

2.2.2.3 Hasil Kerja yang Dianggap Bernilai

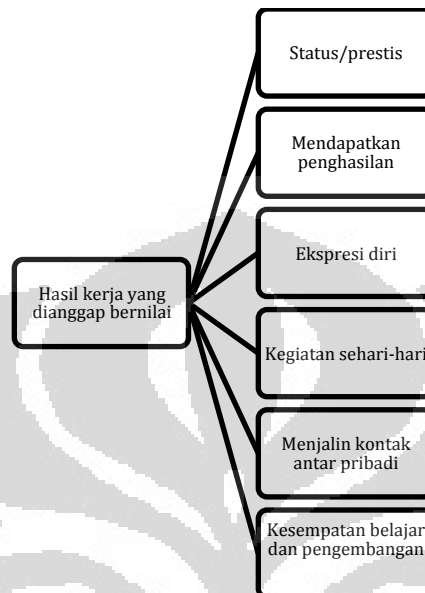
MOW *International Research Team* (1987) mendefinisikan nilai (*value*) sebagai:

“Value means importance evaluations which are defined to include what the person knows about each of the outcomes and the preference relationship among outcomes or goals.”

MOW *International Research Team* (1987) mendefinisikan nilai (*value*) sebagai evaluasi penting individu kepada setiap hasil dan hubungan hasil dengan tujuan. Individu memberikan evaluasi berdasarkan pengetahuan dan pengalaman dari hasil dan kemudian menghubungkan setiap hasil dengan tujuan masing-masing. Evaluasi atau preferensi memberikan pilihan (*choice*). Pilihan merupakan implementasi dari nilai hasil kerja dan tipe identifikasi spesifik dari tujuan kerja. Hasil

dan tujuan kerja dapat dipengaruhi oleh kesediaan pekerja untuk mempertahankan pekerjaannya.

Berdasarkan MOW *International Research Team* (1987), terdapat 6 indikator pada hasil kerja yang dianggap bernilai yaitu:



Gambar 2.4 Dimensi Hasil Kerja yang dianggap Bernilai
(MOW *International Research Team*, 1987)

Berdasarkan gambar 2.4, penjelasan mengenai dimensi hasil kerja yang dianggap bernilai adalah sebagai berikut:

- Status dan prestis, yaitu posisi individu di masyarakat dan bekerja dianggap sebagai sumber kebanggaan. Hal ini juga bagaimana individu melihat dirinya dari pekerjaan yang dimilikinya dalam status di masyarakat.
- Mendapatkan penghasilan, yaitu untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini termasuk di dalamnya kebutuhan pokok yaitu sandang (pakaian), pangan (makanan dan minuman), dan papan (tempat tinggal) serta kebutuhan sekunder yaitu kebutuhan pelengkap yang dipenuhi setelah kebutuhan primer dipenuhi (<http://id.wikipedia.org/wiki/Kebutuhan>). Kebutuhan individu menunjang bagaimana efektifitas dan kenyamanan individu dalam bekerja.

- Ekspresi diri, yaitu sebagai bentuk diri dengan salah satunya adalah menjalin kontak antar pribadi, yaitu individu berkomunikasi dan menjalin kerja sama dengan antar pribadi pada lingkungan pekerjaan.
- Kegiatan mengisi waktu, yaitu bekerja sebagai aktivitas individu setiap hari. Individu mengisi waktu kehidupan sehari-hari dengan bekerja agar tidak bosan.
- Menjalni kontak antar pribadi, yaitu individu memiliki kontak dengan individu lain di lingkungan bekerja. Kontak antar pribadi dapat dilakukan dengan sesama individu dengan jabatan yang setara, lebih tinggi, atau lebih rendah. Kesempatan untuk dapat menjalin kontak antar individu menjadi penting khususnya pada individu yang bekerja dengan waktu penuh (*full-time*).
- Kesempatan belajar dan pengembangan, yaitu individu mau belajar untuk pengembangan selama bekerja. Selain kemauan individu untuk belajar, kesempatan yang diberikana oleh organisasi untuk pembelajaran dan pengembangan individu juga diperhitungkan pada dimensi ini. Pembelajaran dan pengembangan individu dapat menjadi hal yang semakin menguntungkan jika organisasi dapat membantu serta memberikan fasilitas kepada individu dalam melakukan pembelajaran dan pengembangan.

Uraian diatas merupakan indikator yang akan digunakan peneliti untuk mengukur dimensi hasil kerja yang dianggap bernilai. Peneliti akan menggunakan keenam indikator tersebut dalam mengukur dimensi hasil kerja yang dianggap bernilai.

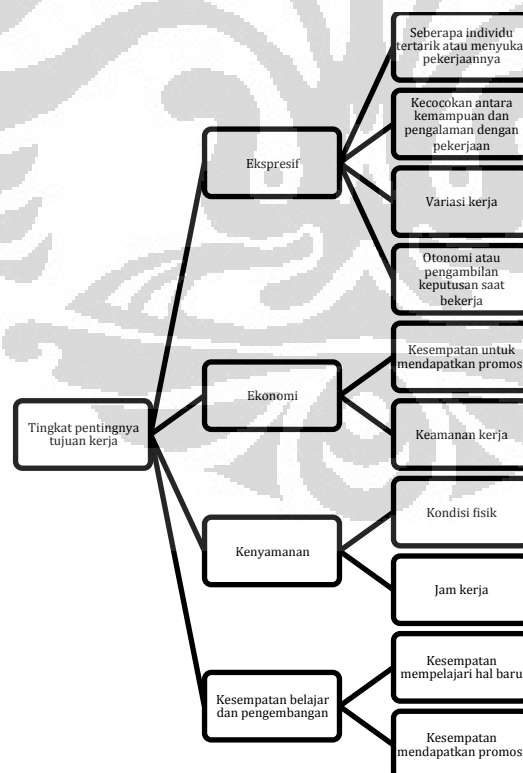
2.2.2.4 Tingkat Pentingnya Tujuan Kerja

Tingkat pentingnya tujuan kerja merupakan seberapa penting tujuan kerja dinilai oleh individu. Mengetahui tingkat pentingnya tujuan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam mengetahui kecenderungan individu dalam bekerja. Berbagai tokoh telah melakukan penelitian dan kemudian menyatakan dimensi apa saja yang terkait dalam melihat tingkat pentingnya tujuan kerja. Herzberg, Mausner, Peterson, dan Capwell (dalam MOW *International research Team*, 1987) dalam penelitiannya yang melibatkan 11.000 pekerja mendapatkan 14 aspek penting dalam bekerja. Aspek tersebut didapatkan dengan mempertimbangkan faktor pendidikan,

jenis kelamin, pekerjaan, dan tingkat kemampuan. Adapun 14 aspek penting yang dimaksud adalah keamanan, ketertarikan, kesempatan untuk berkembang, apresiasi (dari atasan), perusahaan dan manajemen, aspek intrinsik dari pekerjaan, gaji, atasan, aspek sosial dari pekerjaan, kondisi kerja, komunikasi, jam kerja, kenyamanan, dan keuntungan.

Kemudian tokoh lain yang juga mengemukakan mengenai aspek dalam pentingnya tujuan kerja adalah Weiss *et al.* (1964) dengan konstruksi alat ukur *Minnesota Importance Questionnaire* (MIQ). Dalam alat ukur tersebut, terdapat 20 kebutuhan yang perlu dipenuhi dalam kepuasan kerja yaitu: pemanfaatan kemampuan, prestasi, aktivitas, pengembangan, otoritas, peraturan perusahaan dan realisasi, kompensasi, rekan kerja, kreativitas, kebebasan, nilai moral, rekognisi, tanggung jawab, keamanan, hubungan sosial, status sosial, relasi, teknis, keanekaragaman, dan kondisi kerja (MOW *International research Team*, 1987).

Berdasarkan MOW *International Research Team* (1987), terdapat 4 dimensi pada tingkat pentingnya tujuan kerja (Gambar 2.5).



Gambar 2.5 Dimensi Tingkat Pentingnya Tujuan Kerja
(MOW *International Research Team*, 1987)

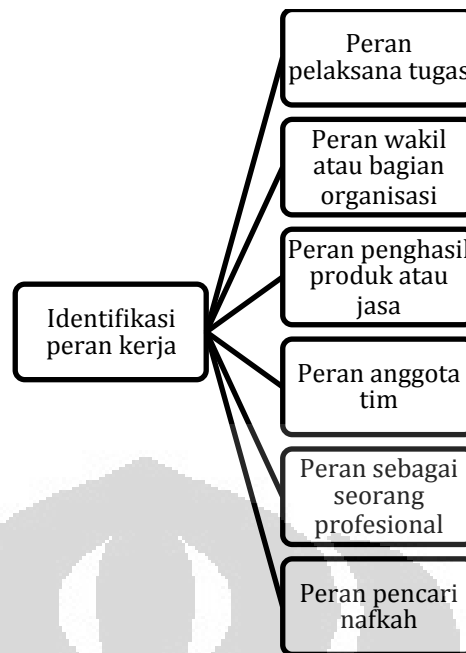
Berdasarkan gambar 2.5, penjelasan mengenai dimensi tingkat pentingnya tujuan kerja adalah sebagai berikut:

- Dimensi ekspresif, terdiri dari seberapa individu menyukai atau tertarik dengan pekerjaan, kecocokan antara kemampuan dan pengalaman terhadap pekerjaan, variasi kerja, dan otonomi atau pengambilan keputusan dalam bekerja.
- Dimensi ekonomi, terdiri dari gaji yang baik, kesempatan untuk mendapatkan promosi, dan keamanan kerja.
- Dimensi kenyamanan, terdiri dari kondisi fisik dalam bekerja (seperti pencahayaan, suhu, kebersihan, tingkat kebisingan) dan waktu kerja.
- Dimensi kesempatan belajar dan pengembangan, terdiri dari kesempatan untuk mempelajari hal baru dan kesempatan mendapatkan promosi.

Uraian diatas menunjukkan seberapa penting tujuan kerja dimaknai oleh individu. Peneliti akan memakai tiga dari empat dimensi tersebut yaitu dimensi ekspresif, dimensi ekonomi, dan dimensi kenyamanan sebagai sub-dimensi dalam mengukur makna kerja ditinjau dari dimensi tingkat penting tujuan kerja. Hal ini disebabkan karena sub-dimensi kesempatan belajar dan pengembangan sudah termasuk pada indikator pada dimensi hasil kerja yang dianggap bernilai.

2.2.2.5 Identifikasi Peran Kerja

Identifikasi peran kerja adalah bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dalam pekerjaan. Berdasarkan MOW *International Research Team* (1987), terdapat 6 indikator identifikasi peran kerja pada individu (Gambar 2.6).



Gambar 2.6 Dimensi Identifikasi Peran Kerja
(MOW International Research Team, 1987)

Berdasarkan gambar 2.6, penjelasan mengenai dimensi identifikasi peran kerja adalah sebagai berikut:

- Peran pelaksana tugas, yaitu bagaimana individu mengidentifikasi dirinya sebagai seseorang yang melaksanakan tugas pada organisasi.
- Peran wakil atau bagian organisasi, yaitu bagaimana individu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi dan dirinya sebagai seseorang yang mewakilkan organisasi.
- Peran penghasil produk atau jasa, yaitu bagaimana individu mengidentifikasi dirinya sebagai seseorang yang memiliki tanggung jawab sebagai penghasil produk atau jasa yang dihasilkan dari organisasi.
- Peran anggota tim, dimana individu sebagai pekerja membangun hubungan sosial dengan berkomunikasi dan bekerjasama.
- Peran sebagai seorang profesional, dimana individu melakukan pekerjaan sesuai keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman yang dimilikinya.
- Peran pencari nafkah, dimana individu mencari penghasilan untuk memenuhi kebutuhan

Uraian diatas menunjukkan seberapa penting identifikasi peran kerja dimaknai oleh individu. Peneliti akan memakai empat dari enam indikator tersebut yaitu peran pelaksana tugas, peran sebagai bagian dari organisasi, peran sebagai anggota tim, dan peran sebagai seorang professional sebagai indikator dalam mengukur makna kerja ditinjau dari dimensi identifikasi peran kerja. Penulis tidak memasukkan peran penghasil produk dan jasa sebagai indikator karena hampir serupa dengan peran pelaksana tugas dan pencari nafkah karena peran pencari nafkah termasuk pada indikator mendapatkan penghasilan di variabel hasil kerja yang dianggap bernilai.

2.2.3 Pengukuran Makna Kerja

Pengukuran makna kerja menggunakan teori dari MOW *International Research Team* (1987) yang merupakan kelompok peneliti terdiri dari: (1) Institut für medizinische Dokumentation und Systemforschung (MEDIS), Munich, Federal Republic of Germany; (2) Ghent State University, Ghent, Belgium; (3) Free University of Amsterdam, Netherlands; (4) The University of Oklahoma, Norman, Oklahoma, USA; (5) Osaka University, Osaka, Japan; (6) Maison des Sciences de l'Homme. Paris, France. Penelitian makna kerja dilakukan dengan melibatkan berbagai kultur di 7 negara, yaitu: Jepang, Belanda, Yugoslavia, Belgia, Jerman, Israel, Amerika. MOW *International Research Team* (1987) mengukur makna kerja dari ketujuh negara tersebut dengan menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan "MOW *Interview Schedule*". Lebih lanjut, peneliti mengadaptasi alat ukur makna kerja dengan menggunakan metode kuantitatif menggunakan landasan teori dari makna kerja oleh MOW *International Research Team* (1987) dan disesuaikan pada responden di Indonesia.

2.3 Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Menurut Walker, Armenakis, dan Berneth (2007), terdapat empat faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan akan perubahan, yaitu konten, proses, konteks, dan atribut individu. Dalam hubungannya antara kesiapan akan perubahan dengan makna kerja, maka faktor yang menjadi penting adalah atribut individu. Atribut individu dalam hal ini merupakan karakteristik dari individu yang merupakan target perubahan. Hal ini juga mencakup perbedaan yang terdapat antar individu. Selama

proses perubahan organisasi, karakteristik individu yang beragam dapat mempengaruhi reaksi dan komitmen seseorang terhadap perubahan (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007).

Salah satu karakteristik individu antara lain dapat dilihat dari bagaimana makna kerja yang dihayati oleh individu. Makna kerja dalam hal ini merupakan pilihan dan pengalaman individu dengan konteks organisasi dan lingkungan dimana individu bekerja dan tinggal. Individu dapat mencari makna di tempat ia bekerja karena banyak dari pekerja yang menghabiskan lebih banyak waktu yang ia miliki sehari-hari di tempat bekerja (Ulrich & Ulrich, 2010). Makna kerja tidak semata-mata dari sejarah pekerjaan atau hal yang mempengaruhi pada saat ini individu bekerja, melainkan interpretasi dari faktor sebab-akibat yang mempengaruhi. Makna kerja juga dapat dipengaruhi oleh keadaan saat ini dan perubahan sosial dan ekonomi dalam institusi (MOW *International Research Team*, 1987).

Makna kerja sebagai salah satu karakteristik individu dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi reaksi individu terhadap perubahan. Jones (2007) menyatakan bahwa salah satu alasan penolakan individu terhadap penolakan adalah kecenderungan individu untuk melihat perubahan yang akan dilakukan organisasi hanya dengan perspektif pribadi. Dalam hal ini individu hanya melihat faktor yang mempengaruhi perubahan perusahaan hanya berdasarkan pengaruh perubahan terhadap dirinya sendiri. Apabila dengan dilakukannya perubahan pada organisasi tidak akan memberikan banyak keuntungan kepada individu tersebut, maka individu tersebut cenderung untuk menolak terjadinya perubahan.

Selain itu, Ulrich & Ulrich (2010) dalam bukunya yang berjudul "*The Why of Work*" menyatakan bahwa tingkah laku karyawan merupakan kunci indikator dari kepuasan konsumen dan tingkah laku yang ditunjukkan konsumen kepada perusahaan. Ulrich & Ulrich (2010) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai makna kerja pada perusahaan tempat ia bekerja, akan lebih kompeten, memiliki komitmen, dan memberikan kontribusi kepada perusahaan tempat ia bekerja. Kompetensi, komitmen, dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan salah satunya dapat berdampak pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Karyawan dengan kompetensi, komitmen, dan kontribusi yang besar kepada perusahaan diasumsikan memiliki kesiapan yang tinggi

pada perubahan yang terjadi di perusahaan. Selanjutnya, kompetensi, komitmen, dan kontribusi yang ditunjukkan oleh karyawan secara beriringan akan meningkatkan komitmen konsumen. Dengan demikian, komitmen konsumen akan mengarah kepada keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan. Pernyataan ini terkait penelitian karena penelitian ini akan dilakukan pada kelompok responden yang merupakan tiga perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti menganggap bahwa makna kerja pada individu menjadi hal yang penting untuk dapat melihat gambaran kesiapan individu akan perubahan. Selain itu, peneliti juga ingin melihat hubungan makna kerja dengan kesiapan individu akan perubahan.

Berikut adalah model hubungan makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi:



Gambar 2.7 Hubungan Makna kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

BAB 3

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas tentang metode penelitian kuantitatif yang akan digunakan, masalah penelitian, hipotesis, variabel-variabel penelitian, karakteristik subjek yang akan dijadikan partisipan dalam penelitian, penjabaran langkah-langkah yang ada dalam setiap tahapan penelitian, alat bantu yang digunakan dan teknik yang dipakai dalam analisis data.

3.1 Masalah Penelitian

Permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana gambaran umum makna kerja pada karyawan di PT. A, B, dan C?
2. Bagaimana gambaran umum kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di PT. A, B, dan C?
3. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di PT. A, B, dan C?

3.2 Hipotesis Penelitian

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di PT. A, B, dan C.

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di PT. A, B, dan C.

3.3 Variabel Penelitian

Di dalam penelitian ini, terdapat dua variabel yang akan diukur, di antaranya yaitu makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

3.3.1 Variabel 1

Variabel pertama dalam penelitian ini yaitu makna kerja. Makna kerja merupakan pilihan dan pengalaman individu dengan konteks organisasi dan lingkungan dimana individu bekerja dan tinggal. Kerja dalam hal ini bukan hanya atribut yang berlaku pada pekerjaan yang dijalani dan diinginkan saat ini, sedangkan sebagai aktivitas utama yang paling banyak dilakukan dalam kehidupan individu maupun kelompok (MOW *International Research Team*. 1987). Pada penelitian ini, peneliti akan terfokus

pada variabel sentral karena dari variabel inilah identifikasi makna kerja pada seseorang dapat dilakukan. Definisi operasional makna kerja merupakan skor mean dari seluruh dimensi makna kerja yang diperoleh dari pengisian kuesioner alat ukur penelitian oleh responden.

3. 3. 2 Variabel 2

Variabel kedua dalam penelitian adalah kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi keyakinan, sikap, dan intensi yang dihubungkan dengan kebutuhan perubahan dan membutuhkan partisipasi dari individu untuk menyelesaikan perubahan yang diterapkan dalam sebuah organisasi.

Penelitian ini menggunakan lima dimensi yang mengukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, di antaranya yaitu perbedaan (*discrepancy*), keyakinan individu (*change self-efficacy*), keuntungan organisasi (*organizational valence*), dukungan atasan (*senior leadership support*) dan keuntungan pribadi (*personal valence*). Dimensi perbedaan adalah mengenai perlunya perubahan dengan cara membandingkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi yang menjadi tujuan akhir dari dilakukannya perubahan. Dimensi yang kedua yaitu keyakinan individu merupakan kepercayaan individu dalam kemampuannya untuk meraih sukses dalam hal ini mengarah pada keyakinan diri individu untuk berubah. Dimensi berikutnya yaitu keuntungan perusahaan adalah bagaimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari dilakukannya perubahan. Dimensi keempat yaitu dukungan atasan adalah dukungan dari berbagai sumber dan komitmen dari pihak-pihak yang berhubungan dalam hal ini khususnya atasan dengan perubahan untuk proses institusionalisasi. Berikutnya, dimensi terakhir yaitu keuntungan pribadi yang mengarah pada keuntungan-keuntungan yang akan didapatkan oleh individu ketika perubahan dapat berhasil dilaksanakan. Kelima dimensi ini merupakan dasar dari pernyataan-pernyataan pada alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan yang disusun oleh Holt, dkk. (2007). Lebih lanjut, definisi operasional kesiapan individu terhadap perubahan organisasi merupakan skor mean dari seluruh dimensi kesiapan individu terhadap perubahan yang diperoleh dari pengisian kuesioner alat ukur penelitian oleh responden.

3. 4 Tipe dan Desain Penelitian

Tipe penelitian dapat dilihat berdasarkan tiga aspek, yaitu aplikasi, tujuan dan tipe pencarian informasi (Kumar, 1999). Tipe penelitian berdasarkan aplikasi dapat digolongkan sebagai *applied research* karena teknik penelitian, prosedur, dan metode yang digunakan dapat diaplikasikan untuk mengumpulkan informasi mengenai berbagai macam variasi aspek dari situasi, isu, permasalahan, atau fenomena sehingga informasi ini dapat digunakan untuk hal-hal lain. Berdasarkan aspek tujuan, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian korelasional. Penelitian korelasional merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan atau asosiasi atau saling ketergantungan antara dua atau lebih aspek dari sebuah situasi (Kumar, 1996). Peneliti dalam hal ini mencoba untuk melihat hubungan antara dua variabel yaitu makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dalam penelitian ini.

Tipe penelitian berdasarkan pencarian informasi dapat dibagi menjadi dua tipe yaitu penelitian kuantitatif dan penelitian kualitatif (Kumar, 1999). Penelitian kuantitatif memiliki tujuan untuk menggeneralisasikan dan membuktikan adanya hubungan antara gejala (*proving*), sedangkan penelitian kualitatif bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai gejala, proses, dan penghayatan subjektif (*discovery*). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang mengkuantifikasi data yang diperoleh ke dalam bentuk angka-angka yang kemudian diolah dengan penghitungan statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel (Kumar, 1996). Peneliti menggunakan tipe penelitian kuantitatif pada penelitian ini karena peneliti ingin melihat hubungan antara gejala yang akan diukur yaitu makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Metode kuantitatif sering digunakan untuk penelitian dalam organisasi, seperti misalnya pengembangan organisasi oleh konsultan. Asesmen kuantitatif dapat menjadi metode yang efektif dalam mengumpulkan data dan informasi karena dapat didistribusikan secara luas dengan periode waktu yang singkat (Holt, dkk., 2007a). Lebih lanjut, penelitian ini hanya mengambil data satu kali sehingga dapat digolongkan ke dalam *cross sectional study* yang merupakan desain penelitian yang umum digunakan dalam meneliti fenomena, situasi, dan masalah dengan melakukan satu kali pengambilan data partisipan (Kumar, 1999).

Dilihat dari sifat penelitian, Kerlinger dan Lee (2000) membagi penelitian menjadi penelitian eksperimental dan non-eksperimental (*ex post facto field studies*). Penelitian ini tergolong ke dalam penelitian non-eksperimental karena dalam penelitian ini tidak digunakan manipulasi atau kontrol terhadap variabel yang diteliti. Penelitian ini dilakukan pada situasi yang natural dan melihat kejadian yang telah berlangsung. Variabel yang akan diukur oleh peneliti merupakan variabel kepribadian yang tidak dapat dimanipulasi karena memang sudah ada pada diri responden. Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa tipe dan desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tipe penelitian korelasional untuk mengetahui hubungan antar dua variabel, penelitian kuantitatif dengan menggunakan skor angka dan diolah secara statistik, serta penelitian *cross sectional study* karena dilakukan dalam satu kali pengambilan data.

3. 5 Responden Penelitian

Berikut adalah penjabaran profil organisasi, karakteristik responden, teknik pengambilan sampel, dan besar sampel dari penelitian yang akan dilakukan.

3. 5. 1 Profil Organisasi

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merujuk pada perusahaan atau badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah. Sesuai dengan Perpres Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara, tugas Kementerian BUMN adalah membidangi urusan Pemerintah di bidang pembinaan badan usaha milik negara dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Dalam melaksanakan tugas, Kementerian BUMN menyelenggarakan fungsi, yaitu: (1) Perumusah dan penetapan kebijakan di bidang pembinaan BUMN; (2) Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan BUMN; (3) Pengelolaan barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian BUMN; (4) Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian BUMN (www.bumn.go.id)

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengambilan data pada 3 perusahaan BUMN. Berikut adalah penjabaran mengenai profil organisasi dari penelitian yang dilakukan.

3. 5. 1. 1 PT. A

PT. A adalah sebuah [BUMN](#) di [Indonesia](#) yang usaha intinya adalah bidang jasa penyaluran [kredit](#) kepada [masyarakat](#) atas dasar hukum [gadai](#). PT. A memiliki 13 produk layanan gadai yang berbeda untuk melayani berbagai kebutuhan gadai masyarakat Indonesia. Terhitung dari April 2012, PT. A melakukan perubahan yaitu merubah badan usaha dari PERUM menjadi PERSERO. PERUM adalah badan usaha milik negara yang dikelola oleh negara dengan status pegawainya sebagai pegawai negeri dan memiliki tujuan *profit oriented*. Lebih lanjut, PERUM diubah menjadi PERSERO yaitu salah satu Badan Usaha yang dikelola oleh Negara atau Daerah. Berbeda dengan PERUM, tujuan didirikannya Persero yang pertama adalah mencari keuntungan dan yang kedua memberi pelayanan kepada umum. Modal pendiriannya berasal sebagian atau seluruhnya dari kekayaan negara yang dipisahkan berupa saham-saham. PERSERO dipimpin oleh direksi. Sedangkan pegawainya berstatus sebagai pegawai swasta (http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_usaha). Perubahan PERUM menjadi PERSERO pada PT. A berdampak pada perubahan besar pada perusahaan, salah satunya adalah perubahan pada sistem organisasi.

3. 5. 1. 2 PT. B

PT. B memiliki misi untuk menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. PT. B berfokus pada usaha kecil dan mikrofinansial dengan sistem peminjaman pada 30 juta nasabahnya melalui lebih dari 4000 kantor cabang, unit, dan pos area terpencil. Bisnis PT. B saat ini sedang berkembang dan dinobatkan sebagai bank terbesar kedua di Indonesia berdasarkan asetnya (bloomberg.com). Perusahaan yang terdaftar sebagai perusahaan terbuka ini termasuk salah satu bank yang paling banyak mendapatkan keuntungan selama 6 tahun terakhir (thejakartapost.com). Pada saat ini PT. B sedang melakukan ekspansi perusahaan untuk mengembangkan nasabahnya menjadi di semua kalangan, khususnya remaja, tidak hanya pada usaha kecil.

3. 5. 1. 3 PT. C

PT. C adalah sebuah badan usaha milik negara ([BUMN](#)) Indonesia yang bergerak di bidang layanan jasa. PT. C membagi wilayah negara [Indonesia](#) sebelas daerah atau divisi regional dalam pengoperasiannya. Pembagian divisi-divisi tersebut mencakup semua provinsi yang ada di [Indonesia](#). Setiap divisi meliputi satu atau beberapa provinsi yang menjadi bagian dari divisi tersebut (www.wikipedia.com). Pada tahun 2012 dan 2013, PT. C melakukan perubahan dengan ekspansi perusahaan, antara lain kerjasama dengan perusahaan asing, menggarap pasar logistik, diversifikasi lahan untuk usaha, dan kerjasama dengan sebuah hotel (www.kompas.com).

3. 5. 2 Karakteristik Responden Penelitian

- Karyawan tetap yang bekerja di PT. A, B, dan C. Peneliti mengambil sampel pegawai tetap karena pegawai tetap dianggap telah mengenali perusahaannya dengan lebih baik dibandingkan pegawai *outsourc*e, atau pegawai magang.
- Karyawan telah bekerja dalam PT. A, B, dan C selama minimal 2 tahun dan mengalami proses perubahan yang dilakukan perusahaan. Dengan masa kerja minimal 2 tahun, karyawan dianggap telah cukup mengenal perusahaan tempat dimana ia bekerja dan menunjukkan kesiapan serta reaksinya terhadap perubahan saat ia ikut menjalani proses perubahan perusahaan. Super (dalam Singh & Singh, 2010) menyatakan terdapat tiga tahap (*stage*) untuk mengkategorikan masa kerja individu, yaitu: *trial stage* dengan masa kerja kurang dari 2 tahun, *establishment stage* dengan masa kerja 2 hingga 10 tahun, *maintenance stage* dengan masa kerja lebih dari 10 tahun. Pada masa *trial stage* ditemukan bahwa karyawan yang masih berada dalam tahap ini kurang terlibat dalam perusahaan, memiliki ketidakpuasan yang signifikan, dan kurang menemukan tantangan dalam pekerjaannya yang mana berakibat pada performa yang minim dibandingkan karyawan pada kedua tahap lainnya. Pada masa *establishment stage*, karyawan memiliki peningkatan pada komitmen bekerja, peningkatan karir, serta pengembangan kestabilan kerja dan kehidupan personal. Pada masa *maintenance stage*, karyawan sudah beradaptasi dengan jenis dan lingkungan pekerjaan, tingkah laku dan performa kerja sesuai meningkat sesuai dengan pencapaian pada masa *establishment*

stage, dan sudah berpegangan pada pencapaian di awal karir. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menggunakan responden yang telah memasuki masa *establishment stage* dan *maintenance stage* karena dianggap karyawan sudah melewati proses adaptasi, memiliki komitmen pada pekerjaan, dan sudah mencapai pencapaian tertentu dalam bekerja.

- Latar belakang pendidikan minimal SMA agar responden mampu memahami dan mengisi kuesioner yang diberikan karena pengetahuan dan kemampuan kognitifnya sudah memadai. Pertimbangan lain bahwa pendidikan subyek SMA dapat digolongkan sebagai angkatan kerja dan siap memasuki dunia kerja (Papalia & Olds, 1998).
- Selain karakteristik diatas, peneliti menambahkan beberapa karakteristik lain sebagai variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Karakteristik lain itu adalah lama bekerja.

3. 5. 3 Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampel menurut Kerlinger dan Lee (2000) adalah mengambil suatu bagian populasi sebagai wakil atau presentasi populasi. Dalam mengambil sampel, diusahakan agar sampel tersebut representatif, dalam arti mewakili suatu yang umum yang menjadi karakteristik suatu populasi yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik *non-random/non-probability sampling*. Teknik *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak semua anggota populasi dalam penelitian ini memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel dalam penelitian (Kumar, 1999). Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *non-probability* karena sampel yang digunakan harus sesuai dengan karakteristik responden yang diajukan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini teknik *non-probability* yang digunakan adalah teknik *accidental sampling*. Alasan peneliti menggunakan *accidental sampling* adalah karena peneliti melihat ketersediaan sampel yang ada dalam populasi. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara membagikan kuesioner ketiga perusahaan yang menjadi sampel penelitian dengan dibantu oleh pihak manajemen PT. A, B, dan C.

3. 5. 4 Besar Sampel

Menurut Kerlinger dan Lee (2000), sebaiknya penelitian menggunakan sampel sebesar mungkin. Jika sampel kecil kemungkinan terpilihnya sampel yang menyimpang akan lebih besar dibanding jika menggunakan sampel yang besar. Jika sampel yang digunakan sebesar 30 orang atau lebih, maka kemungkinan terpilihnya sampel yang menyimpang akan lebih kecil. Besaran minimal sampel yang dianjurkan dalam sebuah penelitian untuk dapat diolah secara statistik yaitu berjumlah 30 (Guilford dan Frutcher, 1978). Lebih lanjut Gravetter dan Wallnau (2007) menyatakan bahwa untuk mencapai distribusi data yang mendekati kurva normal, diperlukan sampel sebanyak minimal 30 sampel. Kumar (1999) menyatakan bahwa semakin besar jumlah sampel maka semakin akurat perkiraan terhadap populasi. Anastasi dan Urbina (1997) menyatakan bahwa semakin besar jumlah sampel penelitian maka semakin kecil perbedaan antara nilai sampel dan populasi. Oleh karena itu, pada penelitian ini, peneliti berusaha mengumpulkan sampel sebanyak mungkin yang sesuai dengan karakteristik penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya.

3. 6 Instrumen Penelitian

Kumar (1999) menyatakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam mendapatkan data atau informasi mengenai situasi, orang, permasalahan, atau fenomena, yaitu dengan mengumpulkan data-data baru (*primary sources*) atau dengan menggunakan data yang sudah ada (*secondary sources*). Terdapat tiga cara pengambilan data yang dapat dilakukan, yaitu dengan observasi, wawancara, atau kuesioner. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai cara pengumpulan data. Dalam penelitian korelasional, alat ukur yang digunakan biasanya berupa skala dimana responden dapat mengidentifikasi perasaan, sikap atau opini secara *self-report*. Menurut Kerlinger dan Lee (2000), penggunaan skala sebagai alat pengumpul data memiliki kelebihan, yaitu: (1) Dapat mengumpulkan banyak info dalam populasi yang besar; (2) Terdapat banyak pernyataan yang berasal dari dimensi-dimensi yang jelas dengan skor yang sama; (3) Mampu menggambarkan komunitas yang akurat; (4) Jumlah dan kualitas data yang didapat lebih bagus. Disamping hal berikut, penggunaan skala sebagai alat ukur juga memiliki kekurangan, yaitu: (1) Peneliti tidak akan pernah mengetahui apakah responden penelitian menjawab sesuai dengan

keadaan dirinya atau tidak; (2) Adanya kemungkinan pernyataan bersifat *socially desirable* dan *socially undesirable* sehingga responden cenderung memberikan jawaban yang mengiyakan atau mengingkari pernyataan; (3) Pada waktu memberi jawaban, metode ini mengeluarkan seseorang dari konteks sosialnya, sehingga mungkin saja ia menjawab tidak dengan apa yang ada pada dirinya, tapi apa yang sebenarnya ingin ia lakukan. Hal yang dapat dilakukan untuk mengurangi kelemahan skala, yaitu: (1) Memberikan jaminan anonimitas bagi responden; (2) Meminta responden untuk menjawab sesuai dengan keadaan dirinya sehari-hari dan menekankan pentingnya menjawab dengan jujur.

Kuesioner penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan dua instrumen pengukuran, yaitu instrumen untuk mengukur makna kerja dan instrument untuk mengukur kesiapan individu terdapat perubahan organisasi.

3. 6. 1 Skala dan Teknik Skoring Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert dengan beberapa alternatif respon untuk alat ukur kesiapan terhadap perubahan organisasi dan alat ukur makna kerja (Cohen & Swerdlik, 2010). Kuesioner akan berisi mengenai item-item berupa pernyataan yang harus diisi oleh responden berdasarkan tingkat kesesuaian yang dipilih responden. Data yang dihasilkan oleh skala sikap berbentuk Likert ini menggunakan skala ordinal dimana terdapat klasifikasi angka yang diberikan yang menunjukkan adanya ranking/urutan (Kumar, 1999). Semakin tinggi skor yang diperoleh responden dapat mengindikasikan semakin tinggi pula derajat kesesuaian dengan pernyataan variabel yang diajukan (Cohen & Swerdlik, 2010).

3. 6. 2 Alat Ukur Makna Kerja

Skala makna kerja digunakan untuk mengukur tinggi atau rendahnya makna kerja yang dimiliki oleh seorang pekerja dalam kaitannya dengan pekerjaan yang ia jalani. Penyusunan alat ukur makna kerja ini menggunakan *Likert Like Scale Type* dengan mengdaptasi alat ukur sebelumnya yang telah disusun oleh *MOW International Research Team* 1987. Dimensi yang digunakan pada alat ukur ini adalah sentralitas kerja, norma sosial mengenai bekerja, hasil kerja yang dianggap bernilai, tingkat pentingnya tujuan kerja dan identifikasi peran kerja. Pada uji coba, alat ukur ini terdiri atas 12 item sentralitas kerja, 7 item norma sosial mengenai bekerja, 17

item hasil kerja yang dianggap bernilai, 28 tingkat pentingnya tujuan kerja, dan 13 item identifikasi peran kerja. Dengan demikian, peneliti melakukan uji coba alat ukur makna kerja dengan total item 77.

Pilihan jawaban yang diberikan dalam alat ukur ini terdiri dari 6 alternatif jawaban, yaitu “Sangat Tidak Setuju (STS)”; “Tidak Setuju (TS)”; “Agak tidak Setuju (ATS)”; “Agak Setuju (AS)”; “Setuju (S)”; “Sangat Setuju (SS)”. Alat ukur makna kerja disusun dengan bentuk pernyataan positif dan negatif dimana teknik skoring yang digunakan untuk bentuk pernyataan positif dibedakan dengan teknik skoring yang digunakan untuk pernyataan yang berbentuk negatif. Untuk pernyataan yang berbentuk positif, maka alternatif jawaban “Sangat Tidak Setuju” diberi skor 1, “Tidak Setuju” diberi skor 2, “Agak Tidak Setuju” diberi skor 3, “Agak Setuju” diberi skor 4, “Setuju” diberi skor 5 dan “Sangat Setuju” diberi skor 6. Sebaliknya, pada pernyataan yang berbentuk negatif, alternatif jawaban “Sangat Tidak Setuju” diberi skor 6, “Tidak Setuju” diberi skor 5, “Agak Tidak Setuju” diberi skor 4, “Agak Setuju” diberi skor 3, “Setuju” diberi skor 2 dan “Sangat Setuju” diberi skor 1. Alat ukur ini diuji cobakan kepada 19 karyawan pada salah satu perusahaan di Jakarta yang merupakan sampel terpakai.

Dari hasil uji coba alat ukur makna kerja, peneliti menghilangkan 45 item, sehingga didapatkan total item 32 dengan masing-masing 4 item pada sub-dimensi. Pada dimensi sentralitas kerja, terdiri dari sub-dimensi *belief* atau nilai, dan orientasi, sedangkan pada tingkat pentingnya tujuan kerja memiliki sub-dimensi ekspresif, ekonomi, dan kenyamanan. Peneliti memasukkan sub-dimensi pada alat ukur karena pada sub-dimensi sentralitas kerja dan tingkat pentingnya tujuan kerja tidak dapat diwakilkan oleh dimensi. Alat ukur makna kerja dalam penelitian ini memiliki koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0.908.

Berdasarkan uji coba alat ukur makna kerja, peneliti membuat norma untuk mengkategorisasikan skor yang didapat. Peneliti membuat norma berdasarkan tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Perhitungan norma dilakukan dengan menghitung rata-skor (skor *mean*) dari 32 item yang sudah valid untuk mendapatkan skor makna kerja dari setiap responden. Dari hasil uji coba alat ukur makna kerja, peneliti mendapatkan skor *mean* 4.50. Peneliti menggunakan skor *mean* distribusi normal dengan koefisien $\pm 1SD$ ($1SD=0.5$) untuk menentukan nilai makna kerja

tinggi, sedang, dan rendah. Skor *mean* pada kelompok yang dianggap memiliki makna kerja rendah yaitu $<0.4.00$, skor *mean* pada kelompok yang dianggap memiliki makna kerja sedang yaitu ada di batas skor 4.00 sampai 5.00, dan. skor *mean* pada kelompok yang dianggap memiliki makna kerja tinggi yaitu >5.00 . Perhitungan norma ini berdasarkan skor *mean* distribusi normal sehingga norma hanya berlaku pada populasi yang digunakan peneliti pada penelitian ini.

Tabel 3.1
Kategorisasi Makna Kerja

Skor	Kategori
<4.00	Rendah
4.00 – 5.00	Sedang
>5.00	Tinggi

Berikut adalah beberapa contoh item dalam alat ukur makna kerja yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 3.2
Contoh Item Makna Kerja

No	Item Makna Kerja	Dimensi
1	Pekerjaan saya saat ini merupakan semangat hidup saya.	Sentralitas kerja
2	Bekerja merupakan hal sangat penting dalam hidup saya.	Sentralitas kerja
3	Menurut saya, dengan bekerja saya dapat berkontribusi kepada negara.	Norma sosial mengenai kerja
4	Saya berhak untuk memperoleh imbalan yang sesuai dengan kompetensi saya.	Norma sosial mengenai kerja
5	Pekerjaan saya membuat saya diakui di masyarakat.	Hasil kerja yang dianggap bernilai
6	Saya kerap untuk menjalin kontak dengan rekan kerja saya.	Hasil kerja yang dianggap bernilai
7	Pekerjaan yang saya lakukan merupakan kegiatan yang saya sukai.	Tingkat pentingnya tujuan kerja
8	Saya tidak merasa nyaman dengan jam kerja saya saat ini.	Tingkat pentingnya tujuan kerja
9	Perusahaan tempat bekerja merupakan hal yang penting.	Identifikasi peran kerja
10	Saya senang bekerja dalam tim.	Identifikasi peran kerja

3. 6. 3 Alat Ukur Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Skala kesiapan individu terhadap perubahan organisasi digunakan untuk mengukur tinggi atau rendahnya kesiapan dimiliki oleh seorang pekerja terhadap perubahan organisasi. Penyusunan alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi ini menggunakan *Likert Like Scale Type* dengan menggunakan instrumen yang telah disusun oleh Holt, dkk (2007a). Dimensi yang digunakan pada alat ukur ini adalah dimensi dukungan atasan (*senior leadership support*), keyakinan untuk berubah (*change efficacy*), keuntungan pribadi (*personal valence*), perbedaan (*discrepancy*), keuntungan organisasi (*organizational valence*), dan *attitude toward change*. Pada uji coba, alat ukur ini terdiri dari 6 item dukungan atasan (*senior leadership support*), 6 item keyakinan untuk berubah (*change efficacy*), 6 item keuntungan pribadi (*personal valence*), 5 item perbedaan (*discrepancy*), 5 item keuntungan organisasi (*organizational valence*), dan 5 item *attitude toward change*. Dengan demikian, peneliti melakukan uji coba alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan total item 33.

Pilihan jawaban yang diberikan dalam alat ukur ini terdiri dari 6 alternatif jawaban, yaitu “Sangat Tidak Setuju (STS)”; “Tidak Setuju (TS)”; “Agak tidak Setuju (ATS)”; “Agak Setuju (AS)”; “Setuju (S)”; “Sangat Setuju (SS)”. Alat ukur makna kerja disusun dengan bentuk pernyataan positif dan negatif dimana teknik skoring yang digunakan untuk bentuk pernyataan positif dibedakan dengan teknik skoring yang digunakan untuk pernyataan yang berbentuk negatif. Untuk pernyataan yang berbentuk positif, maka alternatif jawaban “Sangat Tidak Setuju” diberi skor 1, “Tidak Setuju” diberi skor 2, “Agak Tidak Setuju” diberi skor 3, “Agak Setuju” diberi skor 4, “Setuju” diberi skor 5 dan “Sangat Setuju” diberi skor 6. Sebaliknya, pada pernyataan yang berbentuk negatif, alternatif jawaban “Sangat Tidak Setuju” diberi skor 6, “Tidak Setuju” diberi skor 5, “Agak Tidak Setuju” diberi skor 4, “Agak Setuju” diberi skor 3, “Setuju” diberi skor 2 dan “Sangat Setuju” diberi skor 1. Alat ukur ini diuji cobakan kepada 137 karyawan yang merupakan sampel terpakai dari responden penelitian.

Dari hasil uji coba alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, peneliti tidak menghilangkan item, sehingga masih didapatkan total item 33. Terdapat satu item yang tidak valid dalam alat ukur ini yaitu item dengan nomor 30 karena

memiliki nilai korelasi antar item yang rendah yaitu $r=-0.058$, namun peneliti tidak menghapus dan tetap mengolah item tersebut. Hal ini disebabkan karena tidak ada perbedaan yang signifikan pada reliabilitas alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimasukkan atau tidaknya item tersebut. Jika item dihilangkan, koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* pada alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi adalah 0.931. Dengan mengikutsertakan item 30, alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dalam penelitian ini memiliki koefisien reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0.922.

Berdasarkan uji coba alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, peneliti membuat norma untuk mengkategorisasikan skor yang didapat. Peneliti ingin membuat norma berdasarkan tiga kategori, yaitu rendah, sedang, dan tinggi. Perhitungan norma dilakukan dengan menghitung rata-skor (skor *mean*) dari 33 item untuk mendapatkan skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dari setiap responden. Dari hasil uji coba alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, peneliti mendapatkan skor *mean* 4.21. Peneliti menggunakan skor *mean* distribusi normal dengan koefisien $\pm 1SD$ ($1SD=0.99$) untuk menentukan nilai kesiapan individu terhadap perubahan organisasi tinggi, sedang, dan rendah. Skor *mean* pada kelompok yang dianggap memiliki kesiapan individu terhadap perubahan organisasi rendah yaitu <3.22 , skor *mean* pada kelompok yang dianggap memiliki kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sedang yaitu ada di batas skor 4.22 sampai 5.19, dan skor *mean* pada kelompok yang dianggap memiliki kesiapan individu terhadap perubahan organisasi tinggi yaitu >5.19 . Perhitungan norma ini berdasarkan skor *mean* distribusi normal sehingga norma hanya berlaku pada populasi yang digunakan peneliti pada penelitian ini.

Tabel 3.3
Kategorisasi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Skor	Kategori
<3.22	Rendah
4.22 – 5.19	Sedang
>5.19	Tinggi

Berikut adalah beberapa contoh item dalam alat ukur makna kerja yang digunakan pada penelitian ini (tabel 3.4).

Tabel 3.4
Contoh Item Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

No	Item Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	Dimensi
1	CEO/Direktur Utama kami memberikan dukungan penuh kepada saya untuk terlibat dalam perubahan ini.	Dukungan atasan
2	Semua senior manajer di perusahaan membantu saya menyadari akan pentingnya perubahan ini.	Dukungan atasan
3	Saya merasa yakin akan dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan perubahan yang terjadi.	Keyakinan untuk berubah
4	Pengalaman saya sebelumnya meyakinkan saya untuk dapat menampilkan kinerja yang baik walaupun terjadi perubahan dalam perusahaan.	Keyakinan untuk berubah
5	Saya merasa perubahan yang diterapkan perusahaan dapat menjamin karir saya dalam pekerjaan.	Keuntungan pribadi
6	Saya merasa perubahan yang diterapkan perusahaan memberi kepastian kepada saya untuk mengembangkan keterampilan yang saya miliki.	Keuntungan pribadi
7	Saya mengetahui adanya kebutuhan perubahan dalam organisasi	Perbedaan
8	Perusahaan akan mendapatkan peningkatan keuntungan setelah dilakukan perubahan.	Perbedaan
9	Saya mengetahui bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari perubahan.	Keuntungan organisasi
10	Organisasi akan kehilangan beberapa aset berharga setelah dilakukannya perubahan.	Keuntungan organisasi

3. 6. 4 Validitas Alat Ukur

Validitas tes berkaitan dengan apa yang akan diukur oleh alat ukur dan seberapa baik alat tersebut melakukannya (Anastasi & Urbina, 1997). Validitas alat ukur makna kerja dilakukan dengan menggunakan *internal consistency*. Dari hasil uji coba validitas alat ukur makna kerja, didapatkan 32 item yang mempunyai nilai reliabilitas $>r=0.02$. Sedangkan alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan

organisasi dilakukan dengan menggunakan *expert judgment*, dimana pengujianya menggunakan dosen yang di bidang makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi untuk memberi keputusan apakah item dalam skala perlu direvisi atau dipertahankan.

3. 6. 5 Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas alat ukur makna kerja dan kesiapan individu dalam perubahan organisasi dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach Alpha*. Pengujian reliabilitas alat ukur dilakukan dengan menghitung koefisien reliabilitas dari seluruh item pada alat ukur makna kerja maupun kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Setelah itu, dilakukan pencarian terhadap item yang memiliki korelasi yang rendah untuk kemudian dihapus. Dari hasil uji coba reliabilitas alat ukur makna kerja, didapatkan nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0.908, sedangkan dari hasil uji coba alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi didapatkan nilai reliabilitas *Cronbach's Alpha* sebesar 0.922.

3. 7 Prosedur Penelitian

Dibawah ini dijelaskan mengenai prosedur penelitian yang meliputi tahap persiapan penelitian, tahap pelaksanaan penelitian, dan tahap pengolahan data pada penelitian yang dilakukan penulis.

3. 7. 1 Tahap Persiapan Penelitian

Langkah-langkah yang dilakukan selama menyusun alat ukur makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi adalah sebagai berikut:

- Persiapan yaitu dimulai dari pencarian beberapa literatur, baik dari buku-buku yang membahas organisasi dan tingkah laku topik penelitian serta jurnal-jurnal penelitian. Kemudian peneliti menyusun bab pendahuluan untuk mengetahui latar belakang penelitian, permasalahan, tujuan serta manfaat penelitian. Setelah itu, peneliti menyusun landasan teori yang mendukung variabel-variabel yang akan diukur.
- Menentukan indikator tingkah laku yang sesuai dengan dimensi makna kerja yang diadaptasi dari alat ukur yang telah disusun oleh *MOW International Research Team* (1987).
- Setelah itu, peneliti mulai mencari alat ukur yang sesuai dengan penelitian.

Alat ukur yang peneliti gunakan merupakan alat ukur yang sudah ada. Peneliti mengadaptasi alat ukur ini dengan menerjemahkan dan menyesuaikan dengan bahasa yang digunakan sehari-hari. Peneliti berkonsultasi dengan dosen pembimbing dalam penambahan item di dalam alat ukur ini. Alat ukur ini diuji cobakan ke suatu perusahaan yang sedang dalam proses perubahan.

3. 7. 2 Tahap Pelaksanaan Penelitian

Peneliti melaksanakan penelitian setelah mengajukan permohonan izin kepada perusahaan yang dituju yaitu PT. A, PT. B, dan PT. C. Pihak manajemen perusahaan menyetujui peneliti untuk menyebarkan kuesioner kepada pada karyawan di perusahaan tersebut. Pihak manajemen menganggap bahwa topik pembahasan dalam kuesioner cukup sesuai dengan keadaan perusahaan sehingga memperbolehkan peneliti untuk mengambil data di perusahaan tersebut. Administrasi pembagian kuesioner dibantu oleh pihak manajemen dimana peneliti lebih banyak menitipkan kuesioner kepada pihak manajemen untuk selanjutnya pihak manajemen yang akan membagikan ke masing-masing karyawan.

Peneliti menyebarkan kuesioner pada masing-masing kantor pusat PT. A, B, dan C. Kantor pusat PT. A dan PT. B berlokasi di Jakarta, sedangkan kantor pusat PT. C berlokasi di Bandung. Perkiraan jumlah data responden yang diharapkan yaitu sekitar 450. Peneliti menyiapkan 450 kuesioner serta *reward* yang akan diberikan kepada setiap responden yang telah mengisi kuesioner.

Berdasarkan hasil pelaksanaan penelitian, total kuesioner yang disebar pada PT. A, PT. B, dan PT. C adalah 434. Jumlah kuesioner yang kembali pada PT. A yaitu berjumlah 66, jumlah kuesioner yang kembali pada PT. B yaitu berjumlah 137, dan jumlah kuesioner yang kembali pada PT. C yaitu berjumlah 31. Berdasarkan 3 perusahaan tersebut, peneliti dapat mendapatkan total 176 kuesioner yang dapat diolah. Jumlah kuesioner yang dapat diolah pada PT. A yaitu berjumlah 51, jumlah kuesioner yang dapat diolah pada PT. B yaitu berjumlah 95, dan jumlah kuesioner yang dapat diolah pada PT. C yaitu berjumlah 30.

3. 7. 3 Tahap Pengolahan Data

Dalam pengolahan data, peneliti melakukan pengecekan secara manual pada setiap kuesioner yang didapat. Pengecekan ini dilakukan dengan melihat kelengkapan kuesioner yang diisi responden sehingga dapat menentukan kuesioner mana yang dapat diolah dan yang tidak dapat diolah datanya. Peneliti menggunakan aplikasi SPSS untuk mengolah data.

Seluruh data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah dengan menggunakan metode statistik. Adapun penghitungan untuk pengolahan data tersebut menggunakan teknik statistik sebagai berikut:

- Memberi no urut pada alat ukur yang telah terkumpul dan memenuhi syarat untuk diolah.
- Memberi skor untuk jawaban responden pada kedua alat ukur (skala makna kerja dan skala kesiapan individu terhadap perubahan organisasi).
- Memasukkan semua data pada komputer.
- mengenai makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dilakukan penghitungan nilai rata-rata pada setiap dimensi alat ukur.
- Melakukan penghitungan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan antara kedua variabel penelitian, yaitu makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.
- Penghitungan dalam penelitian ini menggunakan bantuan aplikasi SPSS versi 13.0.

3. 8 Metode Analisis Hasil Penelitian

Data diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 13.0. Beberapa teknik perhitungan statistik yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

- Analisis Deskriptif

Perhitungan statistik secara deskriptif digunakan untuk mendapatkan gambaran umum mengenai karakteristik sampel penelitian, seperti data demografis responden yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan. Gambaran umum penelitian dapat dilihat dari skor rata-rata atau mean, frekuensi dan presentase serta skor yang didapatkan.

Selain itu, analisis deskriptif juga digunakan untuk melihat gambaran umum makna kerja dan juga gambaran umum kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada PT.A, B, C.

- Analisis Korelasi

Analisis korelasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Pearson Correlation* untuk melihat hubungan antara kedua variabel yaitu makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada PT.A, B, C. Peneliti menambahkan teknik statistik *multiple correlation* untuk melihat hubungan makna kerja dengan dimensi-dimensi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

- *One-Way ANOVA* dan *Independent-Sample T-Test*

Analisis varians digunakan untuk melihat perbedaan mean dari data demografis responden yang digunakan dalam penelitian. Teknik *one-way ANOVA* digunakan untuk melihat perbedaan mean karakteristik pendidikan terakhir. Teknik *Independent Sample T-Test* digunakan untuk melihat perbedaan mean karakteristik usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan dengan variabel makna kerja dan variabel kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

BAB 4

HASIL DAN INTERPRETASI DATA

Pada bagian ini, peneliti akan menjelaskan mengenai hasil pengolahan data yang telah dikumpulkan dan analisis hasil statistik berdasarkan teori yang relevan.

4.1 Gambaran Persebaran Kuesioner

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada PT. A, PT. B, dan PT. C, peneliti mendapatkan kuesioner sebanyak 176 buah dari 434 kuesioner yang disebar kepada karyawan PT. A antara lain di wilayah Salemba dan Senen di kota Jakarta, PT. B antara lain di wilayah Sudirman dan Kemayoran di kota Jakarta, dan juga disebar pada PT. C di wilayah Cilaki di kota Bandung. Terdapat 58 kuesioner yang tidak dapat diolah karena tidak lengkap diisi dan karakteristik tidak sesuai, sehingga total kuesioner yang datanya dapat diolah berjumlah 176 kuesioner. Berikut adalah tabel persebaran kuesioner pada PT. A, PT. B, dan PT. C di kota Jakarta dan Bandung.

Tabel. 4.1

Gambaran Persebaran Kuesioner Berdasarkan Lokasi Kantor

Kantor	Wilayah	Disebar	Kembali	Terpakai
PT. A	Salemba	36	31	23
	Senen	62	35	28
	Jumlah	98	66	51
PT. B	Sudirman	150	30	27
	Kemayoran	150	107	68
	Jumlah	300	137	95
PT. C	Cilaki	36	31	30
	Total	434	234	176

4.2 Gambaran Karakteristik Responden Penelitian

Berdasarkan hasil perolehan data dari 176 kuesioner, peneliti mendapatkan gambaran umum mengenai karakteristik responden pada PT. A, PT. B, dan PT. C. Peneliti mengumpulkan data demografis responden, yaitu usia, jenis kelamin,

pendidikan terakhir, jabatan, serta lama bekerja. Gambaran karakteristik responden pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.2 di bawah ini.

Tabel 4.2

Gambaran Karakteristik Responden

Karakteristik	PT. A	PT. B	PT. C	Total	Presentase
Usia					
20-40 tahun	24	79	1	104	59%
40-65 tahun	25	16	29	70	40%
<i>Missing</i>				2	1%
Jumlah	49	95	30		
Jenis Kelamin					
Pria	25	64	26	115	65%
Wanita	26	31	4	61	35%
Jumlah	51	95	30		
Pendidikan Terakhir					
SMA	1	4	3	8	5%
D3	3	10	1	14	8%
S1	39	70	15	124	70%
S2	3	10	11	24	14%
<i>Missing</i>				6	3%
Jumlah	46	94	30		
Jabatan					
Staff	18	69	7	94	53%
Manajerial	28	15	20	63	36%
<i>Missing</i>				19	11%
Jumlah	46	84	27		
Lama Bekerja di Perusahaan					
2-10 tahun	14	58	1	73	41%
>10 tahun	37	37	29	103	59%
Jumlah	51	95	30		

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah responden dengan usia 20 sampai 40 tahun lebih banyak dibanding jumlah responden dengan usia 40 sampai 65 tahun, namun jumlah perbandingan persentase tidak begitu jauh. Presentase jumlah responden dengan usia 20 sampai 40 tahun adalah 59% dan presentase jumlah responden dengan usia 40 sampai 65 tahun adalah 40%. Terdapat 2 responden dengan presentase 2% yang tidak mengisi data kontrol usia pada kuesioner. Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibanding jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan. Responden dengan jenis kelamin pria memiliki presentase 65% dan responden dengan jenis kelamin wanita memiliki

presentase 35%. Berdasarkan pendidikan terakhir, dapat dilihat bahwa jumlah responden didominasi oleh pendidikan terakhir S1 dengan presentase 70%. Pada urutan kedua terbanyak pada pendidikan terakhir yaitu responden dengan pendidikan terakhir S2 dengan presentase 14%, kemudian pendidikan terakhir D3 dengan presentase 8%, dan pendidikan terakhir SMA dengan presentase 5%. Terdapat 6 responden dengan presentase 3% yang tidak mengisi data kontrol pendidikan terakhir pada kuesioner sehingga dimasukkan kepada kategori *missing*. Berdasarkan jabatan, dapat dilihat bahwa responden lebih banyak menjabat sebagai staff dibandingkan dengan responden yang menjabat sebagai manajerial. Presentase responden yang menjabat sebagai staff adalah 53% dan presentase responden yang menjabat sebagai manajerial adalah 36%. Terdapat 19 responden dengan presentase 11% yang tidak mengisi data kontrol jabatan pada kuesioner sehingga dikategorikan *missing*. Berdasarkan lama bekerja di perusahaan, jumlah responden lebih banyak sudah bekerja lebih dari 10 tahun dengan presentase 59%, kemudian diikuti oleh responden dengan lama bekerja antara 2 sampai 10 tahun dengan presentase 41%.

4.3 Gambaran Makna Kerja

4.3.1 Gambaran Persebaran Skor *Mean* Makna Kerja

Tabel 4.3

Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Perusahaan BUMN

	Skor Mean	SD
Makna Kerja	4.83	0.42

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa terdapat skor *mean* makna kerja sebesar 4.83. Skor *mean* dari setiap perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4

Gambaran Nilai Skor *Mean* dari Setiap Perusahaan

Perusahaan	Skor Mean	SD	Kategori
PT. A	4.90	0.41	Sedang
PT. B	4.77	0.42	Sedang
PT. C	4.90	0.41	Sedang

PT. A dan PT. C memiliki skor *mean* sebesar 4.90, sedangkan PT. B memiliki skor *mean* sebesar 4.77. Dengan demikian, PT. A, PT. B, dan PT. C masing-masing tergolong dalam kategori memiliki makna kerja sedang.

4.3.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Makna Kerja

Tabel. 4.5

Hasil Pengolahan Data Karakteristik Demografis dengan Makna Kerja

Karakteristik	Skor Mean (N=176)	SD	Sig.
Usia			0.012*
20-40 tahun	4.76	0.45	
40-65 tahun	4.92	0.36	
Jenis Kelamin			0.196
Pria	4.86	0.42	
Wanita	4.77	0.42	
Pendidikan Terakhir			0.748
SMA	4.81	0.36	
D3	4.88	0.40	
S1	4.82	0.45	
S2	4.92	0.27	
Jabatan			0.016*
Staff	4.77	0.42	
Manajerial	4.93	0.38	
Lama Bekerja di Perusahaan			0.004**
2-10 tahun	4.72	0.45	
>10 tahun	4.91	0.38	

*Signifikan pada $p < 0.05$

**Signifikan pada $p < 0.01$

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa gambaran makna kerja berdasarkan data demografis berupa usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan dapat dilihat pada Tabel 4.5. Pada proses pengolahan data, peneliti menggunakan teknik statistik *Independent Sample T-Test* untuk melihat perbedaan *mean* pada karakteristik usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan. Hal ini disebabkan karena pada karakteristik ini masing-masing hanya terdapat dua kategori. Sedangkan untuk melihat perbedaan *mean* pada karakteristik pendidikan terakhir, peneliti menggunakan teknik statistik *one-way ANOVA* karena terdapat 3 kategori pada karakteristik tersebut.

Berdasarkan hasil gambaran perbandingan skor *mean* makna kerja dengan karakteristik usia, diketahui bahwa skor $p=0.012$ dengan $p<0.05$. Dapat diinterpretasikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan karakteristik usia responden. Selanjutnya, untuk karakteristik jenis kelamin, hasil olah data menunjukkan bahwa terdapat skor $p=0.196$ dengan $p>0.05$. Dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* karakteristik jenis kelamin. Pada kategori pendidikan terakhir, hasil olah data menunjukkan bahwa terdapat skor $p=0.748$ dengan $p>0.05$. Dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* pendidikan terakhir. Selanjutnya, pada kategori jabatan, hasil olah data menunjukkan bahwa terdapat skor $p=0.016$ dengan $p<0.05$. Dapat diinterpretasikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* karakteristik jabatan. Pada kategori lama bekerja di perusahaan, hasil olah data menunjukkan bahwa terdapat skor skor $p=0.004$ dengan $p<0.01$. Dapat diinterpretasikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* lama bekerja di perusahaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data demografis dengan makna kerja, dapat dinyatakan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan kategori usia, makna kerja dengan kategori jabatan, dan makna kerja dengan kategori lama bekerja di perusahaan karena memiliki nilai signifikansi dibawah $p<0.05$. Disamping itu, dapat dinyatakan bahwa terdapat tidak ada perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan kategori jenis kelamin dan makna kerja dengan kategori pendidikan terakhir karena memiliki nilai signifikansi di atas $p>0.05$.

Untuk hasil yang lebih komprehensif, peneliti melakukan pengolahan data demografis dengan makna kerja dilihat dari masing-masing perusahaan (Tabel 4.6). Berdasarkan tabel 4.6, hasil olah data menunjukkan bahwa pada PT. A terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori usia, skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori jabatan, dan skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori lama bekerja di perusahaan. Dari hasil olah data pada PT. A menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori jenis kelamin dan skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori pendidikan terakhir.

Tabel. 4.6

Gambaran Perbedaan Skor *Mean* Makna Kerja pada Setiap Perusahaan

Karakteristik	PT. A (n=51)		PT. B (n=95)		PT. C (n=30)	
	<i>Mean</i>	Sig.	<i>Mean</i>	Sig.	<i>Mean</i>	Sig.
Usia		0.014*		0.652		0.002**
20-40 tahun	4.75		4.78		3.72	
40-65 tahun	5.04		4.73		4.94	
Jenis Kelamin		0.122		0.840		0.022*
Pria	4.99		4.77		4.97	
Wanita	4.81		4.79		4.47	
Pendidikan Terakhir		0.697		0.721		0.904
SMA	5.16		4.73		4.80	
D3	4.73		4.89		5.12	
S1	4.92		4.75		4.88	
S2	5.09		4.84		4.94	
Jabatan		0.024*		0.361		0.074
Staff	4.74		4.78		4.70	
Manajerial	5.00		4.68		5.02	
Lama bekerja di Perusahaan		0.003**		0.779		0.002**
2-10 tahun	4.62		4.76		3.72	
>10 tahun	4.99		4.79		4.94	

*Signifikan pada $p < 0.05$ **Signifikan pada $p < 0.01$

Selanjutnya, pada PT. B tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan seluruh data demografis (usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan). Pada PT. C terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori usia, skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori jenis kelamin, dan skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori lama bekerja di perusahaan. Pada PT. C tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori pendidikan terakhir dan skor *mean* makna kerja dengan skor *mean* kategori jabatan.

4.4 Gambaran Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

4.4.1 Gambaran Persebaran *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Tabel 4.7

Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Perusahaan BUMN

	Skor <i>Mean</i>	SD
Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	4.70	0.50

Berdasarkan hasil pengolahan data, dapat dilihat secara keseluruhan, gambaran skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi seluruh subyek sebesar 4.70. Dapat dilihat juga nilai skor *mean* dan kategorisasi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dari setiap perusahaan, sebagai berikut:

Tabel 4.8

Gambaran Nilai Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dari Setiap Perusahaan

Perusahaan	Skor <i>Mean</i>	SD	Kategori
PT. A	4.71	0.51	Sedang
PT. B	4.70	0.44	Sedang
PT. C	4.67	0.63	Sedang

Berdasarkan tabel 4.8, hasil olah data menunjukkan bahwa pada PT. A, skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sebesar 4.71, pada PT. B skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sebesar 4.70, sedangkan pada PT. C skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sebesar 4.67. Ketiga perusahaan tersebut memiliki skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada kategori sedang.

4.4.2 Gambaran Perbedaan *Mean* Data Demografis Responden dengan Kesiapan Individu Terhadap Perubahan Organisasi

Pada bagian ini, peneliti akan menjabarkan hasil data gambaran kesiapan individu berdasarkan data demografis berupa usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan.

Peneliti menggunakan teknik statistik *Independent Sample T-test* untuk melihat perbedaan *mean* pada karakteristik usia, jenis kelamin, jabatan, dan lama bekerja. Hal ini karena pada karakteristik ini masing-masing hanya terdapat dua kategori. Sedangkan untuk melihat perbedaan *mean* pada karakteristik pendidikan terakhir, peneliti menggunakan teknik statistik *one-way ANOVA* karena terdapat 3 kategori pada karakteristik tersebut. Dibawah ini adalah tabel hasil pengolahan data karakteristik demografis dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Tabel 4.9
Hasil Pengolahan Data Karakteristik Demografis dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Karakteristik	Skor <i>Mean</i> (N=176)	SD	Sig.
Usia			0.373
20-40 tahun	4.67	0.45	
40-65 tahun	4.73	0.56	
Jenis Kelamin			0.694
Pria	4.71	0.53	
Wanita	4.67	0.43	
Pendidikan Terakhir			0.151
SMA	4.47	0.66	
D3	4.95	0.45	
S1	4.70	0.48	
S2	4.68	0.53	
Jabatan			0.504
Staff	4.72	0.42	
Manajerial	4.68	0.57	
Lama Bekerja di Perusahaan			0.289
2-10 tahun	4.65	0.45	
>10 tahun	4.73	0.53	

Berdasarkan hasil pengolahan data pada perbedaan skor *mean* pada karakteristik usia, didapatkan skor $p=0.373$ dengan $p>0.05$. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik usia responden. Pada karakteristik jenis kelamin, didapatkan skor $p=0.694$ dengan $p>0.05$. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik jenis kelamin responden.

Selanjutnya pada karakteristik pendidikan terakhir, didapatkan skor $p=0.151$ dengan $p>0.05$. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik pendidikan terakhir responden. Pada karakteristik jabatan, didapatkan skor $p=0.504$ dengan $p>0.05$. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik jabatan responden. Selanjutnya pada karakteristik lama bekerja di perusahaan, diperoleh skor $p=0.289$ dengan $p>0.05$. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik lama bekerja di perusahaan responden.

Untuk hasil yang komprehensif, peneliti melakukan pengolahan data demografis dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi (tabel 4.10). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa pada PT. A terdapat perbedaan yang signifikan antara skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik usia dan lama bekerja di perusahaan. Perbedaan yang tidak signifikan ditemukan pada perbedaan skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan jabatan. Pada PT. B, perbedaan yang signifikan ditemukan pada skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan skor *mean* karakteristik pendidikan terakhir dan jabatan. Perbedaan yang tidak signifikan ditemukan pada perbedaan skor *mean* karakteristik usia, jenis kelamin, dan lama bekerja di perusahaan. Pada PT. C, tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada semua karakteristik (usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan).

Tabel 4.10

Gambaran Persebaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Setiap Perusahaan

Karakteristik	PT. A (n=51)		PT. B (n=95)		PT. C (n=30)	
	<i>Mean</i>	<i>Sig.</i>	<i>Mean</i>	<i>Sig.</i>	<i>Mean</i>	<i>Sig.</i>
Usia		0.001*		0.090		0.688
20-40 tahun	4.45		4.73		4.42	
40-65 tahun	4.92		4.53		4.69	
Jenis Kelamin		0.073		0.202		0.439
Pria	4.84		4.66		4.72	
Wanita	4.58		4.78		4.45	
Pendidikan Terakhir		0.786		0.001*		0.427
SMA	4.82		3.93		5.07	
D3	4.93		4.93		5.30	
S1	4.68		4.70		4.68	
S2	4.91		4.80		4.51	
Jabatan		0.187		0.048*		0.200
Staff	4.61		4.72		5.00	
Manajerial	4.81		4.48		4.65	
Lama bekerja di Perusahaan		0.010*		0.729		0.688
2-10 tahun	4.41		4.71		4.42	
>10 tahun	4.82		4.68		4.69	

*Signifikan pada $p < 0.05$

**Signifikan pada $p < 0.01$

4.5 Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Untuk mengetahui skor korelasi antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, digunakan teknik statistik *Pearson Correlation*.

Tabel 4.11

Gambaran Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

r	R ²	Sig.
0.549**	0.301	0.000**

** Signifikan pada $p < 0.01$ (2-tailed)

Berdasarkan hasil perhitungan statistik antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, didapatkan indeks korelasi (r) sebesar 0.549

($p < 0.01$) dengan level signifikansi 0.000. Hal ini membuktikan dan menjawab hipotesis penelitian dimana H_1 diterima yaitu:

“Terdapat hubungan yang signifikan antara makna kerja terhadap kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di PT. A, B, dan C.”

Dapat dikatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi sehingga semakin tinggi skor makna kerja yang dimiliki oleh individu maka semakin tinggi pula skor kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Cohen (1988) menggambarkan bahwa skor r sebesar 0.548 tergolong ke dalam hubungan yang kuat sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan antara makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi memiliki hubungan positif dan tergolong kuat. Berdasarkan nilai koefisien korelasi maka diketahui bahwa skor $R^2 = 0.301$. Dengan kata lain, dapat dinyatakan bahwa terdapat 30% total varians makna kerja dapat diatribusikan pada varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, sedangkan 70% lainnya diatribusikan pada faktor-faktor lain.

Untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif, peneliti ingin mengetahui nilai korelasi antara makna kerja dengan dimensi-dimensi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Setiap dimensi diukur dengan teknik *Multiple Correlation* agar dapat melihat korelasi antar beberapa variabel dengan mengontrol dimensi lain yang mungkin mempengaruhi dimensi yang diukur.

Tabel 4.12

Gambaran Korelasi antara Makna Kerja dengan Dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	r	R ²	Sig.
Dukungan atasan (<i>senior leadership support</i>)	0.431**	0.186	0.000**
Keyakinan untuk berubah (<i>change efficacy</i>)	0.555**	0.308	0.000**
Keuntungan pribadi (<i>personal valence</i>)	0.484**	0.234	0.000**
Perbedaan (<i>discrepancy</i>)	0.476**	0.227	0.000**
Keuntungan organisasi (<i>organizational valence</i>)	0.294**	0.086	0.000**
<i>Attitude toward change</i>	0.522**	0.272	0.000**

**Signifikan pada $p < 0.01$

Berdasarkan tabel 4.12, dapat diketahui bahwa semua dimensi pada kesiapan individu terhadap perubahan organisasi memiliki korelasi yang signifikan dengan makna kerja. Hasil olah data menunjukkan bahwa korelasi antara makna kerja dengan dimensi dukungan atasan memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.431 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0.186 sehingga dapat diartikan bahwa 18.6% total varians makna kerja dapat diatribusikan pada varians dukungan atasan pada kesiapan individu terhadap perubahan dalam organisasi.

Selanjutnya, korelasi antara makna kerja dengan dimensi keyakinan untuk berubah memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.555 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0.308 sehingga dapat diartikan bahwa 30.8% total varians makna kerja dapat diatribusikan pada varians keyakinan untuk berubah pada kesiapan individu terhadap perubahan dalam organisasi.

Selanjutnya hasil olah data pada dimensi yang ketiga yaitu korelasi antara makna kerja dengan dimensi keuntungan pribadi memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.484 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai r^2 sebesar 0.234 sehingga dapat diartikan bahwa 23.4% total varians makna kerja dapat diatribusikan pada varians keuntungan pribadi pada kesiapan individu terhadap perubahan dalam organisasi.

Selanjutnya, korelasi antara makna kerja dengan dimensi perbedaan memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.476 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai r^2 sebesar 0.227 sehingga dapat diartikan bahwa 22.7% total varians makna kerja dapat diatribusikan pada varians perbedaan pada kesiapan individu terhadap perubahan dalam organisasi.

Hasil oleh data berikutnya yaitu korelasi antara makna kerja dengan dimensi keuntungan organisasi memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.294 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai r^2 sebesar 0.086 sehingga dapat diartikan bahwa 8.6% total varians makna kerja dapat diatribusikan pada varians keuntungan organisasi pada kesiapan individu terhadap perubahan dalam organisasi.

Selanjutnya, korelasi antara makna kerja dengan dimensi *attitude toward change* memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.522 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai r^2 sebesar 0.272 sehingga

dapat diartikan bahwa 27.2% total varians makna kerja dapat diatribusikan pada varians *attitude toward change* pada kesiapan individu terhadap perubahan dalam organisasi.

Untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif, peneliti ingin mengetahui nilai korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi-dimensi makna kerja. Setiap dimensi diukur dengan teknik *Multiple Correlation* agar dapat melihat korelasi antar beberapa variabel dengan mengontrol dimensi lain yang mungkin mempengaruhi dimensi yang diukur (tabel 4.13).

Tabel 4.13

Gambaran Korelasi antara Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi dengan Dimensi Makna Kerja

Dimensi Makna Kerja	r	R ²	Sig.
Sentralitas Kerja	0.391**	0.153	0.000**
Norma Sosial	0.431**	0.186	0.000**
Hasil Kerja yang dianggap Bernilai	0.470**	0.221	0.000**
Tingkat Pentingnya Tujuan Kerja	0.558**	0.311	0.000**
Identifikasi Peran Kerja	0.331**	0.097	0.000**

**Signifikan pada $p < 0.01$

Berdasarkan tabel 4.13, dapat ditegaskan bahwa semua dimensi pada makna kerja memiliki korelasi yang signifikan dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Hasil olah data menunjukkan bahwa korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi sentralitas kerja memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.391 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai R² sebesar 0.153 sehingga dapat diartikan bahwa 15.3% total varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat diatribusikan pada varians sentralitas kerja pada makna kerja.

Selanjutnya, korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi norma sosial memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.431 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai R² sebesar 0.186 sehingga dapat diartikan bahwa 18.6% total varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat diatribusikan pada varians norma sosial pada makna kerja.

Selanjutnya hasil olah data pada dimensi yang ketiga yaitu korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi hasil kerja yang dianggap bernilai memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.471 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0.221 sehingga dapat diartikan bahwa 22.1% total varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat diatribusikan pada varians hasil kerja yang dianggap bernilai pada makna kerja.

Selanjutnya hasil olah data pada dimensi yang keempat yaitu korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi tingkat pentingnya tujuan kerja memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.558 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0.311 sehingga dapat diartikan bahwa 31.1% total varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat diatribusikan pada varians tingkat pentingnya tujuan kerja pada makna kerja.

Selanjutnya hasil olah data pada dimensi yang kelima yaitu korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi identifikasi peran kerja memiliki hubungan positif dengan skor r sebesar 0.331 ($p=0.000$, $p<0.001$). Dari koefisien yang dihasilkan dapat diketahui bahwa nilai R^2 sebesar 0.097 sehingga dapat diartikan bahwa 9.7% total varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dapat diatribusikan pada varians identifikasi peran kerja pada makna kerja.

BAB 5

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan kesimpulan untuk menjawab pertanyaan penelitian sesuai dengan hasil pada bab analisis dan interpretasi data. Selain itu, dalam bab ini akan dijabarkan diskusi-diskusi selama pengerjaan penelitian, serta saran metodologis dan praktis yang dapat diambil dari hasil penelitian ini.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan gambaran umum makna kerja, karyawan pada PT. A, B, dan C yang merupakan perusahaan BUMN dapat digolongkan memiliki makna kerja sedang. Hal ini digambarkan oleh skor *mean* yang diperoleh ketiga perusahaan tersebut termasuk ke dalam kategori sedang dari norma alat ukur makna kerja yang telah dibuat dalam proses uji coba alat ukur. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa karyawan pada PT. A, B, dan C belum dengan tinggi memaknai pekerjaan yang dilakukannya saat ini.

Gambaran umum kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada PT. A, PT. B dan PT. C yang merupakan perusahaan BUMN dapat digolongkan ke dalam kategori sedang. Hal ini digambarkan oleh skor *mean* yang diperoleh ketiga perusahaan tersebut termasuk ke dalam kategori sedang dari norma alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang telah dibuat dalam proses uji coba alat ukur. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kesiapan pada ketiga perusahaan tersebut perlu ditingkatkan agar proses perubahan dapat berjalan dengan efektif untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Hubungan ini memiliki arti yang positif, yaitu semakin tinggi nilai makna kerja maka semakin tinggi pula nilai kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Hal ini berarti jika seseorang memiliki makna kerja yang tinggi, maka ia akan lebih siap terhadap perubahan organisasi.

Untuk hasil penelitian yang lebih komprehensif, peneliti melakukan pengolahan data berdasarkan data demografis. Hasil olah data menunjukkan bahwa

terdapat perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan data demografis yaitu karakteristik usia dan lama bekerja di perusahaan. Di sisi lain, tidak ditemukan perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan karakteristik jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan jabatan. Oleh karena itu, makna kerja dapat digambarkan oleh karakteristik usia dan lama bekerja di perusahaan. Selain itu, dapat dilihat pula gambaran umum perbedaan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan karakteristik responden. Hasil olah data menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan semua karakteristik data demografis (usia jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan). Oleh karena itu, kesiapan individu terhadap perubahan organisasi tidak dapat digambarkan oleh karakteristik semua karakteristik data responden dalam penelitian.

5.2 Diskusi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai makna kerja pada PT. A, B dan C yang merupakan perusahaan BUMN dapat digolongkan memiliki makna kerja sedang. Hal ini terukur dari variabel sentral yang merupakan sentralitas kerja, norma sosial mengenai bekerja, hasil bekerja yang dianggap bernilai, tingkat pentingnya tujuan kerja dan identifikasi peran kerja. Peneliti melihat kategori makna kerja pada PT. A, B, dan C yang masih tergolong rendah karena dengan demikian pekerjaan yang karyawan pada ketiga PT tersebut lakukan selama ini dalam kurun waktu tertentu (>2 tahun), belum dimaknai dengan tinggi. Dari hasil penelitian makna kerja pada ketiga perusahaan tersebut, maka perlu dilakukan intervensi untuk meningkatkan nilai makna kerja sehingga dapat digolongkan makna kerja tinggi.

Disisi lain, peningkatan makna kerja pada PT. A, B, dan C terlihat seiring dengan peningkatan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Hal ini tampil pada hasil olah data pada penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada PT. A, B, dan C digolongkan sedang. Peneliti berasumsi bahwa kategori sedang ini dapat memiliki arti bahwa ada faktor lain yang mungkin mempengaruhi kesiapan seseorang dalam menghadapi perubahan organisasi, seperti misalnya ada karyawan yang menunjukkan sikap penilakan terhadap perubahan organisasi (Judson dalam Mangundjaya, 2011). Dalam hal ini, perusahaan hendaknya melakukan intervensi kepada karyawan yang salah satunya dapat berupa menginformasikan perubahan yang sedang atau akan dijalani oleh perusahaan kepada

karyawan. Dengan adanya informasi dari perusahaan kepada karyawan tersebut, maka akan meningkatkan inisiatif karyawan dalam menghadapi perubahan (Armenakis et al., 1993; Armenakis, Harris, & Feild, 1999).

Penelitian ini menunjukkan hasil hubungan yang signifikan antara makna kerja dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada PT. A, PT. B dan PT. C yang merupakan perusahaan BUMN. Hubungan antara kedua variabel ini tergolong kuat dan memiliki hubungan yang positif. Semakin tinggi makna kerja seseorang, maka akan semakin siap terhadap perubahan organisasi. Pada penelitian ini hasil dari kedua variabel yaitu makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yaitu setara dimana keduanya digolongkan menjadi sedang. Hal ini sejalan dengan Walker, Armenakis, & Bernerth (2007) yang menyatakan bahwa atribut individu menjadi salah satu faktor yang penting dalam menjalani perubahan. Dalam hal ini karakteristik individu terukur dalam makna kerja sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Dalam hasil analisis data, terdapat 30% total varians makna kerja yang dapat diatribusikan kepada varians kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, sedangkan 70% lainnya diatribusikan pada faktor-faktor lain. Nilai tersebut menunjukkan hubungan yang kuat di antara makna kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Analisis ini juga didukung oleh hubungan yang signifikan antara makna kerja dengan semua dimensi dari perubahan organisasi, yaitu dimensi dukungan atasan (*senior leadership support*), keyakinan untuk berubah (*change efficacy*), keuntungan pribadi (*personal valence*), perbedaan (*discrepancy*), keuntungan organisasi (*organizational valence*), dan *attitude toward change*. Korelasi yang paling kuat adalah antara makna kerja dengan dimensi keyakinan untuk berubah (*change efficacy*), disusul oleh *attitude toward change*, kemudian keuntungan pribadi (*personal valence*), kemudian di posisi empat adalah perbedaan (*discrepancy*), disusul oleh dukungan atasan (*senior leadership support*), dan pada posisi terakhir adalah keuntungan organisasi (*organizational valence*). Penulis menduga bahwa signifikansi antara makna kerja dengan setiap dimensi pada kesiapan individu terhadap organisasi disebabkan oleh makna kerja yang merepresentasikan *self* individu termasuk pada bagaimana kecenderungan sikap individu kepada keenam dimensi tersebut.

Korelasi yang kuat antara makna kerja dengan dimensi keyakinan untuk berubah (*change efficacy*) tidak sesuai dengan penelitian Holt dkk (2007a) yang menyatakan bahwa dimensi yang paling berpengaruh adalah perbedaan (*discrepancy*),

kemudian disusul dengan keyakinan untuk berubah (*change efficacy*) pada urutan kedua. Peneliti menduga hal ini disebabkan pada dimensi keyakinan untuk berubah, yaitu individu melihat kemampuan yang ia miliki untuk menjalankan tugas seiring dengan perubahan yang terjadi, sehingga individu yang memiliki makna kerja yang tinggi, maka ia akan lebih melakukan pekerjaannya dengan kompetensi dan komitmen yang ia miliki. Sebaliknya, individu yang memiliki makna kerja yang rendah maka akan melakukan pekerjaan dengan kurang kompetensi dan komitmen.

Untuk hasil yang lebih komprehensif, peneliti melihat gambaran perbedaan data demografis dengan nilai makna kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ditemukan perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan karakteristik data demografis yaitu usia, jabatan dan lama bekerja di perusahaan. Hubungan yang tidak signifikan ditemukan antara makna kerja dengan karakteristik data demografis yaitu jenis kelamin dan pendidikan terakhir. Hal ini sesuai dengan *MOW International Research Team* yang mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi makna kerja adalah budaya, pembelajaran, perkembangan, dan sosialisasi.

Perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan karakteristik data demografis yaitu usia dengan korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin bertambahnya usia pada pegawai maka akan semakin tinggi makna kerja yang dimilikinya. Pada penelitian ini, peneliti membagi kelompok sampel kepada dua kategori dalam karakteristik usia yaitu dewasa muda (*young adulthood*) dengan batas usia 20 sampai 40 tahun dan dewasa madya (*middle adulthood*) dengan batas usia 40 sampai 65 tahun (Papalia & Olds, 1998). Dapat disimpulkan bahwa karyawan pada usia 40 sampai 65 tahun yang tergolong dewasa madya (*middle adulthood*) memiliki makna kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pada usia 20-40 tahun yang tergolong dewasa muda (*young adulthood*). Penulis berasumsi bahwa karyawan yang merupakan dewasa madya memiliki makna kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan makna kerja pada dewasa awal dikarenakan karena lama bekerja di perusahaan yang lebih lama pada karyawan dewasa madya dibandingkan dengan karyawan dewasa muda. Selain itu Papalia & Olds (1998) menyatakan bahwa individu pada dewasa muda cenderung lebih menyukai kesempatan untuk menjadi relawan, pelatihan, edukasi, dan tantangan pada pekerjaan dibandingkan karyawan dewasa madya. Berdasarkan hal tersebut, penulis berasumsi bahwa karyawan pada dewasa madya cenderung untuk tidak terlalu tertarik dengan kesempatan kerja dan cenderung untuk melakukan pekerjaan yang dilakukan pada saat ini. Dengan

demikian, maka meningkatkan makna kerja yang dimiliki oleh karyawan dewasa muda dalam melakukan pekerjaannya.

Perbedaan yang signifikan juga ditemukan pada hubungan antara makna kerja dengan karakteristik data demografis jabatan di perusahaan. Perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan karakteristik data demografis yaitu jabatan dengan korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi jabatan pada pegawai maka akan semakin tinggi makna kerja yang dimilikinya. Pada penelitian ini, peneliti membagi kelompok responden kepada dua kategori dalam karakteristik jabatan yaitu staff dan manajerial. Dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan jabatan manajerial memiliki makna kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan jabatan staff. Penulis berasumsi hal ini disebabkan oleh perbedaan tanggung jawab antara karyawan pada jabatan staff dengan karyawan pada jabatan manajerial. Karyawan pada jabatan manajerial diasumsikan memiliki tanggung jawab yang lebih besar akan tugas yang dilakukannya dalam pekerjaan dibandingkan dengan karyawan pada jabatan staff.

Perbedaan yang signifikan pada karakteristik data demografis jabatan tersebut seiring dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan karakteristik data demografis lama bekerja di perusahaan. Perbedaan yang signifikan antara makna kerja dengan karakteristik data demografis lama bekerja di perusahaan ditunjukkan dengan korelasi yang positif menunjukkan bahwa semakin lama pegawai bekerja di perusahaan maka akan semakin tinggi makna kerja yang dimilikinya. Pada penelitian ini, peneliti membagi kelompok sampel kepada dua kategori dalam karakteristik lama bekerja di perusahaan yaitu 2 sampai 10 tahun digolongkan menjadi *establishment stage* dan lebih dari 10 tahun digolongkan menjadi *maintenance stage* (Singh & Singh, 2010). Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun memiliki makna kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang bekerja 2 sampai 10 tahun. Hal ini diduga berhubungan dengan masa *establishment stage*, dimana karyawan sedang melakukan proses adaptasi dengan meningkatkan komitmen pada pekerjaan, peningkatan atau promosi karier, serta mengembangkan kestabilan kerja dan kehidupan personal. Sedangkan pada masa *maintenance stage*, karyawan sudah berpegangan dengan pencapaian dari awal karier setelah proses adaptasi (Singh & Singh, 2010). Dengan demikian maka karyawan memiliki makna kerja yang lebih tinggi ketika ia sudah melewati proses adaptasi pada perusahaan dan mencapai pencapaian karier.

Lebih lanjut untuk hasil penelitian yang lebih komprehensif, peneliti melihat korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi-dimensi makna kerja (sentralitas kerja, norma sosial, hasil kerja yang dianggap bernilai, tingkat pentingnya tujuan kerja, dan identifikasi peran kerja). Korelasi yang paling kuat adalah korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi tingkat pentingnya tujuan kerja, kemudian pada urutan kedua adalah korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi hasil kerja yang bernilai. Pada urutan ketiga adalah korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi norma sosial, kemudian disusul oleh korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi sentralitas kerja pada urutan keempat dan korelasi antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi identifikasi peran kerja pada urutan kelima.

Korelasi yang kuat antara kesiapan individu terhadap perubahan organisasi dengan dimensi tingkat pentingnya tujuan kerja disebabkan oleh tingkat pentingnya tujuan kerja merupakan seberapa penting tujuan kerja dinilai oleh individu. Mengetahui tingkat pentingnya tujuan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam mengetahui kecenderungan individu dalam bekerja (MOW *International Research Team*, 1987). Tingkat pentingnya tujuan kerja meliputi 14 aspek penting yaitu, keamanan, ketertarikan, kesempatan untuk berkembang, apresiasi (dari atasan), perusahaan dan manajemen, aspek instrinsik dari pekerjaan, gaji, atasan, aspek sosial dari pekerjaan, kondisi kerja, komunikasi, jam kerja, kenyamanan, dan keuntungan (Herzberg, Mausner, Peterson, dan Capwell dalam MOW *International Research Team*, 1987). Penulis berasumsi bahwa aspek tersebut mempengaruhi makna kerja dan berkontribusi kepada kesiapan individu terhadap perubahan organisasi.

Selanjutnya peneliti pada perbedaan data demografis dengan nilai kesiapan individu pada perubahan organisasi, hasil olah data menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara semua karakteristik data demografis dengan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi (usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan). Peneliti menduga hal ini disebabkan karena faktor yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi tidak hanya dilihat dari atribut individu, melainkan dapat juga dilihat dari faktor konten, konteks, dan proses (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007). Konten dalam hal ini merupakan hal apa yang berubah, konteks merupakan kondisi dan

lingkungan dimana karyawan bekerja dalam menghadapi perubahan, sedangkan proses terkait pada proses dilakukannya perubahan dilihat dari berbagai tahap selama implementasi dan sejauh mana partisipasi karyawan diperbolehkan (Walker, Armenakis, & Bernerth, 2007).

5.3 Keterbatasan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan norma dalam melihat nilai makna kerja yang didapatkan dari distribusi normal skor *mean* makna kerja pada populasi, dengan koefisien $\pm 1SD$. Untuk itu, norma makna kerja hanya dapat digunakan pada populasi yang digunakan oleh peneliti dan tidak dapat digeneralisasikan ke populasi lain.

Seperti halnya dengan alat ukur makna kerja, pada alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi peneliti menggunakan norma dalam melihat nilai kesiapan individu terhadap perubahan organisasi yang didapatkan dari distribusi normal skor *mean* kesiapan individu terhadap perubahan organisasi pada populasi, dengan koefisien $\pm 1SD$. Sehingga dalam hal ini, kesiapan individu terhadap perubahan organisasi hanya dapat digunakan pada populasi yang digunakan oleh peneliti. Pada alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, terdapat 1 dari 33 item yang tidak valid, yaitu item dengan nomor 30. Peneliti tetap memasukkan item tersebut dalam pengolahan data karena nilai item tersebut tidak secara signifikan mempengaruhi nilai reliabilitas alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Untuk itu, dibutuhkan pengembangan lebih lanjut kepada item tersebut sehingga dapat menjadi valid.

Selain itu, peneliti juga mendapatkan beberapa keterbatasan penelitian selama proses pengambilan data. Keterbatasan pertama ditemui peneliti ketika mencari responden di perusahaan yang sesuai dengan karakteristik penelitian. Peneliti menemukan bahwa terdapat keterbatasan jumlah responden yang sesuai dengan karakteristik penelitian di perusahaan tempat peneliti mengambil data. Kemudian, peneliti mengalami keterbatasan karena prosedur administrasi pengambilan data yang ditetapkan oleh perusahaan dimana peneliti lebih banyak diminta untuk menitipkan kuesioner kepada perusahaan yang dituju. Hal ini menjadi kurang efektif karena kuesioner yang kembali tidak sesuai dan kurang memenuhi ekspektasi peneliti, sehingga berdampak pada besar sampel. Selain itu, peneliti juga mendapat hambatan dalam waktu pengambilan data yang berlangsung lebih lama dari prediksi peneliti.

5.4 Saran

Terkait dengan hasil penelitian, berikut adalah penjabaran mengenai saran-saran yang dapat digunakan, yaitu saran akademis dan saran praktis.

5.4.1 Saran Akademis

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti mengajukan beberapa saran metodologis yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya, di antaranya yaitu:

1. Pada penelitian ini hanya menggunakan variabel sentral dalam mengukur makna kerja. Penelitian mengenai makna kerja masih perlu dikembangkan dengan mengikutsertakan variabel kondisional dan variabel konsekuensi untuk mengukur makna kerja.
2. Penelitian ini menggunakan sampel yang kurang merata. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah data demografis yang tersebar dengan tidak merata. Persebaran tersebut mempengaruhi hasil olah data pada skor *mean* ditinjau dari masing-masing perusahaan. Peneliti memberikan saran pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperbesar sampel yang digunakan dengan persebaran data demografis yang lebih merata.
3. Pada alat ukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, terdapat satu item yang tidak valid. Untuk itu, dibutuhkan pengembangan lebih lanjut kepada item tersebut sehingga dapat menjadi valid.
4. Pada hasil olah data korelasi data demografis dan kesiapan individu terhadap perubahan organisasi, tidak ada karakteristik yang dapat menggambarkan data demografis. Maka dari itu, peneliti menyarankan pada penelitian berikutnya untuk memasukkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kesiapan individu terhadap perubahan organisasi di luar atribut individu, yaitu konten, proses, dan konteks yang mempengaruhi kesiapan terhadap perubahan.

5.4.2 Saran Praktis

Saran praktis yang dapat digunakan dari hasil penelitian ini berkaitan dengan pentingnya karakteristik individu yaitu makna kerja dengan kesiapan karyawan

terhadap perubahan yang terjadi di dalam organisasi:

1. Perusahaan dapat melakukan program intervensi untuk melihat makna kerja pada karyawan. Salah satu program yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan pelatihan yang dapat menggali *self* dari individu karyawan sehingga makna kerja karyawan tersebut mungkin akan terlihat. Salah satu asesmen pelatihan dapat berupa refleksi diri dari masing-masing peserta pelatihan terkait makna kerja, antara lain pencapaian kerja sampai pada tahap dilakukannya pelatihan, seberapa penting bekerja dinilai oleh karyawan dibandingkan dengan aktivitas sehari-hari lainnya, hubungan hasil bekerja dengan tujuan bekerja pada karyawan, bagaimana karyawan mengidentifikasi dirinya ketika bekerja, dan sebagainya. Pelatihan yang dilakukan hendaknya membagi kelompok pelatihan berdasarkan karakteristik umur, jabatan, dan lama bekerja di perusahaan. Hal ini disebabkan karena hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada ketiga karakteristik tersebut.
2. Dalam meningkatkan kesiapan individu terhadap perusahaan, perlu dilakukan sosialisasi oleh perusahaan kepada karyawan mengenai program perubahan yang akan atau sedang dilakukan atau diimplementasikan dalam perusahaan. Hal ini bertujuan agar masing-masing dari karyawan mengetahui perubahan apa yang sedang terjadi serta tujuan dari perubahan tersebut. Dengan adanya pemahaman mengenai perubahan yang terjadi dalam perusahaan, maka akan menunjang kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Sosialisasi perubahan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dapat dilakukan secara berkala yaitu, karyawan dapat diberitahukan mengenai gambaran umum terlebih dahulu dari manajemen perusahaan, kemudian sosialisasi mengenai rincian perubahan dapat dilakukan atasan pada masing-masing bidang secara langsung kepada bawahan yang dimiliki. Dengan demikian, masing-masing karyawan dapat mengajukan pertanyaan atau opini kepada atasan terkait perubahan yang dilakukan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alas, R. (2007). The Impact of Employee on Job Satisfaction during Change Process. Problems and Perspectives in Management. Volume 5. Issue 4.
- Anastasi, A., Urbina, S. (1997). *Psychological testing (7th ed)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relations*; 4: 681.
- Armenakis, A. A., Harris, G. G., & Field, H. S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*.
- Armenakis, A. A. & Harris, S.G. (2001). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (2), 169-183.
- Baumeister, R.F., & Vohs, K.D. (2003). Self-regulation and the executive function of the self. In M. R. Leary & J.P. Tangney (Eds.), *Handbook of Self and Identity* (pp. 197-217). New York: Guilford
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal. *Journal of Management Studies*, Volume 41, Issue 5, pages 977-1002.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences (2nd Ed.)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, R. J., & Swerdlik, M. E. (2010). *Psychological testing and assessment: An introduction to tests and measurement (7th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gondles, J. A. (2002). Programs and jobs help offenders. [Electronic version]. *Corrections Today*, 64(2).
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). *Behavior in organization: understanding and managing the human side of work (8th ed.)*. New York: Prentice-Hall.
- Gravetter, F. J., Wallnau, L. B. (2007). *Essentials for Statistics for the Behavioral Sciences*. New York: Wadsworth Publishing
- Guilford, J. P., Frutcher, B. (1978). *Fundamental Statistics in psychology and education (6th ed.)*. New York: McGraw-Hill.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007a). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007b). Toward a comprehensive definition of readiness for change: a review of research and instrumentation. *Research in organizational change and development*, 16, 389-336.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kerlinger, F., Lee, H. (2000). *Foundations of behavioral research*. New York: International Thomson Publishing.
- Kumar, R. (1999). *Research Methodology: a step-by-step guide for beginners*. London: SAGE Publication Ltd.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, Vol. 1 No. 1, pp. 5-41.
- Lodahl, T., & Kejner, M. (1965). The Definition and Measurement of Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Mangundjaya. W. L. H. (2011). *Organisasi: Struktur, Proses, & Desain, edisi kedua*. Jakarta: Swascita (PT Swasti Adi Cita).
- MOW International Research Team (1987). *Organizational and Occupational Psychology: The Meaning of Work*. London: Academic Press Inc Ltd.
- Papalia, D. E., Olds, S. W., Feldman, R. D. (2008). *Human Development*. New York: McGraw-Hill.
- Peran HR dalam Perubahan BUMN (2011, August 8). Mengambil dari http://www.bumntrack.com/index.php/rubrik/show_rubrik_detail/60/433
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meaning and work motivation. In Brief, A.P. & Nord, W.R. (Eds.) *Meanings of Occupational Work: A Collection of Essays*. (pp. 107-134). Lexington, MA: Lexington Books.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior (eleventh ed.)*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2008). *Essentials of organizational behavior (ninth ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Sastrawat, I. (2011, October 11). Transformasi Kementrian BUMN (1998-2011). Kompasiana. Mengambil dari <http://birokrasi.kompasiana.com/2011/10/19/transformasi-kementerian-bumn-1998-2011/>
- Schein, E. H. (1996). *Organizational Learning: What is New?*. MIT Sloan School of Management.
- Shah, N., Shah. S. G. S. (2010). Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 23 Iss: 5, pp.640 - 652
- Singh, A. K., Singh, A. P. (2010). Career Stage and Organizational Citizenship Behavior among Indian Managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*.
- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organisational change. *Library Management*, Vol. 26 Iss: 6/7, pp.408 – 412
- Susanto, A. B. (2008). Organization readiness for change: a case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *International Business and Tourism Society*.
- Ulrich, D., Ulrich, W. (2010). *The Why of Work*. USA: McGraw-Hill.
- Walker, H. J., Armenakis, A. A., Bernerth, J. B. (2007). Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of organizational change management*; Vol. 20, No.6, 761-733.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., Debebe, G. (2003). Interpersonal Sensemaking and The Meaning of Work. *Research in Organizational Behavior*, Volume 25, 93-135.
- 2011 Tahun Penentuan BUMN (2011, March 14). Mengambil dari http://www.bumntrack.com/index.php/rubrik/show_rubrik_detail/40/152

LAMPIRAN

Lampiran A

A. 1 Gambaran Persebaran Kuesioner

Kantor	Wilayah	Disebar	Kembali	Terpakai
PT. A	Salemba	36	31	23
	Senen	62	35	28
PT. B	Sudirman	150	30	27
	Kemayoran	150	107	68
PT. C	Cilaki	36	31	30
Total		434	234	176

A.2 Gambaran Umum Karakteristik Responden

Karakteristik	PT. A	PT. B	PT. C	Total	Presentase
Usia					
20-40 tahun	24	79	1	104	59%
40-65 tahun	25	16	29	70	40%
<i>Missing</i>				2	1%
Jenis Kelamin					
Pria	25	64	26	115	65%
Wanita	26	31	4	61	35%
Pendidikan Terakhir					
SMA	1	4	3	8	5%
D3	3	10	1	14	8%
S1	39	70	15	124	70%
S2	3	10	11	24	14%
<i>Missing</i>				6	3%
Jabatan					
Staff	18	69	7	94	53%
Manajerial	28	15	20	63	36%
<i>Missing</i>				19	11%
Lama Bekerja di Perusahaan					
2-10 tahun	14	58	1	73	41%
>10 tahun	37	37	29	103	59%

Lampiran B

B.1 Reliabilitas dan Validitas Uji Coba Alat Ukur Makna Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	32

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00002	5.28	.752	18
VAR00003	5.11	.832	18
VAR00005	4.83	.786	18
VAR00006	5.56	.616	18
VAR00008	2.39	1.092	18
VAR00009	5.17	.618	18
VAR00011	3.33	1.188	18
VAR00012	4.17	1.383	18
VAR00014	4.39	1.243	18
VAR00016	4.56	.984	18
VAR00018	4.17	1.249	18
VAR00019	4.50	1.200	18
VAR00023	4.83	.514	18
VAR00028	4.39	1.145	18
VAR00032	4.44	.922	18
VAR00034	4.11	1.323	18
VAR00037	4.61	.608	18
VAR00043	3.94	1.211	18
VAR00045	5.17	.383	18
VAR00051	4.72	1.127	18
VAR00052	5.00	.485	18
VAR00053	3.89	1.410	18
VAR00056	4.89	1.183	18
VAR00057	2.94	1.514	18
VAR00060	4.83	.857	18
VAR00062	4.72	.752	18
VAR00063	3.39	1.420	18
VAR00064	5.11	.583	18
VAR00065	4.83	.618	18
VAR00067	5.06	.416	18
VAR00072	4.67	.767	18

VAR00077	4.94	.639	18
----------	------	------	----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00002	138.67	256.000	.155	.910
VAR00003	138.83	244.500	.580	.904
VAR00005	139.11	245.516	.575	.905
VAR00006	138.39	255.075	.246	.908
VAR00008	141.56	237.085	.655	.902
VAR00009	138.78	257.242	.134	.909
VAR00011	140.61	247.193	.313	.909
VAR00012	139.78	234.654	.560	.904
VAR00014	139.56	236.614	.579	.904
VAR00016	139.39	248.487	.349	.908
VAR00018	139.78	240.889	.460	.906
VAR00019	139.44	233.673	.686	.902
VAR00023	139.11	248.810	.691	.905
VAR00028	139.56	237.556	.607	.903
VAR00032	139.50	238.618	.731	.902
VAR00034	139.83	238.971	.478	.906
VAR00037	139.33	247.059	.673	.904
VAR00043	140.00	252.353	.168	.912
VAR00045	138.78	252.889	.595	.906
VAR00051	139.22	236.418	.652	.902
VAR00052	138.94	253.467	.427	.907
VAR00053	140.06	239.114	.440	.907
VAR00056	139.06	240.526	.501	.905
VAR00057	141.00	233.059	.540	.905
VAR00060	139.11	253.634	.217	.909
VAR00062	139.22	247.712	.508	.905
VAR00063	140.56	239.085	.437	.907
VAR00064	138.83	254.853	.274	.908
VAR00065	139.11	249.399	.538	.906
VAR00067	138.89	252.222	.597	.906
VAR00072	139.28	242.801	.707	.903
VAR00077	139.00	244.471	.771	.903

B.2 Reliabilitas dan Validitas Uji Coba Alat Ukur Kesiapan Individu

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.922	33

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
VAR00001	4.5182	1.05093	137
VAR00002	4.9197	.61904	137
VAR00003	4.5547	.84818	137
VAR00004	5.1022	.67828	137
VAR00005	5.0292	.81296	137
VAR00006	4.8394	.89306	137
VAR00007	4.6569	.86974	137
VAR00008	4.9124	.81777	137
VAR00009	4.6861	.87239	137
VAR00010	4.6788	.78529	137
VAR00011	4.7591	.79081	137
VAR00012	4.8394	.75958	137
VAR00013	4.7153	.95447	137
VAR00014	4.8540	.73305	137
VAR00015	4.7299	.83581	137
VAR00016	4.7226	.84653	137
VAR00017	4.6423	.89720	137
VAR00018	4.8540	.89558	137
VAR00019	4.3212	1.11760	137
VAR00020	4.7518	.91379	137
VAR00021	4.7883	.79918	137
VAR00022	4.9124	.64710	137
VAR00023	4.8248	.64052	137
VAR00024	4.6277	.81356	137
VAR00025	4.5985	1.01068	137
VAR00026	4.8540	.80932	137
VAR00027	4.5401	.93159	137
VAR00028	4.7810	.81993	137
VAR00029	4.5693	.92986	137
VAR00030	3.5182	1.32344	137
VAR00031	4.7007	.84336	137
VAR00032	4.8102	.77206	137

VAR00033	4.7956	.89228	137
----------	--------	--------	-----

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	147.3723	220.177	.402	.931
VAR00002	146.9708	225.279	.440	.930
VAR00003	147.3358	220.431	.504	.929
VAR00004	146.7883	225.595	.382	.930
VAR00005	146.8613	222.709	.431	.930
VAR00006	147.0511	220.269	.482	.929
VAR00007	147.2336	219.974	.508	.929
VAR00008	146.9781	223.227	.407	.930
VAR00009	147.2044	217.031	.624	.927
VAR00010	147.2117	226.448	.286	.931
VAR00011	147.1314	223.968	.390	.930
VAR00012	147.0511	222.931	.455	.929
VAR00013	147.1752	220.807	.427	.930
VAR00014	147.0365	220.638	.581	.928
VAR00015	147.1606	217.459	.636	.927
VAR00016	147.1679	215.994	.688	.927
VAR00017	147.2482	217.585	.583	.928
VAR00018	147.0365	221.727	.424	.930
VAR00019	147.5693	215.821	.511	.929
VAR00020	147.1387	216.032	.632	.927
VAR00021	147.1022	218.328	.630	.927
VAR00022	146.9781	222.198	.581	.928
VAR00023	147.0657	223.047	.542	.929
VAR00024	147.2628	218.401	.614	.928
VAR00025	147.2920	217.135	.526	.929
VAR00026	147.0365	216.962	.680	.927
VAR00027	147.3504	217.729	.554	.928
VAR00028	147.1095	217.231	.659	.927
VAR00029	147.3212	217.176	.576	.928
VAR00031	147.1898	219.567	.542	.928
VAR00032	147.0803	219.383	.606	.928
VAR00033	147.0949	216.748	.620	.927

Lampiran C

C.1 Gambaran Data Demografis Responden Penelitian

Statistics

		Perusahaan	Usia	JK	Jabatan	Pendidikan	Lama Kerja
N	Valid	176	174	176	157	170	176
	Missing	0	2	0	19	6	0
Mean		1.88	1.40	1.35	1.40	2.96	1.59
Mode		2	1	1	1	3	2
Sum		331	244	237	220	504	279

Perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PT. A	51	29.0	29.0	29.0
	PT. B	95	54.0	54.0	83.0
	PT. C	30	17.0	17.0	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-40 tahun	104	59.1	59.8	59.8
	40-64 tahun	70	39.8	40.2	100.0
	Total	174	98.9	100.0	
Missing	System	2	1.1		
Total		176	100.0		

JK

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pria	115	65.3	65.3	65.3
	Wanita	61	34.7	34.7	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Staff	94	53.4	59.9	59.9
	Manajerial	63	35.8	40.1	100.0
	Total	157	89.2	100.0	
Missing	System	19	10.8		
Total		176	100.0		

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	8	4.5	4.7	4.7
	D3	14	8.0	8.2	12.9
	S1	124	70.5	72.9	85.9
	S2	24	13.6	14.1	100.0
	Total	170	96.6	100.0	
Missing	System	6	3.4		
Total		176	100.0		

LamaKerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 - 10 tahun	73	41.5	41.5	41.5
	> 10 tahun	103	58.5	58.5	100.0
	Total	176	100.0	100.0	

C.2 Gambaran Data Demografis tiap Perusahaan

Perusahaan * Usia Crosstabulation

Count		Usia		Total
		20-40 tahun	40-64 tahun	
Perusahaan	PT. A	24	25	49
	PT. B	79	16	95
	PT. C	1	29	30

Total	104	70	174
-------	-----	----	-----

Perusahaan * JK Crosstabulation

Count

		JK		Total
		Pria	Wanita	
Perusahaan	PT. A	25	26	51
	PT. B	64	31	95
	PT. C	26	4	30
Total		115	61	176

Perusahaan * Jabatan Crosstabulation

Count

		Jabatan		Total
		Staff	Manajerial	
Perusahaan	PT. A	18	28	46
	PT. B	69	15	84
	PT. C	7	20	27
Total		94	63	157

Perusahaan * Pendidikan Crosstabulation

Count

		Pendidikan				Total
		SMA	D3	S1	S2	
Perusahaan	PT. A	1	3	39	3	46
	PT. B	4	10	70	10	94
	PT. C	3	1	15	11	30
Total		8	14	124	24	170

Perusahaan * LamaKerja Crosstabulation

Count

		LamaKerja		Total
		2 - 10 tahun	> 10 tahun	
Perusahaan	PT. A	14	37	51
	PT. B	58	37	95
	PT. C	1	29	30
Total		73	103	176

Lampiran D

D.1 Gambaran Profil Makna Kerja

D.1.1 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja

Skor Mean	
Makna Kerja	4.83

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Rata2MK	4.8303	.42153	176
Rata2IRFC	4.6978	.49558	176

D.1.2 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja di tiap Perusahaan

Perusahaan	Skor Mean	Kategori
PT. A	4.90	Sedang
PT. B	4.77	Sedang
PT. C	4.90	Sedang

PT. A

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Rata2MK	4.8303	.42153	176
Rata2IRFC	4.6978	.49558	176

PT. B

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Rata2MK	4.8303	.42153	176
Rata2IRFC	4.6978	.49558	176

PT. C

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Rata2MK	4.8303	.42153	176
Rata2IRFC	4.6978	.49558	176

D.1.3 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis

Group Statistics

	Usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	20-40 tahun	104	4.7634	.44913	.04404
	40-64 tahun	70	4.9274	.36338	.04343

Rata2MK	Equal variances assumed	1.520	.219	-2.545	172	.012	-.16401	.(
	Equal variances not assumed			-2.652	166.161	.009	-.16401	.(

Group Statistics

	JK	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	Pria	115	4.8602	.42317	.03946
	Wanita	61	4.7738	.41598	.05326

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
Rata2MK	Equal variances assumed	.382	.537	1.297	174	.196	.08644	.(
	Equal variances not assumed			1.304	124.247	.195	.08644	.(

Group Statistics

	Jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	Staff	94	4.7693	.42266	.04359
	Manajerial	63	4.9291	.37597	.04737

Rata2MK	Equal variances assumed	.437	.509	-2.425	155	.016	-.15977	.0
	Equal variances not assumed			-2.482	143.077	.014	-.15977	.0

D.2 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis tiap Perusahaan

D.2.1 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis PT. A

Group Statistics

	usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2MK	20-40 tahun	24	4.7461	.41389	.08449
	40-64 tahun	25	5.0375	.38958	.07792

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
rata2MK	Equal variances assumed	.008	.931	-2.539	47	.014	-.29141	.1
	Equal variances not assumed			-2.536	46.515	.015	-.29141	.1

Group Statistics

	JK	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2MK	Pria	25	4.9875	.42810	.08562
	Wanita	26	4.8065	.39380	.07723

rata2MK	Equal variances assumed	.041	.840	1.572	49	.122	.18101	.1
	Equal variances not assumed			1.570	48.268	.123	.18101	.1

Group Statistics

	jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2MK	Staff	18	4.7396	.33037	.07787
	Manajerial	28	5.0011	.39377	.07442

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
rata2MK	Equal variances assumed	.053	.818	-2.336	44	.024	-.26153	.1
	Equal variances not assumed			-2.428	40.803	.020	-.26153	.10

Group Statistics

	lamakerja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2MK	2-10 tahun	14	4.6228	.37147	.09928
	>10 tahun	37	4.9983	.38968	.06406

rata2MK	Equal variances assumed	.040	.843	-3.109	49	.003	-.37554	.12
	Equal variances not assumed			-3.178	24.543	.004	-.37554	.12

Descriptives

rata2MK									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
SMA	1	5.1563	5.16	5.16	
D3	3	4.7292	.36219	.20911	3.8294	5.6289	4.31	4.97	
S1	39	4.9239	.43276	.06930	4.7836	5.0642	3.94	5.97	
S2	3	5.0938	.06250	.03608	4.9385	5.2490	5.03	5.16	
Total	46	4.9273	.41206	.06076	4.8049	5.0497	3.94	5.97	

ANOVA

rata2MK					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.254	3	.085	.481	.697
Within Groups	7.387	42	.176		
Total	7.641	45			

D.2.2 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis PT. B

Group Statistics

	usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	20-40 tahun	79	4.7819	.44880	.05049
	40-64 tahun	16	4.7293	.26182	.06546

Rata2MK	Equal variances assumed	2.296	.133	.452	93	.652	.05255	.1
	Equal variances not assumed			.636	35.731	.529	.05255	.0

Group Statistics

	jk	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	Pria	64	4.7669	.43547	.05443
	Wanita	31	4.7857	.40091	.07200

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
Rata2MK	Equal variances assumed	.054	.817	-.202	93	.840	-.01880	.0
	Equal variances not assumed			-.208	64.116	.836	-.01880	.0

Group Statistics

	jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	Staff	69	4.7840	.44462	.05353
	Manajerial	15	4.6750	.23764	.06136

Rata2MK	Equal variances assumed	2.190	.143	.918	82	.361	.10898	.1
	Equal variances not assumed			1.338	38.791	.189	.10898	.0

Group Statistics

	lamakerja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	2-10 tahun	58	4.7633	.45111	.05923
	>10 tahun	37	4.7884	.37868	.06225

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
Rata2MK	Equal variances assumed	.583	.447	-.281	93	.779	-.02510	.0
	Equal variances not assumed			-.292	86.112	.771	-.02510	.0

Descriptives

Rata2MK

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SMA	4	4.7344	.51822	.25911	3.9098	5.5590	4.19	5.44
D3	10	4.8969	.42874	.13558	4.5902	5.2036	4.31	5.88
S1	70	4.7478	.44502	.05319	4.6417	4.8539	3.34	5.88
S2	10	4.8375	.21185	.06699	4.6860	4.9890	4.34	5.09
Total	94	4.7726	.42470	.04380	4.6856	4.8598	3.34	5.88

Total	10.774	99		
-------	--------	----	--	--

D.2.3 Gambaran Skor *Mean* Makna Kerja pada Data Demografis PT. C

Group Statistics

	Usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	20-40 tahun	1	3.7188	.	.
	40-64 tahun	29	4.9418	.35372	.06568

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
Rata2MK	Equal variances assumed	.	.	-3.400	28	.002	-1.22306	.3
	Equal variances not assumed	-1.22306	.

Group Statistics

	JK	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	Pria	26	4.9675	.33512	.06572
	Wanita	4	4.4688	.65302	.32651

Rata2MK	Equal variances assumed	6.548	.016	2.431	28	.022	.49880	.2
	Equal variances not assumed			1.498	3.247	.224	.49880	.3

Group Statistics

	jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	Staff	7	4.7009	.45674	.17263
	Manajerial	20	5.0188	.36364	.08131

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
Rata2MK	Equal variances assumed	.057	.813	-1.865	25	.074	-.31786	.1
	Equal variances not assumed			-1.666	8.821	.131	-.31786	.1

Group Statistics

	lamakerja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2MK	2-10 tahun	1	3.7188	.	.
	>10 tahun	29	4.9418	.35372	.06568

Rata2MK	Equal variances assumed			-3.400	28	.002	-1.22306	.3
	Equal variances not assumed						-1.22306	

Descriptives

Rata2MK

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SMA	3	4.8021	.04774	.02756	4.6835	4.9207	4.75	4.84
D3	1	5.1250	5.13	5.13
S1	15	4.8771	.50905	.13144	4.5952	5.1590	3.72	5.78
S2	11	4.9403	.34811	.10496	4.7065	5.1742	4.25	5.53
Total	30	4.9010	.41312	.07543	4.7468	5.0553	3.72	5.78

ANOVA

Rata2MK

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.105	3	.035	.188	.904
Within Groups	4.844	26	.186		
Total	4.949	29			

D.3 Gambaran Profil Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

D.3.1 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

	Skor <i>Mean</i>
Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi	4.70

D.3.2 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi di tiap Perusahaan

Perusahaan	Skor <i>Mean</i>	Kategori
PT. A	4.88	Sedang
PT. B	4.75	Sedang
PT. C	4.73	Sedang

D.3.3 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis

	Usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2IRFC	20-40 tahun	104	4.6652	.44845	.04397
	40-64 tahun	70	4.7338	.56007	.06694

	Equal variances assumed	1.300	.256	-.893	172	.373	-.06853
Rata2IRFC	Equal variances not assumed			-.856	125.719	.394	-.06853

Group Statistics

	JK	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2IRFC	Pria	115	4.7103	.52835	.04927
	Wanita	61	4.6744	.43023	.05509

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. E Difference
Rata2IRFC	Equal variances assumed	1.521	.219	.456	174	.649	.03589	
	Equal variances not assumed			.486	145.415	.628	.03589	

Group Statistics

	Jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2IRFC	Staff	94	4.7205	.42102	.04342
	Manajerial	63	4.6806	.57165	.07202

	Equal variances assumed	3.111	.080	.504	155	.615	.03993
Rata2IRFC	Equal variances not assumed			.475	105.939	.636	.03993

Group Statistics

	LamaKerja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Rata2IRFC	2 - 10 tahun	73	4.6507	.44748	.05237
	> 10 tahun	103	4.7313	.52660	.05189

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. E Difference
Rata2IRFC	Equal variances assumed	.673	.413	-1.064	174	.289	-.08061	
	Equal variances not assumed			-1.093	168.272	.276	-.08061	

Descriptives

Rata2IRFC

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SMA	8	4.4735	.65794	23262	3.9234	5.0235	3.33	5.09
D3	14	4.9524	.45209	12082	4.6914	5.2134	4.09	5.85

D.4 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis tiap Perusahaan
D.4.1 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis pada Perusahaan A

Group Statistics

	usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2IRFC	20-40 tahun	24	4.4495	.46644	.09521
	40-64 tahun	25	4.9176	.45425	.09085

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
rata2IRFC	Equal variances assumed	.924	.341	-3.559	47	.001	-.46808	.12708
	Equal variances not assumed			-3.557	46.783	.001	-.46808	.12708

Group Statistics

	JK	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2IRFC	Pria	25	4.8364	.50820	.10164
	Wanita	26	4.5804	.49107	.09631

rata2IRFC	Equal variances assumed	.028	.867	1.829	49	.073	.25594	.
	Equal variances not assumed			1.828	48.731	.074	.25594	.

Group Statistics

	jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2IRFC	Staff	18	4.6061	.46899	.11054
	Manajerial	28	4.8074	.51341	.09703

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
rata2IRFC	Equal variances assumed	.009	.923	-1.341	44	.187	-.20130	.
	Equal variances not assumed			-1.369	38.788	.179	-.20130	.

Group Statistics

	lamakerja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2IRFC	2-10 tahun	14	4.4134	.48011	.12831
	>10 tahun	37	4.8165	.48348	.07948

rata2IRFC	Equal variances assumed	.056	.815	-2.662	49	.010	-.40312
	Equal variances not assumed			-2.671	23.634	.013	-.40312

Descriptives

rata2IRFC

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SMA	1	4.8182	4.82	4.82
D3	3	4.9293	.32117	.18543	4.1315	5.7271	4.64	5.27
S1	39	4.6783	.56155	.08992	4.4963	4.8604	3.58	5.76
S2	3	4.9091	.32778	.18924	4.0948	5.7233	4.64	5.27
Total	46	4.7128	.53161	.07838	4.5549	4.8706	3.58	5.76

ANOVA

rata2IRFC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.314	3	.105	.354	.786
Within Groups	12.404	42	.295		
Total	12.718	45			

D.4.2 Gambaran Skor *Mean* Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi pada Data Demografis pada Perusahaan B

Group Statistics

usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error

rata2IRFC	Equal variances assumed	.289	.592	1.715	93	.090	.20542	.
	Equal variances not assumed			1.564	19.879	.134	.20542	.

Group Statistics

	jk	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2IRFC	Pria	64	4.6589	.46820	.05853
	Wanita	31	4.7826	.37335	.06706

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
rata2IRFC	Equal variances assumed	1.305	.256	-1.285	93	.202	-.12369	.04899
	Equal variances not assumed			-1.390	72.955	.169	-.12369	.13060

Group Statistics

	jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2IRFC	Staff	69	4.7216	.40692	.04899
	Manajerial	15	4.4788	.50580	.13060

rata2IRFC	Equal variances assumed	.097	.757	.347	93	.729	.03238	.0
	Equal variances not assumed			.340	71.416	.735	.03238	.0

Descriptives

rata2IRFC

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SMA	4	3.9394	.48295	.24148	3.1709	4.7079	3.33	4.42
D3	10	4.9242	.50752	.16049	4.5612	5.2873	4.09	5.85
S1	70	4.7098	.39629	.04737	4.6153	4.8043	3.55	5.64
S2	10	4.8046	.24003	.07590	4.6329	4.9763	4.33	5.18
Total	94	4.7099	.43126	.04448	4.6216	4.7982	3.33	5.85

ANOVA

rata2IRFC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.924	3	.975	6.103	.001
Within Groups	14.373	90	.160		
Total	17.297	93			

rata2IRFC	Wanita	20	4.7130	.07074	.13134
		4	4.4470	.17906	.08953

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
rata2IRFC	Equal variances assumed	2.203	.149	.786	28	.439	.26865	.13134
	Equal variances not assumed			1.688	19.197	.108	.26865	.08953

Group Statistics

	jabatan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
rata2IRFC	Staff	7	5.0043	.33809	.12779
	Manajerial	20	4.6545	.66836	.14945

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
rata2IRFC	Equal variances assumed	1.066	.312	1.315	25	.200	.34978	.13134
	Equal variances not assumed			1.779	21.146	.090	.34978	.08953

rata2IRFC	Equal variances assumed								
	Equal variances not assumed								

Descriptives

rata2IRFC

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
SMA	3	5.0707	.01750	.01010	5.0272	5.1142	5.06	5.09
D3	1	5.3030	5.30	5.30
S1	15	4.6828	.61304	.15829	4.3433	5.0223	3.52	5.82
S2	11	4.5124	.71946	.21693	4.0291	4.9957	2.61	5.42
Total	30	4.6798	.63228	.11544	4.4437	4.9159	2.61	5.82

ANOVA

rata2IRFC

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.155	3	.385	.959	.427
Within Groups	10.438	26	.401		
Total	11.594	29			

Lampiran E

E.1 Hubungan antara Makna Kerja dengan Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Rata2MK	4.8303	.42153	176
Rata2IRFC	4.6978	.49558	176

Correlations

		Rata2MK	Rata2IRFC
Rata2MK	Pearson Correlation	1	.549**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	176	176
Rata2IRFC	Pearson Correlation	.549**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	176	176

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

E.2 Gambaran Korelasi Makna Kerja dengan Dimensi-dimensi Kesiapan Individu terhadap Perubahan Organisasi

Correlations

		Rata2MK
Rata2MK	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	176
DukAtasan	Pearson Correlation	.431**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	176
KeykinanUtkBrbh	Pearson Correlation	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	176
KeutgnPrib	Pearson Correlation	.484**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	176
AttTowrdChange	Pearson Correlation	.522**
	Sig. (2-tailed)	.000

	N	176
	Pearson Correlation	.476**
Discprncy	Sig. (2-tailed)	.000
	N	176
	Pearson Correlation	.294**
KeuntgnOrgnsasi	Sig. (2-tailed)	.000
	N	176

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