

# **Pengaruh Kepuasan dan Keerikatan Kerja Karyawan pada Kesiapan untuk Berubah**

Donny Usman, Ilzar Daud

Magister Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura

Email : donnyusman89@gmail.com

## **Abstrak**

---

Kondisi bisnis saat ini bergerak sangat cepat, untuk dapat survive di tengah kondisi yang chaotic tersebut kuncinya terletak pada satu kata yaitu perubahan. Sementara setiap perubahan organisasi adalah unik karena melibatkan individu didalamnya yang juga unik. Perubahan yang proses kelahirannya tidak cukup mengikutsertakan anggota kunci saja namun juga membutuhkan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Tidak semua perubahan yang dilakukan organisasi akan diterapkan secara efektif. Salah satu alasan implementasi perubahan seringkali gagal adalah kurangnya kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini fokus pada mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja dan keterikatan kerja karyawan pada kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan karyawan untuk berubah diukur menggunakan Kuesioner Kesiapan Untuk Berubah yang dibangun oleh Holt (2007). Kepuasan Kerja diukur menggunakan Job Satisfaction Survey (JSS) oleh Spector (1997), sedangkan Keterikatan Kerja Karyawan diukur dengan menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) oleh Schaufeli (2002). Data dikumpulkan dari 1.332 karyawan yang bekerja di perusahaan perkebunan Indonesia, bekerja di seluruh tingkat manajerial sampai tenaga pelaksana, mengingat proses perubahan membutuhkan keterlibatan segenap anggota organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan ( $B = 0,428$ ,  $t = 40,095$ ,  $p = 0,00$ ). Sedangkan keterikatan kerja karyawan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan ( $B = 0,545$ ,  $t = 12,899$ ,  $p = 0,00$ ).

---

Kata kunci: kepuasan kerja, keterikatan kerja dan kesiapan untuk berubah

## **PENDAHULUAN**

Proses bisnis saat ini bergerak dengan kecepatan tinggi, chaotic, radical, turbulence, volatile, uncertain, unpredictable dan banyak lagi istilah yang digunakan untuk menggambarkan bahwa proses bisnis bergerak super cepat. Untuk membuat organisasi tetap adaptif dalam kondisi perubahan yang cepat bukanlah perkara mudah. Seorang pimpinan bisnis, tak cukup lagi hanya piawai membangun bisnis, namun harus mampu juga mengubah, mengganti atau berinovasi fondasi model bisnis yang sudah tidak relevan (Avanti, 2007). Banyak organisasi yang ingin tetap bertahan di era perubahan yang sangat cepat ini, namun tidak banyak yang efektif dan efisien dalam melakukan proses perubahan. Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) juga mengatakan bahwa dengan meningkatnya lingkungan yang dinamis maka organisasi secara terus-menerus dikonfrontasi oleh adanya kebutuhan untuk melakukan perubahan pada strategi, struktur, proses, dan budaya.

Menurut survei Annual Cross Sector Work Place yang dilakukan oleh Roffey Park antara tahun 2001 dan 2005, lebih dari 90% responden menunjukkan bahwa organisasi mereka telah mengalami beberapa perubahan (Armenakis & Harris, 2002). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Buckingham dan Seng (2009) juga menunjukkan bahwa 60% dari 1500 pelaksana dalam 15 negara

yang bekerja pada manajemen perubahan mengaku perubahan dilakukan untuk mencapai kemajuan bisnis.

Karyawan dalam organisasi merespon secara berbeda terhadap perubahan organisasi. Secara umum, sikap dan reaksi karyawan terhadap perubahan dapat dibagi menjadi sikap efektif (menerima) dan sikap tidak efektif (menolak). Sikap yang efektif ditunjukkan dengan bekerja sama, saling mendukung perubahan kondisi dan perubahan proses, dan terlibat dalam perubahan organisasi. Di sisi lain, sikap yang tidak efektif ditunjukkan dengan resistensi diri dalam organisasi, selalu mengeluh, dan secara terbuka menolak perubahan (Galpin, 1996, dalam Rafferty et al., 2013). Berdasarkan survei terhadap lebih dari 3.000 eksekutif di beberapa perusahaan, Meaney & Pung (2008) mengungkapkan bahwa dua pertiga responden mengatakan bahwa perusahaan mereka gagal menunjukkan kinerja yang baik setelah implementasi perubahan (Rafferty et al., 2013). Untuk dapat mendukung proses perubahan, orang harus siap untuk perubahan (Armenakis et al., 1993; Armenakis, Haris & Field, 1999). Kesiapan didefinisikan sebagai keyakinan, niat, sikap, dan perilaku yang mendukung perubahan dan kapasitas organisasi untuk mencapai kesuksesan. Holt et al. (2007) mengemukakan konsep kesiapan untuk perubahan yang lebih komprehensif, yang didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh konten (yaitu, apa yang sedang diubah), proses (yaitu bagaimana perubahan diterapkan), konteks (yaitu, keadaan di mana perubahan terjadi), dan individu (yaitu, karakteristik mereka yang diminta untuk berubah) yang terlibat.

Jenis-jenis perubahan organisasi tersebut dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar yaitu perubahan evolusioner dan revolusioner (Jones, 2007). Perubahan evolusioner adalah perubahan yang memiliki karakteristik terhadap dan fokusnya sempit (Jones, 2007). Perubahan ini dapat terjadi secara konstan, bertahap, dan sedikit demi sedikit. Menurut Jones (2007) dalam perubahan evolusioner terdapat tiga strategi yang digunakan, yaitu sociotechnical system theory (penggantian peran dan tugas karyawan atau merubah hubungan/relasi), total quality management (mengembangkan kualitas barang dan jasa dengan mencari metode atau cara baru), creating flexible worker and flexible work team (meningkatkan kemampuan karyawan dalam satu bidang tertentu dan setelah itu karyawan akan diberi pelatihan overtime mengenai bidang lain). Sedangkan perubahan revolusioner yaitu perubahan yang terjadi dengan cepat, dramatis, dan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan sehingga memerlukan kecepatan dalam mencari strategi baru yang lebih efektif. Perubahan ini juga menimbulkan situasi menjadi chaos, rumit, tidak pasti, dan tidak menyenangkan bagi karyawan. Menurut Jones (2007) terdapat empat strategi yang dapat dilakukan dalam perubahan ini yakni reengineering (menekankan adanya perubahan pada proses koordinasi antar bagian dan integrasi dari seluruh bagian), e-engineering (mengembangkan performa kerja melalui sistem informasi), restructuring (melakukan perubahan pada struktur organisasi serta budaya organisasi termasuk dalam hal tugas dan kekuasaan), dan innovation (menciptakan teknologi baru atau produk serta jasa melalui sumber daya dan kemampuan). Dalam penelitian ini, konteks perubahannya berfokus pada perubahan revolusioner.

Menurut Armenakis et al (1993) perubahan organisasi terjadi melalui karyawan. Karyawan merupakan elemen penting untuk kesuksesan organisasi, hal tersebut

dikarenakan karyawan adalah pelaku yang menjalankan aktivitas organisasi sehari-hari (Mangundjaya, 2012). Eby, Adams, Russel, dan Gaby (2000) dalam penelitiannya juga mengatakan bahwa organisasi yang melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan. Dengan pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Holt, Armenakis, dan Harris (2007) juga menjelaskan bahwa sebelum melakukan perubahan organisasi terdapat hal yang perlu ditinjau terlebih dahulu, yaitu kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk menilai kesiapan individu dan organisasi untuk perubahan dan juga untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu dan organisasi untuk perubahan (Madsen, 2005).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah adalah kepuasan kerja. Locke (1976) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau perasaan positif yang diperoleh karyawan dari pengalaman kerja mereka, di mana itu juga termasuk reaksi kognitif, afektif, dan evaluatif atau sikap terhadap pekerjaan. Pendekatan terhadap kepuasan kerja dapat dipandang sebagai pendekatan global dan sebagai pendekatan segi (Spector, 2000). Pendekatan global terhadap kepuasan kerja berfokus pada perasaan keseluruhan karyawan terhadap pekerjaan. Sementara itu, pendekatan segi berfokus pada banyak aspek pekerjaan, seperti hadiah (gaji atau tunjangan dan lain-lain), orang lain di tempat kerja (pengawas atau rekan kerja), kondisi kerja, dan sifat pekerjaan itu sendiri. dalam penelitian ini, kami menggunakan pendekatan facet karena berguna untuk organisasi yang ingin mengidentifikasi aspek mana dalam organisasi sehingga mereka dapat melakukan intervensi. Pendekatan facet memberikan deskripsi komprehensif untuk menggambarkan kepuasan kerja, daripada ketika kita menggunakan pendekatan global. Ini karena karyawan dapat memiliki perasaan yang berbeda tentang aspek yang berbeda, yang mungkin tidak dapat diidentifikasi melalui pendekatan global.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanpachern et al (1998) kebutuhan untuk melakukan perubahan, kemampuan yang dimiliki oleh organisasi, komitmen, dan budaya organisasi menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Selain dari beberapa faktor yang diatas juga terdapat faktor lain yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah yaitu employee engagement. Menurut Saks (2006) employee engagement merupakan faktor utama yang mempengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi. Echols (2005) dan Crabtree (2005) juga mengatakan bahwa komitmen organisasi dan employee engagement menjadi elemen paling penting untuk kesuksesan perubahan organisasi.

Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-roma dan Bakker (2002) employee engagement didefinisikan sebagai keadaan motivasional yang positif yang dikarakteristikan oleh adanya vigor, dedication, dan absorption. Vigor merupakan level energi dan ketahanan mental yang tinggi ketika bekerja, kemauan untuk memberi usaha pada pekerjaan, dan selalu berusaha walaupun menghadapi kesulitan. Dedication merupakan keterlibatan seseorang dalam suatu pekerjaan dan memiliki antusias, inspirasi, dan kebanggaan dalam pekerjaan. Dan absorption merupakan perilaku yang mampu berkonsentrasi dan senang terlibat dengan pekerjaan tersebut (Schaufeli et al, 2002). Hewitt

(2004) juga menemukan bahwa karyawan yang engaged memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Karyawan yang engaged akan memiliki dedikasi yang kuat kepada organisasi seperti adanya keterlibatan usaha-usaha yang tinggi dalam kemajuan organisasi dan memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Sedangkan karyawan yang disengaged akan melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans & Peterson, 2002). Dengan begitu, karyawan yang engaged akan lebih mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Dicke, Kontakos, & Holwerda, 2007).

Dalam penelitian ini, kami perlu mengetahui hubungan antara dua variabel independen yaitu kepuasan dan keterikatan kerja karyawan yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Oleh sebab itu, kami menggunakan konsep kepuasan kerja Spector, yang memandang kepuasan kerja sebagai variabel independen 1 (X1) yang meliputi gaji, promosi, pengawasan, tunjangan tambahan, imbalan kontinjensi, kondisi operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi. Selain itu, kami juga menggunakan konsep keterikatan kerja karyawan oleh Schaufeli yang mendefinisikan keterikatan kerja karyawan sebagai keadaan motivasional yang positif dengan karakteristik adanya vigor, dedication dan absorption.

Penelitian dilakukan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada agrobisnis di Kalimantan Indonesia.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari sekedar pemahaman akan perubahan, kesiapan lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Backer (1995) juga mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan Berubah menurut Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) adalah kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh konten (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Hanpachern, Morgan & Griego (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, bersedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan dan perubahan organisasi. Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpacern et al, 1998) Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa

kesiapan untuk berubah adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan organisasi saat ini.

Holt et al (2007) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) dimensi kesiapan karyawan untuk berubah sebagai berikut: a. Organizational Valence, menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini ada alasan yang logis untuk berubah dan ada kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta fokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan. b. Change self-efficacy, dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai keterampilan seta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan. c. Management support, dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Artinya, karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan. d. Personal Valance, merupakan dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan. e. Discrepancy, bahwa ada kesenjangan antara situasi perubahan dan kondisi yang mana perubahan harus dilakukan oleh organisasi. Teori lain menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan berubah terdiri dari tiga yaitu participating (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan), promoting (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya) dan resisting (penolakan karyawan terhadap perubahan). Namun dalam penelitian ini dimensi kesiapan berubah yang digunakan adalah dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Holt et al (2007).

Spector (1997) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang menggambarkan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaan secara keseluruhan dan berbagai aspek pekerjaan lainnya. Hal ini menyangkut seberapa jauh seseorang menyukai dan tidak menyukai pekerjaannya. Dengan demikian kepuasan kerja lebih mudah dipahami sebagai tingkat di mana seseorang menyukai pekerjaannya. Pendapat lain menurut Sutrisno (2009), terdapat dua pengertian tentang kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks yang berasal dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan oleh karyawan. Kedua, kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik

dan psikologis. Dari beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan perasaan positif atas pekerjaan. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan harapan karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan.

Menurut Luthans (2006), terdapat 6 faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: a. Pekerjaan itu sendiri, merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karier merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. b. Gaji, memberi kesempatan bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. c. Promosi, kesempatan promosi bagi karyawan memiliki pengaruh pada tingkat kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja. d. Pengawasan/supervisi, terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan misalnya memberikan nasehat dan bantuan, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. e. Kelompok Kerja, pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu. f. Kondisi Kerja, kondisi kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik maka karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk maka karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya.

Hackman dan Oldham (dalam Spector, 1997) mengatakan bahwa kepuasan kerja bisa dicapai dengan memberikan hal-hal yang menjadi harapan karyawan yang dibagi ke dalam 5 karakteristik yaitu identitas pekerjaan, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik, dan variasi tugas. Mereka menyimpulkan bahwa kelima hal tersebut dapat dicapai melalui pemenuhan terhadap pengembangan, penghasilan, rasa aman, hubungan sosial, hubungan dengan atasan dan keseluruhan aspek-aspek dalam pekerjaan karyawan. Spector (1985) mengemukakan bahwa kepuasan kerja secara global dapat diperoleh dengan menjumlahkan keseluruhan tingkat kepuasan terhadap aspek-aspek dalam pekerjaan. Terdapat 9 aspek yang digunakan Spector (1985) yaitu: a. Gaji, aspek ini mengukur tingkat kepuasan karyawan sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji. b. Promosi, mengukur sejauh mana kepuasan karyawan sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapat promosi. c. Supervisi, mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Karyawan lebih suka bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh pengertian, hangat, bersahabat, dan memberi pujian atas kinerja baik yang dilakukan bawahan. d. Tunjangan Tambahan, mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterima dari perusahaan. e. Penghargaan, mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. f. Prosedur dan

Peraturan Kerja, mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja seperti birokrasi dan beban kerja. g. Rekan Kerja, mengukur kepuasan berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja misalnya adanya hubungan dengan rekan kerja yang rukundan saling melengkapi. h. Jenis Pekerjaan, mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. i. Komunikasi, berhubungan dengan komunikasi yang ada di perusahaan. Dengan komunikasi yang lancar, karyawan menjadi lebih paham akan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan segala sesuatu yang terjadi didalam perusahaan.

Beberapa penelitian telah melaporkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan sikap terhadap perubahan (Cordery et al., 1993; Iverson, 1996). Menurut McNabb & Sepic (1995), karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan atau memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap perubahan. Sikap positif dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah. Lebih lanjut, penelitian Wanberg dan Banas (2000) menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih bersedia untuk menerima perubahan (Cordery et al., 1993; Iverson, 1996). Sementara itu, Claiborne et al. (2013). Penelitian ini juga menunjukkan hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan berbagai aspek kepuasan kerja. Studi ini mengungkapkan bahwa tidak semua aspek kepuasan kerja berkontribusi pada kesiapan untuk berubah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya aspek komunikasi yang berpengaruh pada kesiapan karyawan untuk berubah (Claiborne et al., 2013). Oleh karena itu, komunikasi di perusahaan menjadi hal yang penting untuk diperhatikan selama proses implementasi perubahan. Selanjutnya, van Dam (2005) dan Oreg et al. (2011) menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu bahwa beberapa karyawan yang tidak senang dengan pekerjaan mereka dapat melihat perubahan organisasi sebagai peluang untuk perbaikan, sementara karyawan lain yang sangat senang dengan pekerjaan mereka mungkin menolak perubahan karena mereka ingin mempertahankan status mereka saat ini. Hasil ini relatif berbeda dari penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa karyawan yang puas lebih siap untuk perubahan karena mereka bisa melihat konsekuensi positif dari perubahan (van Dam, 2005; Oreg et al., 2011).

Keterikatan karyawan atau sering dikenal dengan istilah *employee engagement* telah menjadi topik yang meluas beberapa tahun belakangan ini. Schaufeli dan Salanova (2007) mengungkapkan pentingnya aspek keterikatan karyawan ini sebagai karakteristik psikologis positif dari karyawan. Organisasi masa kini membutuhkan karyawannya untuk termotivasi, proaktif, bertanggung jawab, dan terlibat. Telah banyak studi yang dilakukan mengenai keterikatan karyawan ini, namun belum ada definisi yang universal dan konsisten dari aspek ini, berikut dengan operasionalisasi dan pengukurannya masih dilakukan dengan berbagai cara yang berbeda (Truss, dkk., 2008). Kahn (1990) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai suatu keadaan dimana anggota organisasi mengidentifikasikan dirinya terhadap peran dalam pekerjaan mereka. Manusia memiliki tiga dimensi dalam dirinya yakni dimensi fisik, kognitif, dan emosional, yang dalam kondisi tertentu cenderung digunakan dalam performansi kerjanya. Dengan kata lain, keterikatan karyawan berarti seseorang hadir secara psikologis maupun fisik ketika bekerja dan menjalankan peran organisasi (Kahn, 1990). Karyawan bukan hanya sekedar bekerja keras, namun mengikat

diri dalam pekerjaannya, peduli terhadap apa yang dilakukan dan berkomitmen untuk melakukan yang terbaik dapat dilakukan. Saks (2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai konstruk tersendiri dan unik yang terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang diasosiasikan dengan kinerja peran individu. Pada definisi ini, Saks (2006) membedakan istilah keterikatan karyawan (menunjukkan peran kerja) dengan keterikatan organisasi (menunjukkan peran sebagai bagian dari organisasi). Truss, dkk. (2008) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai *passion for work*, yakni keinginan yang besar dan penuh semangat untuk bekerja. Macey, dkk (2009) mengungkapkan keterikatan karyawan adalah suatu keinginan murni untuk berkontribusi bagi kesuksesan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, keterikatan karyawan merupakan suatu kondisi hubungan karyawan dengan pekerjaannya yang bersifat positif serta meliputi dimensi fisik dan psikologisnya, sehingga karyawan mau bekerja keras dengan keinginan murni yang besar, penuh semangat, dan berkomitmen melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan.

Terdapat beberapa konsep berbeda mengenai aspek keterikatan karyawan yang diungkapkan para ahli dan peneliti. Kahn (1990) menjelaskan konsep keterikatan karyawan berdasarkan tiga aspek berikut a. Kognitif, Aspek kognitif fokus pada keyakinan nilai-nilai yang dimiliki karyawan terhadap organisasi, pemimpin serta kondisi kerja. Sehingga karyawan memiliki kesiapsiagaan secara kognitif dalam melaksanakan pekerjaannya. b. Emosi, Aspek emosi berfokus pada bagaimana karyawan merasakan serta memiliki penilaian positif atau negatif terhadap organisasi dan pemimpinannya. c. Fisik, Aspek fisik berfokus pada seberapa besar energi fisik yang digunakan masing-masing individu dalam memenuhi perannya dalam organisasi.

Schaufeli dan Bakker (2003) menyampaikan ada tiga aspek yang menjadi karakteristik utama keterikatan karyawan, Aspek-aspek tersebut yang akan digunakan sebagai landasan alat ukur keterikatan karyawan, yakni meliputi : a. Vigor, merujuk pada pencurahan energi pada yang besar, memiliki kemauan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, tidak mudah lelah, dan gigih saat menghadapi kesulitan. b. Dedication, merujuk pada kondisi keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan, disertai perasaan antusias dan kebermaknaan, serta rasa bangga dan inspirasi. c. Absorption, merujuk pada kondisi menyenangkan dimana karyawan seolah tenggelam dalam pekerjaannya, dikarakteristikkan dengan waktu yang terasa berlalu cepat dan menjadi sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan.

## **METODE PENELITIAN**

Sampel diambil dari sebuah perusahaan perkebunan dengan wilayah kerja se-Kalimantan Indonesia yang sedang melakukan perubahan-perubahan menuju pengelolaan organisasi yang lebih efektif dan efisien. Jumlah sampel sebanyak 1.332 responden karyawan tetap di seluruh level, mulai dari karyawan pelaksana sampai karyawan pimpinan. *Metode proporsional random sampling* digunakan untuk memilih responden di 6 bidang tugas yaitu bidang tanaman, teknik & pengolahan, keuangan, dan umum. Kuesioner diberikan secara *online* melalui *google form* dengan link WhatsApp dan e-mail. Kemudian bagian SDM



mengirimkannya ke responden. Kami melakukan proses analisa data dengan menggunakan program SPSS dan menggunakan analisis *regresi linear* berganda. Pengukuran data dikumpulkan melalui 3 (tiga) jenis kuesioner yaitu kesiapan untuk berubah, kepuasan kerja dan keterikatan kerja.

Kami mengukur Kesiapan untuk berubah dengan kuesioner Readiness for change (RFC) yang dikembangkan oleh Holt et al. (2007), diterjemahkan ke dalam konteks Indonesia dan diadaptasi untuk responden Indonesia. RFC terdiri dari 22 item, dan dibagi menjadi lima dimensi: 1) Organisational Valensi; 2) Management Support; 3) Change in Self-Efficacy; 4) Discrepancy, dan 5) Personal Valensi, 22 item ini diukur pada skala Likert enam poin: 1 = Sangat tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 3 =Agak tidak setuju, 4 = Agak setuju, 5 = Setuju, dan 6 = Sangat setuju. Koefisien reliabilitas kuesioner RFC adalah 0,916.

Kami mengukur kepuasan kerja dengan menggunakan Job Satisfaction Survey (JSS) yang dikembang oleh Spector (1985 ) dalam Spector (1997). Diterjemahkan dan disesuaikan dengan konteks Indonesia. Alat ukur ini terdiri dari 9 (sembilan) aspek kepuasan kerja antara lain gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur atau peraturan kerja, rekan kerja, karakteristik pekerjaan dan komunikasi. Setiap aspek terdiri dari 4 pernyataan yang terdiri dari item favorable dan unfavorable. JSS juga dapat mengukur kepuasan secara keseluruhan dengan total pernyataan sebanyak 36 item. Koefisien reliabilitas kuesioner JSS adalah 0,914.

Kami mengukur keterikatan kerja dengan menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Baker (2003). Diterjemahkan dan disesuaikan dengan konteks Indonesia. Alat ukur ini terdiri dari 3 (tiga) aspek keterikatan kerja antara lain vigor (merujuk pada pencurahan energi yang besar), Dedication (merujuk pada kondisi keterlibatan yang kuat dengan pekerjaan dan absorption (merujuk pada kondisi menyenangkan dimana karyawan seolah tenggelam dalam pekerjaan. UWES-9 juga mengukur keterikatan kerja secara menyeluruh dengan total pernyataan sebanyak 9 item. Koefisien reliabilitas UWES-9 sebesar 0,893.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Demografi**

Sampel demografi yang ditampilkan pada tabel 1 mayoritas responden 85,1%, n = 1134 adalah pria dan 14,9%, n = 198 adalah wanita. Usia responden terbesar adalah 41-50 tahun yang masih tergolong usia produktif. Usia produktif diartikan sebagai usia dimana seorang mampu bekerja menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat (UU No.13 tahun 2003, Bab 1 pasal 1 ayat 2). Batas usia kerja yang berlaku di Indonesia mulai dari 15 - 64 tahun. Mayoritas pendidikan tenaga kerja adalah lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA) dengan total responden sebanyak 57,4%, n = 765. Mayoritas karyawan telah bekerja di atas 20 tahun 48,8%, n = 650. Lebih dari setengahnya (50,8%, n = 677) adalah karyawan pada bidang tanaman yang berada di unit operasional. Perbandingan jumlah

karyawan pimpinan (golongan III - IV), 25,7%, n = 342 dan karyawan pelaksana (golongan I - II), 74,3%, n = 990.

Tabel 1. Demografi dari responden

Aspek demografi	Responden	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Pria	1134	85,1
	Wanita	198	14,9
Usia	< 20 tahun	1	0,1
	21 - 30 tahun	64	4,8
	31 - 40 tahun	308	23,1
	41 - 50 tahun	631	47,4
	> 50 tahun	328	24,6
Masa Kerja	< 1 tahun	6	0,5
	1 - 5 tahun	55	4,1
	5 - 10 tahun	176	13,2
	10 - 20 tahun	445	33,4
	> 20 tahun	650	48,8
Pendidikan	SD	92	6,9
	SMP	161	12,1
	SMA	765	57,4
	Diploma	66	5,0
	S1	228	17,1
	S2	17	1,3
Bidang Tugas	Lainnya	3	0,2
	Tanaman	677	50,8
	Teknik & Pengolahan	267	20,1
	Keuangan	184	13,8
	Umum	204	15,3
Golongan	I - II (Pelaksana)	990	74,3
	III - IV (Pimpinan)	342	25,7

### Uji Realiabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Kesiapan untuk berubah	0,916
Kepuasan kerja	0,914
Keterikatan kerja	0,893

Nilai reliabilitas minimum yang diterima adalah 0,7. Berdasarkan tabel di atas maka ketiga variabel tersebut dinyatakan reliabel.

### Indeks

Variabel	Indeks
Kesiapan untuk berubah	4,22
Kepuasan kerja	3,83
Keterikatan kerja	4,05

Nilai indeks adalah angka yang menunjukkan tingkatan dari variabel yang diukur. Berdasarkan tabel di atas, indeks kesiapan untuk berubah sebesar 4,22 dalam skala 6. Kepuasan kerja memiliki indeks sebesar 3,83 dalam skala 6. Sedangkan keterikatan kerja memiliki indeks sebesar 4,05 dalam skala 5.

### Regresi Linear Berganda

Dari tabel 2 di bawah ini, hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterikatan kerja memiliki korelasi yang signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah ( $r = 0,828$  :  $p = 0,000$ ). Artinya semakin puas karyawan dan semakin terikat karyawan dalam pekerjaannya itu, akan

membuat karyawan lebih siap menghadapi perubahan dalam organisasi mereka. Dari tabel 2 juga diketahui bahwa kepuasan kerja dan keterikatan kerja memiliki pengaruh terhadap kesiapan berubah dengan pengaruh sebesar 68,5% dan 31,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar dari variabel kepuasan kerja dan keterikatan karyawan.

Tabel 2. Hasil dari analisa regresi berganda dari kepuasan kerja, keterikatan kerja dan kesiapan untuk berubah

Variable	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Significancy
Readiness for change	0,828	0,685	0,685	0,000

Selain itu, kami juga menganalisis aspek-aspek kepuasan kerja yang memiliki kontribusi besar terhadap kesiapan untuk berubah menggunakan regresi berganda. Hasil perhitungan seperti yang ditunjukkan pada tabel 3. Dari data tersebut, ternyata tidak semua aspek kepuasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Dari 9 aspek yang diukur, hanya aspek prosedur atau peraturan pekerjaan yang tidak signifikan mempengaruhi kesiapan untuk berubah (B = 0,156, t = 1,899, p = 0,058).

Tabel 3. Model regresi dari aspek-aspek kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah

Aspek	Unstandardized Coefficients (B)	Standardized Coefficients (Beta)	T-test	Significancy
Gaji	0,4	0,114	4,397	0,000
Promosi	0,999	0,234	9,966	0,000
Supervisi	0,411	0,102	4,712	0,000
Tunjangan	0,305	0,090	3,550	0,000
Tambahan				
Penghargaan	0,221	0,055	2,501	0,012
Prosedur atau peraturan kerja	0,156	0,039	1,899	0,058
Rekan Kerja	0,198	0,040	1,970	0,049
Karakteristik Pekerjaan	1,041	0,212	9,103	0,000
Komunikasi	0,798	0,196	8,847	0,000

Analisa regresi pada aspek-aspek keterikatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah menunjukkan bahwa, seluruh aspek keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Artinya semakin tinggi tingkat keterikatan kerja karyawan maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan untuk berubah.

Tabel 4. Model regresi dari aspek-aspek keterikatan kerja terhadap kesiapan untuk berubah

Aspek	Unstandardized Coefficients (B)	Standardized Coefficients (Beta)	T-test	Significancy
Vigor	2,271	0,351	10,165	0,000
Dedication	1,084	0,170	4,924	0,000
Absorption	0,670	0,107	3,589	0,000

#### Persamaan regresi

Variabel	Unstandardized Coefficients (B)	Standardized Coefficients (Beta)	T-test	Significancy
(Constant)	13,921	1,567	8,885	0,000
Job Satisfaction	0,428	0,011	40,095	0,000
Work Engagement	0,545	0,042	12,899	

Persamaan regresi dari kepuasan kerja dan keterikatan karyawan terhadap kesiapan untuk berubah yaitu  $Y = a + bX_1 + bX_2 + e$ . Kesiapan untuk berubah =  $13,921 + 0,428(JS) + 0,545(WE)$ . Dengan demikian, apabila tingkat kepuasan karyawan naik satu-satuan maka kesiapan karyawan untuk berubah akan naik sebesar 0,428. Disisi lain, apabila keterikatan karyawan naik satu-satuan maka kesiapan karyawan untuk berubah akan naik sebesar 0,545.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Ini menunjukkan bahwa kombinasi dari sembilan aspek kepuasan kerja (gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, Penghargaan, Prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, karakteristik pekerjaan, dan komunikasi) berkontribusi pada kesiapan karyawan untuk berubah. Terlepas dari perbedaan budaya dan organisasi, temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepuasan kerja mendukung kesiapan individu untuk berubah. Sebagai contoh, Wanberg & Banas (2000) menemukan bahwa sikap positif terhadap perubahan berkorelasi dengan kepuasan karyawan terhadap kehidupan dalam pekerjaan mereka. Selain itu, penelitian ini dapat menjelaskan hasil yang bertentangan dari penelitian yang dilakukan oleh van Dam (2005) dan Oreg et al. (2011). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan dapat melihat perubahan sebagai sesuatu yang positif, sehingga mereka siap untuk perubahan karena mereka dapat melihat konsekuensi positif dari perubahan tersebut.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa di antara sembilan aspek kepuasan kerja, delapan aspek berkontribusi terhadap kesiapan untuk berubah. Hanya satu aspek yaitu prosedur dan peraturan kerja yang tidak signifikan pengaruhnya terhadap kesiapan berubah Artinya hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Claiborne et al. (2013), yang menunjukkan bahwa tidak semua aspek kepuasan kerja berkontribusi terhadap kesiapan untuk perubahan. Disisi lain hasil penelitian ini, menggambarkan bahwa perusahaan perlu memperhatikan aspek-aspek yang mendukung proses perubahan, antara lain menerapkan sistem penggajian, tunjangan, dan promosi dengan asas keadilan serta menempatkan karyawan secara optimal berdasarkan karakteristik pekerjaan dan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, karyawan akan lebih siap untuk mengikuti perubahan yang diharapkan perusahaan.

Perubahan organisasi sering menyebabkan ketidakpastian bagi karyawan tentang perusahaan mereka. Ketidakpastian ini dapat menyebabkan karyawan tidak siap untuk perubahan. Karena itu, penting bagi perusahaan untuk berkomunikasi secara efektif dengan karyawan mereka selama perubahan untuk menghindari ketidakpastian. Akan lebih efektif dalam melakukan proses komunikasi jika perusahaan dapat memastikan bahwa pemimpin (supervisi) memiliki kompetensi (knowledge, skill, dan attitude) sehingga dapat menjelaskan pentingnya perubahan, mendukung, mengarahkan, memotivasi, dan mengajak karyawan di bawahnya untuk melakukan perubahan.

Usaha efektif perusahaan dalam menjaga keterikatan kerja karyawan akan sangat mendukung proses kesiapan untuk berubah. Dari hasil penelitian ini mengungkapkan, seluruh aspek keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya, Saks (2006) employee engagement merupakan faktor utama yang mempengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi. Hewitt (2004) juga menemukan bahwa karyawan yang engaged memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Karyawan yang engaged akan memiliki dedikasi yang kuat kepada organisasi seperti adanya keterlibatan usaha-usaha yang tinggi dalam kemajuan organisasi dan memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaan (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). Sedangkan karyawan yang disengaged akan melepaskan diri dari tugas kerja dan menarik diri secara sadar dan penuh perasaan (Luthans & Peterson, 2002). Dengan begitu, karyawan yang engaged akan lebih mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Dicke, Kontakos, & Holwerda, 2007).

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang harus dipertimbangkan. Pertama, jumlah variabel yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, penelitian ini hanya memasukkan dua variabel sebagai prediktor. Penelitian lebih lanjut tentang kesiapan untuk perubahan dapat mencakup beberapa variabel lain seperti komitmen organisasi, kepemimpinan, dukungan manajerial, budaya organisasi. Temuan mungkin menjadi lebih mendalam dan detail jika dilakukan wawancara khusus untuk menggali aspek lain yang mungkin ikut mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Hasil juga mungkin memiliki hasil yang berbeda jika studi telah dilakukan pada perubahan organisasi berskala besar, seperti perusahaan yang akan melakukan merger dan akuisisi.

Studi lebih lanjut juga dapat memilih berbagai jenis organisasi, seperti swasta, pemerintah, dan non-pemerintah, nirlaba, dan perusahaan lain dalam berbagai budaya karena juga penting untuk mengeksplorasi dan memperluas pemahaman kita tentang faktor-faktor yang menciptakan kesiapan untuk berubah.

## **SIMPULAN**

Simpulan diuraikan secara singkat untuk menjawab tujuan atau hipotesis penelitian dalam artikel. Indikasi keterbatasan penelitian. Saran untuk perbaikan terkait keterbatasan penelitian. Rekomendasi untuk penelitian berikutnya dan untuk perubahan kebijakan. Dituliskan secara kritis, cermat, logis dan jujur berdasarkan fakta yang diperoleh. Hindari daftar simpulan dalam bentuk bullet/angka.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan dan keterikatan kerja memberikan peran penting dalam perubahan organisasi. Dampak kepuasan dan keterikatan kerja pada kesiapan untuk perubahan adalah 68,5%. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dan terikat dengan pekerjaan melihat perubahan organisasi sebagai sesuatu yang positif, sehingga mereka siap untuk berubah. menunjukkan bahwa di antara sembilan aspek kepuasan kerja, delapan aspek berkontribusi terhadap kesiapan untuk berubah. Hanya

satu aspek yaitu prosedur dan peraturan kerja yang tidak signifikan pengaruhnya terhadap kesiapan berubah. Disisi lain, seluruh aspek keterikatan kerja (vigor, dedication, absorption) juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Apabila karyawan memiliki semangat, keterlibatan yang kuat dan merasa nyaman dengan pekerjaannya, maka karyawan itu akan positif melihat perubahan, siap mengikuti perubahan, bersedia menghadapi risiko dari perubahan yang dilakukan perusahaan.

## REFERENSI

- Anastasi, A & Urbina, S. (1997). *Psychological Testing* (Seventh ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Andersen, L. S., "Readiness for change: can readiness be primed?" (2008). Master's Theses. San Jose State University). California. USA. 3517. [http://scholarworks.sjsu.edu/etd\\_theses/3517](http://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/3517)
- Armenakis, A.A. & Fredenberger, W.B. (1997). Organizational change readiness practices of business turnaround change agents. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 143–152. doi:10.1002/ (SICI)1099-1441(199709)4:3<143::AID-KPM93>3.0.CO;2-7
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. doi:10.1108/09534810210423080
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6),681–703. doi:10.1177/001872679304600601
- Armenakis, A.A., Bernerth, J.B., Pitts, J.P. & Walker, H.J. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505. doi:10.1177/0021886307303654 Bernerth, J. (2004).
- Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. doi:10.1177/1534484303261230
- Bouckennooghe, D. & Devos, G. (2008). Ready or not...? What's the relevance of meso level approach to the study of readiness for change. Ghent, Belgium: Vlerick Leuven Gent Management School.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C. & Schudrich, W.Z. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and Youth Services Review*, 35(12), 2013–2019. doi:10.1016/j.childyouth.2013.09.012

- Cordery, J. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*, 46 (6): 705–723.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). Organization development and change. *Annual Review of Psychology*, 38. doi:10.1146/annurev.ps.38.020187.002011
- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392.
- Daft, R.L. (2007). *Understanding the theory and design of organization*. South Western. Cengage Learning.
- Dam, K.V. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253–272. doi:10.1348/096317904X23745
- De Meuse, K.P., Marks, L.M. & Dai, G. (2010). Organizational downsizing, mergers and acquisitions, and strategic alliances: Using theory and research to enhance practice. In Zedeck, S. (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology 3* (pp. 729–768). Washington, DC: American Psychological Association.
- Devos, G., Buelens, M. & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607–629. doi:10.3200/SOCP.147.6.607–630
- Gordon, S.S., Stewart, W.H., Sweo, R. & Luker, W.A. (2000). Convergence versus strategic reorientation: The antecedents of fast-paced organizational change. *Journal of Management*, 26, 911–945.
- Guilford, J.P. & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education*. McGraw-Hill. Book-Co Singapore.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–255. doi:10.1177/0021886306295295
- Iverson, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149. doi:10.1080/09585199600000121
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The

- mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42, 361–386.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. IL:Rand McNally. Chichago. (pp. 1297–1349). Madsen, S.R., Miller, D. & John, C.R. (2005).
- Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–233. doi:10.1002/hrdq.1134
- Madsen, S.R., John, C.R. & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business Management*, 12(2), 93–110. doi:10.1002/hrdq.1134
- Matthews, J. (2012). What is a workshop? Theatre, Dance, and Performance Training, 3(3), 349–361. doi: 10.1080/19443927.2012.719832
- McNabb, D. & Sepic, F. (1995). Culture, climate, and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity & Management Review*, 18(4), 369–385. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/3663059>
- Meaney, M. & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *McKinsey Quarterly*, August, 1–7. McKinsey & Company.
- Melisy, C.F. (2013). Reorientasi dan Sosialisasi Perubahan sebagai Intervensi Persepsi Dukungan Organisasi dalam Meningkatkan Kesiapan untuk Berubah pada Diri Karyawan (Master Thesis, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia). (Melisy, C.F. (2013). Reorientation and Change Socialitation as the Intervention of Perceived Organisation Support to Increase Employee' readiness to Change. Master Thesis. Universitas Indonesia. Depok Indonesia.
- Miller, V.D., Johnson, J.R. & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Mills, J.H., Dye, K. & Mills, A.J. (2009). *Understanding organizational change*. New York, NY: Routledge.
- Oreg, S. & Berson, Y. (2011). Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders' personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology*, 64(3), 627–659. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x



- Oreg, S., Vakola, M. & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. doi:10.1177/0021886310396550
- Pearson, J.C. (1983). *Interpersonal communication*. IL: Scott Foresman and Company
- Porter, L.W., Steers, R.M. Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. doi:10.1037/h0037335
- Rafferty, A.E., Jimmieson, N.L. & Armenakis, A.A. (2012). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. doi:10.1177/0149206312457417
- Ratnasari, D. (2013). Pengaruh Peningkatan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif dengan Pemberian Pelatihan Work Resign pada Atasan (Studi pada Kantor Pusat PT. X) (Master's Thesis, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia). (Ratnasari, D. (2013). The Influence of the Increase Job Satisfaction on Innovative Work Behavior with Work Design Training among the Supervisor (Study at Headquarter Office of PT X. Master Thesis Universitas Indonesia, Depok, Indonesia).
- Self, D.R., Armenakis, A.A. & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229. doi:10.1080/14697010701461129
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693–713.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (2nd ed.). New York, NY: John Wiley and Sons.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142.
- Weber, P.S. & Weber, J.E. (2001). Change in employee perception during organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(6), 291–300.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. doi:10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Worley, C.G. & Lawler, E.E. (2009). Building a change capability at capital one financial. *Organizational Dynamics*, 38(4), 245–251. doi:10.1016/j.orgdyn.2009.02.004

Vakola, M. (2012). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 35(3), 195–209.