

KOMITMEN ORGANISASI DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN MEDIA CETAK

¹Naufal Radiansyah Dwi Pranatha

²Ursa Majorsy

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma

Jl. Margonda Raya No 100, Depok 16424, Jawa Barat

²ursa_majorsyi@yahoo.com

Abstrak

Terjadinya perubahan perilaku masyarakat terhadap konsumsi media informasi menuntut industri percetakan untuk melakukan perubahan organisasi sebagai bentuk penyesuaian dengan keadaan saat ini. Kesiapan untuk berubah karyawan adalah variabel penting dalam menyukkseskan perubahan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris hubungan komitmen organisasional karyawan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif terhadap 139 karyawan divisi Newspaper Printing dengan masa kerja minimal dua tahun. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasional karyawan dengan kesiapan untuk berubah dengan korelasi sebesar $r = 0.631$ ($p < .01$).

Kata kunci: kesiapan untuk berubah, komitmen organisasional, karyawan percetakan

Abstract

The change in people's behavior towards the consumption of information media requires the printing industry to make organizational changes as a form of adjustment to the current situation. Readiness to change employees is an important variable in the success of organizational change. This study aims to empirically test the organizational commitment relationship of employees with readiness to change in print media employees. This study used a quantitative method for 139 Newspaper Printing division employees with a minimum work period of two years. The results showed that there was a positive and significant relationship between employee organizational commitment and readiness to change with a correlation of $r = 0.631$ ($p < .01$).

Keywords: readiness to change, organizational commitment, publishing employee

PENDAHULUAN

Media digital menjadi media yang sedang populer dalam beberapa tahun terakhir. Fenomena ini tentunya berpengaruh terhadap penggunaan media cetak sebagai sumber informasi konvensional. Hal ini didukung oleh data jumlah media cetak beserta oplahnya yang dikeluarkan oleh Serikat Perusahaan Pers (Zuhra, 2017), bahwa pada 2015 oplah produksi mulai melorot, hanya 8.79 juta, turun 8.9 persen dari tahun sebelumnya. Ini bahkan lebih kecil dibanding total oplah produksi pada

2011. Merosotnya oplah harian pada 2015 dialami juga oleh surat kabar mingguan, tabloid, dan majalah. Penurunan paling dalam menimpa surat kabar mingguan. Pada tahun 2015, oplahnya turun 9.27 persen dibanding tahun 2014 (Zuhra, 2017).

Terjadinya perubahan perilaku masyarakat terhadap konsumsi media informasi dari media cetak ke media *online* tentunya memberi dampak bagi penerbit-penerbit media cetak. Beberapa penerbit media cetak di Indonesia mulai beralih ke media *online* atau bahkan

menutup total bisnisnya. Fenomena juga berdampak terhadap perusahaan percetakan yang harus melakukan perubahan organisasi. Selain itu, sistem pemasaran juga mengalami perubahan dimana sebelumnya perusahaan memasarkan produknya ke perusahaan-perusahaan penerbit (*business to business*), sekarang perusahaan langsung memasarkan produknya ke instansi pendidikan yang membutuhkan (*business to customer*). Perubahan juga terjadi pada sistem produksi perusahaan, sebelumnya perusahaan menggunakan sistem produksi *make to order* dimana perusahaan melakukan proses produksi berdasarkan adanya pesanan dari perusahaan-perusahaan penerbit, sekarang perusahaan menerapkan sistem *make to stock* dimana perusahaan dapat terus melakukan proses produksi untuk disimpan digudang tanpa harus menunggu pesanan dari pelanggan.

Perubahan organisasi harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan organisasi karena pada hakikatnya manusia menjadi subjek dan objek perubahan organisasi serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan (Wibowo, 2012). Hal ini didukung dengan pernyataan Mangundjaya, Utoyo, dan Wulandari (2015) bahwa banyak penelitian yang menunjukkan variabel penting dalam hal keberhasilan perubahan organisasi adalah individunya, karena tanpa dukungan individu, sebaik apapun program perubahan organisasi yang dikembangkan, program perubahan tersebut tidak dapat dicapai dengan

sukses. Ini menunjukkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin perusahaan dalam upaya perubahan organisasi. Sejalan dengan pernyataan Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) bahwa banyak faktor yang berkontribusi terhadap keefektifan implementasi perubahan organisasi, salah satunya adalah kesiapan untuk berubah.

Kesiapan individu untuk berubah adalah sejauh mana individu secara mental, psikologis, atau fisik siap atau prima untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi (Hanpachern dalam Mangundjaya, Utoyo, & Wulandari, 2015). Di dalam model perubahan transteoritis oleh Prochaska dan DiClemente (dalam Holt & Vardaman, 2013) dijelaskan bahwa perubahan terjadi pada lima tahapan kognitif, yaitu, prakontemplasi, kontemplasi, persiapan, tindakan, dan pemeliharaan. Kesiapan untuk berubah setara dengan tahap persiapan, di mana individu memiliki sikap positif terhadap perubahan dan menunjukkan kecenderungan untuk mengambil tindakan dalam waktu dekat.

Beberapa penelitian juga menemukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah seperti *psychological capital* (Fachruddin & Mangundjaya, 2012), partisipasi karyawan (Puspasari, Sukmawati, & Sumertajaya, 2017), dan kepuasan kerja (Ciliana & Mansoer, 2008). Selain faktor-faktor tersebut ada satu lagi faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah yaitu, komitmen

organisasional. Terkait kesiapan untuk berubah dan komitmen organisasional, dapat dilihat bahwa kesiapan untuk berubah pada karyawan berkaitan secara positif dengan komitmen organisasional yang ada pada diri karyawan. Komitmen organisasional adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan dan terlibat dengan sebuah organisasi (Aamodt, 2010). Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan karyawan atas nilai-nilai organisasi, kerelaan karyawan membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi (Trisnaningsih, 2001). Menurut Staw dan Salancik (dalam Mowday, Porter, & Steers, 1982) komitmen organisasional dalam pendekatan perilaku organisasi berfokus pada proses dimana karyawan berpikir mengenai hubungan dengan perusahaan terkait keselarasan antara nilai dan tujuan pribadi karyawan dengan nilai dan tujuan perusahaan. Sedangkan dalam pendekatan sosial psikologis komitmen organisasional berfokus pada perilaku karyawan di masa lalu yang berfungsi mengikat karyawan ke perusahaan. Karyawan berkomitmen terhadap perusahaan karena adanya investasi yang dimiliki karyawan di perusahaan yang akan merugikan karyawan apabila keluar dari perusahaan.

Komitmen organisasional berkaitan dengan identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi, serta tingkat kesetiaan karyawan kepada organisasi (Powell & Meyer dalam Ahmad, Ismail, Rani, & Wahab, 2017).

Dengan memiliki komitmen organisasional, karyawan akan merasakan ikatan yang kuat dengan perusahaan dan secara sukarela mengadaptasi nilai-nilai perusahaan serta selalu siap untuk setiap perubahan yang dibuat oleh perusahaan. Iverson (1996) juga berpendapat bahwa komitmen organisasional adalah prediktor terbaik dalam perubahan organisasi dibandingkan dengan kepuasan kerja dimana karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi lebih sejalan dengan tujuan dan nilai organisasi, bersedia mengeluarkan lebih banyak upaya atas nama organisasi, dan lebih mungkin untuk menerima perubahan organisasi. Selain itu, Eby dkk (dalam Madsen, Miller, & John, 2005) menjelaskan bahwa ketika karyawan berpartisipasi dalam aktivitas perubahan (demonstrasi yang mungkin muncul dari adanya komitmen organisasional), karyawan lebih mungkin memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi.

Terkait kesiapan untuk berubah dan komitmen organisasional, dapat dilihat bahwa kesiapan untuk berubah pada karyawan berkaitan secara positif dengan komitmen organisasional yang ada pada diri karyawan. Peneliti berasumsi bahwa tumbuhnya kesiapan untuk berubah pada karyawan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan yang dicerminkan dari sejauh mana karyawan ingin berdedikasi kepada perusahaan dan bersedia bekerja atas nama perusahaan. Ini sejalan dengan hasil penelitian Mangundjaya (2014) bahwa

komitmen organisasional berhubungan secara positif dengan kesiapan karyawan untuk berubah, jika pihak perusahaan ingin mencapai kesiapan karyawan untuk berubah yang tinggi maka pihak perusahaan harus mengembangkan komitmen organisasional para karyawannya.

Berdasarkan paparan sebelumnya maka penelitian ini ingin mengungkap apakah ada hubungan antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak.

METODE PENELITIAN

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap divisi *Newspaper Printing* PT. X dengan masa kerja minimal dua tahun berjumlah 139 orang karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling purposif.

Kesiapan untuk berubah dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan konsep milik Holt, Armenakis, Feild, dan Harris (2007) berdasarkan dimensi-dimensi dari kesiapan untuk berubah yaitu, *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. Terdapat 23 aitem dengan daya diskriminasi baik. Adapun reliabilitas alat ukur ini adalah sebesar 0.908.

Komitmen organisasional dalam penelitian ini diketahuin berdasarkan skala *Employee Commitment Survey* milik Meyer dan Allen (1990) yang disusun berdasarkan komponen komitmen organisasional yaitu, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Terdapat 17 aitem

dengan daya diskriminasi baik. Adapun reliabilitas alat ukur ini adalah sebesar 0.867.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson. SPSS digunakan sebagai perangkat komputer pengolah data dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan teknik analisis korelasi *product-moment Pearson* diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.000. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan peneliti diterima, yaitu ada hubungan antara komitmen organisasional karyawan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak. Selain itu, diperoleh skor *Pearson Correlation* sebesar 0.631. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen organisasional dan kesiapan untuk berubah bersifat positif dan erat.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan media cetak PT. X maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak PT. X. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasional yang dimiliki karyawan media cetak PT. X maka semakin rendah juga kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak PT. X.

Di dalam hubungannya dengan kesiapan untuk berubah, peneliti menduga bahwa karyawan media cetak PT. X memiliki komitmen organisasional dikarenakan karyawan merasa

nyaman, senang, dan cocok dengan lingkungan kerja di PT. X sehingga menumbuhkan ikatan emosional antara karyawan dengan perusahaan yang membuat karyawan ingin terus bekerja dengan perusahaan. Meyer dan Allen (1990) juga menyebutkan bahwa karyawan dengan komitmen afektif akan merasa identik dengan perusahaannya. Karyawan akan merasa bahwa permasalahan yang ada di perusahaan adalah masalahnya sendiri juga sehingga ketika perusahaan membutuhkan suatu perubahan organisasi maka karyawan akan merasakan kebutuhan yang sama bahwa perusahaan perlu melakukan perubahan organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien sehingga kesiapan karyawan untuk berubah akan muncul sejalan dengan adanya kebutuhan tersebut.

Hubungan komitmen organisasional dan kesiapan untuk berubah yang kuat pada karyawan media cetak PT. X mungkin dikarenakan karyawan berpikir bahwa akan terlalu beresiko apabila karyawan keluar dari perusahaan yang menyebabkan karyawan akan tidak bekerja dan tidak memiliki penghasilan untuk menunjang kehidupannya. Ini merupakan wujud dari komitmen berkelanjutan karyawan, dimana karyawan akan memutuskan untuk terus bekerja dengan perusahaan setelah melakukan pertimbangan terkait resiko yang akan ditanggung ketika karyawan memilih keluar dari perusahaan. Cara berpikir ini juga diterapkan karyawan ketika perusahaan akan melakukan perubahan organisasi. Karyawan

akan mempertimbangkan manfaat dan resiko yang akan diperoleh ketika perubahan organisasi diterapkan. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan menganggap bahwa perubahan organisasi tersebut sebagai sesuatu yang menguntungkan sehingga karyawan akan siap untuk berkontribusi dalam perubahan organisasi dan kesiapan untuk berubah akan muncul dalam diri karyawan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Meyer dan Allen (1991) bahwa karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan tetap bertahan di perusahaan karena mereka membutuhkannya. Selain itu, kuatnya hubungan komitmen organisasional dan kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak mungkin juga dikarenakan adanya perasaan kewajiban untuk tetap bekerja dengan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan komitmen normatif dimana karyawan yang memiliki komitmen normatif akan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja dengan perusahaan. Perasaan kewajiban ini mungkin berkembang ketika perusahaan memberikan bantuan pinjaman seperti, bantuan pembelian kendaraan bermotor, bantuan pembelian tempat tinggal, ataupun bantuan beasiswa pendidikan sehingga dapat menciptakan ketidakseimbangan dalam hubungan antara karyawan dengan perusahaan yang menyebabkan karyawan merasa memiliki kewajiban untuk membalas dengan berkomitmen pada perusahaan (Scholl dalam Meyer & Allen, 1991). Karyawan yang memiliki komitmen normatif akan

melaksanakan semua tugas yang diberikan, sehingga ketika perusahaan melakukan perubahan organisasi, kesiapan untuk berubah pada karyawan yang memiliki komitmen normatif ditunjukkan dengan penerimaan dan pelaksanaan semua tugas yang berkaitan dengan upaya perubahan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Madsen, Miller, dan John (2005) yang menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kesiapan untuk berubah. Hasil analisis uji hubungan antara masing-masing komponen komitmen organisasional dengan kesiapan untuk berubah menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah dengan nilai signifikansi 0,000. Bila dilihat dari skor *Pearson Correlation*, komitmen afektif memiliki keeratan hubungan yang paling kuat dengan skor *Pearson Correlation* 0.642, diikuti oleh komitmen berkelanjutan dengan skor *Pearson Correlation* sebesar 0.565, dan yang terakhir komitmen normatif dengan skor *Pearson Correlation* sebesar 0.409.

Hubungan yang kuat antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah menunjukkan jika perusahaan akan melakukan perubahan organisasi maka karyawan akan menyikapinya secara positif perubahan tersebut. Karyawan akan menerima perubahan yang akan terjadi di perusahaan dengan mengerahkan usaha semaksimal mungkin untuk pencapaian kesuksesan perubahan

organisasi. Selain itu, karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan siap mendukung perubahan yang terjadi karena adanya keinginan dari diri mereka sendiri. Hal ini juga disebutkan oleh Meyer dan Allen (1991) bahwa karyawan dengan komitmen afektif memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, mengidentifikasi diri dengan perusahaan, dan memiliki keterlibatan di perusahaan dimana karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan tetap bekerja atas nama perusahaan karena keinginannya sendiri.

Berdasarkan hasil kategorisasi kesiapan untuk berubah, karyawan media cetak PT. X memiliki kesiapan untuk berubah pada kategori tinggi dengan nilai *mean* empirik sebesar 107,72. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan media cetak PT. X secara mental, psikologis, dan fisik siap untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi di perusahaan. Sedangkan, komitmen organisasional karyawan media cetak PT. X termasuk dalam kategori sedang dengan nilai *mean* empirik sebesar 84,4. Komitmen organisasional karyawan media cetak PT. X yang cukup kuat menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesetiaan terhadap perusahaan, bersedia bekerja atas nama perusahaan, dan ingin mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan.

Hasil analisis perbedaan rerata kesiapan untuk berubah berdasarkan data demografi menunjukkan bahwa adanya perbedaan rerata kesiapan untuk berubah berdasarkan status perkawinan. Adanya perbedaan rerata

kesiapan untuk berubah pada karyawan yang belum menikah dengan yang sudah menikah mungkin dikarenakan adanya perbedaan tanggung jawab secara finansial antara karyawan yang belum menikah dan sudah menikah. Karyawan yang sudah menikah tentunya memiliki tanggung jawab untuk membiayai istri dan anak-anaknya. Dengan ini, karyawan yang sudah menikah menganggap perubahan yang terjadi di perusahaan dapat memberikan keuntungan lebih yang bermanfaat bagi kehidupannya. Sedangkan karyawan yang belum menikah tidak memiliki tanggung jawab yang serupa. Hal ini didukung hasil penelitian Shah dan Shah (2010) yang menunjukkan bahwa ada hubungan antara jumlah tanggungan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Selain itu, rerata empirik kesiapan untuk berubah pada karyawan yang sudah menikah lebih tinggi dibandingkan dengan yang belum menikah. Ini menunjukkan bahwa karyawan yang sudah menikah lebih siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan dibandingkan karyawan yang belum menikah.

Pada data demografi lainnya, seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, dan jabatan tidak memiliki perbedaan kesiapan untuk berubah. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hanpachern (dalam Madsen, Miller, & John, 2005) bahwa tidak ada hubungan antara jenis kelamin, usia, dan pendidikan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Hasil penelitian Weber dan Weber (2001) terkait masa kerja

dan kesiapan untuk berubah pada karyawan juga menemukan hal serupa bahwa masa kerja karyawan tidak berhubungan dengan kesiapan untuk berubah. Selain itu, Samaranayake dan Takemura (2017) juga menemukan bahwa tidak ada hubungan antara jabatan dan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Hasil analisis perbedaan komitmen organisasional berdasarkan data demografi ditemukan bahwa adanya perbedaan komitmen organisasional berdasarkan usia, masa kerja, pendidikan, dan jabatan karyawan.. Dilihat dari rerata empirik tiap kelompok usia ditemukan bahwa semakin tua usia karyawan maka semakin besar pula rerata empirik komitmennya. Adanya perbedaan komitmen pada tiap kelompok usia kemungkinan dipengaruhi oleh faktor ketersediaan lowongan pekerjaan yang ada. Faktor ketersediaan lapangan pekerjaan berperan dalam tumbuhnya komitmen berkelanjutan karyawan. Karyawan akan mempertimbangkan resiko apabila keluar dari perusahaan, salah satunya adalah karyawan kehilangan pekerjaan dan harus mencari pekerjaan baru. Hal ini akan beresiko ketika lowongan pekerjaan dengan persyaratan yang sesuai tidak terlalu banyak, terutama untuk karyawan dengan usia yang lebih tua (> 30 tahun). Sehingga karyawan beranggapan akan lebih menguntungkan apabila tetap bertahan di perusahaan daripada keluar mencari pekerjaan lain. Dengan ini, komitmen berkelanjutan akan muncul seiring dengan keputusan karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian

Salami (2008) bahwa ada pengaruh usia karyawan terhadap komitmen organisasional.

Perbedaan rerata komitmen organisasional juga ditemukan berdasarkan masa kerja karyawan. Hasil penghitungan rerata empirik menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih lama lebih berkomitmen dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih rendah. Adanya perbedaan komitmen berdasarkan masa kerja karyawan mungkin dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang berbeda pada tiap kelompok karyawan. Karyawan dengan masa kerja lebih lama tentunya merasakan pengalaman kerja yang lebih banyak dan beragam dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih rendah. Pengalaman kerja terdiri dari pengalaman kerja yang memberikan perasaan nyaman secara fisik dan psikis, dan pengalaman yang memberikan kompetensi (Meyer & Allen, 1991). Pengalaman kerja yang memberikan kenyamanan adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif karyawan. Jika karyawan bekerja dengan nyaman selama masa kerjanya, maka akan muncul keinginan karyawan untuk terus bekerja dengan perusahaan. Sehingga komitmen afektif akan muncul seiring dengan bertambahnya masa kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Salami (2008) bahwa ada pengaruh masa kerja karyawan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan perhitungan rerata empirik komitmen organisasional, rerata empirik pada

karyawan dengan pendidikan SMA/SMK lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan berpendidikan S1. Perbedaan komitmen ini mungkin dipengaruhi oleh adanya perbedaan harapan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi (S1) mengharapkan imbalan yang lebih besar atau minimal berbeda dengan karyawan berpendidikan lebih rendah. Imbalan tersebut dapat berubah ruang kantor pribadi, adanya sekretaris, gaji yang lebih besar, ataupun kebebasan yang lebih dalam pekerjaan. Jika perusahaan mampu memenuhi apa yang diinginkan karyawannya, tentunya karyawan akan mempersepsikan perusahaan sebagai mitra yang menguntungkan dan karyawan ingin terus berkomitmen dengan perusahaan. Sejalan dengan pernyataan Mowday (1982) bahwa adanya perbedaan tingkat pendidikan dalam lingkungan kerja akan mempengaruhi apa yang diinginkan karyawan, khususnya apa yang karyawan harapkan dari pekerjaannya. Berdasarkan data demografi jabatan karyawan, ditemukan bahwa ada perbedaan rerata komitmen organisasional pada karyawan media cetak PT. X. Hasil perhitungan rerata empirik juga menunjukkan bahwa karyawan dengan jabatan manajer memiliki komitmen yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan jabatan *Attendance/Operator*. Perbedaan komitmen ini mungkin disebabkan adanya perbedaan karakteristik pekerjaan pada tiap jabatan. Karyawan dengan jabatan yang lebih tinggi tentunya memiliki pekerjaan yang lebih beragam, memiliki pengaruh yang lebih

besar di dalam perusahaan, dan lebih bebas untuk menentukan prosedur penyelesaian suatu pekerjaan. Adanya perbedaan tersebut dapat mempengaruhi motivasi karyawan terhadap pekerjaannya yang akan berdampak pada komitmennya terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Djastuti (2011) bahwa rasa keberartian, variasi keterampilan, tujuan, dan tanggung jawab yang jelas dari suatu pekerjaan akan mempengaruhi motivasi dan memperkuat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ini sejalan dengan penelitian Hung dan Wu (2016) bahwa ada perbedaan komitmen organisasional berdasarkan jabatan dalam pekerjaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis utama penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen organisasional karyawan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak. Dengan demikian, hipotesis penelitian ini diterima. Adapun kesiapan untuk berubah pada karyawan media cetak PT. X termasuk dalam kategori tinggi. Komitmen organisasional karyawan media cetak PT. X termasuk dalam kategori sedang.

Berdasarkan hasil penelitian ini, komitmen afektif adalah komponen komitmen organisasional yang memiliki hubungan paling kuat dengan kesiapan untuk berubah. Oleh sebab itu, peneliti menyarankan karyawan media cetak PT. X untuk terus membangun ikatan emosional dengan menjalin komunikasi yang jujur dan terbuka mengenai perasaan ataupun tantangan yang dihadapi terkait

pekerjaan dengan atasan atau rekan kerja, berinisiatif untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan bersedia membantu rekan kerja dalam mencari solusi suatu masalah.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. G. (2010). *Industrial/organizational psychology: An applied approach, 6th ed.* Belmont: Wadsworth.
- Ahmad, M. H., Ismail, S., Rani, W. N., & Wahab, M. H. (2017). Trust in management, communication and organisational commitment: Factors influencing readiness for change management in organisation. *The 2nd International Conference on Applied Science and Technology*, 2-6.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human relation*, 46(3), 681-703.
- Azwar, S. (2014). *Penyusunan skala psikologi edisi 2.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ciliana, & Mansoer, W. D. (2008). "Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT bank Y." *Jurnal Psikologi Sosial*, 14(2), 151-163.
- Fachrudin, D. F., & Mangundjaya, W. H. (2012). "The impact of workplace well-being and psychological capital, to the individual readiness for change." *Proceedings 4th Asian Psychological Association*, 1-18.

- 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 Science*, 43(2), 232-255.
- 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.
- Mangundjaya, W. L., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). "The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change." *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 172, 471-478.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1), 61- 89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, Inc.
- Puspasari, N., Sukmawati, A., & Sumertajaya, I. M. (2017). "Leadership style, organizational communication, and employee participation to increase employee readiness in facing changes in business environment." *Journal of Applied Management*, 15(4), 651-658.
- Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). "Employee readiness for organizational change: A case study in an export-oriented manufacturing firm in Sri Lanka." *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1-16.
- Shah, N., & Shah, S. G. (2010). "Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography." *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640-652.
- Trisnaningsih, S. (2001). *Pengaruh komitmen terhadap kepuasan kerja auditor: Motivasi sebagai variabel intervening (studi empiris pada kantor akuntan publik di Jawa Timur)*. Tesis (tidak diterbitkan). Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). "Change in employee perceptions during organizational change." *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Wibowo. (2012). *Manajemen perubahan* (3rd ed.). Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Zuhra, W. U. (2017). *Pertumbuhan oplah koran: Melambat, Melambat, Menurun*. (F. Salam, Editor) Retrieved April 7, 2018, from Tirto.id: <https://tirto.id/pertumbuhan-oplah-koran-melambat-melambat-menurun-ciy7>