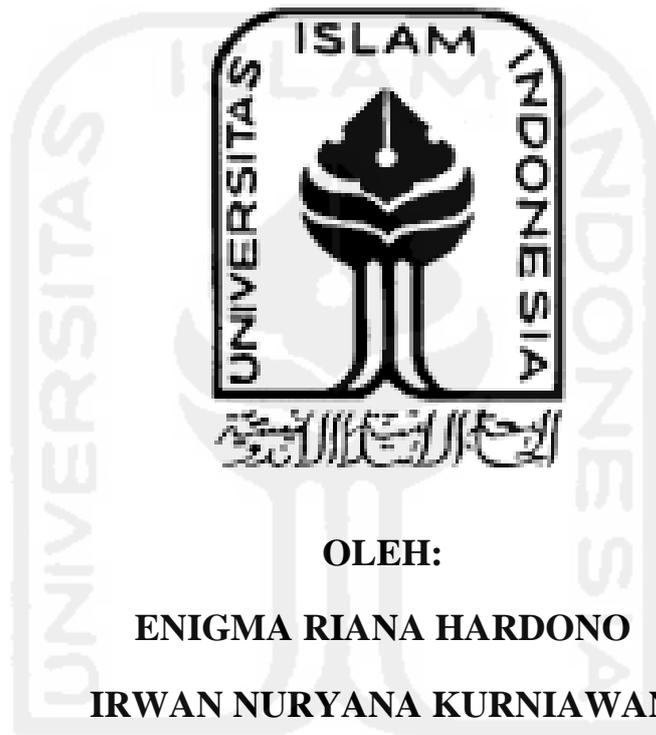


**NASKAH PUBLIKASI**

**PERAN *JOB CRAFTING* TERHADAP *READINESS FOR ORGANISATIONAL CHANGE* KARYAWAN**



**OLEH:**

**ENIGMA RIANA HARDONO**

**IRWAN NURYANA KURNIAWAN**

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI**

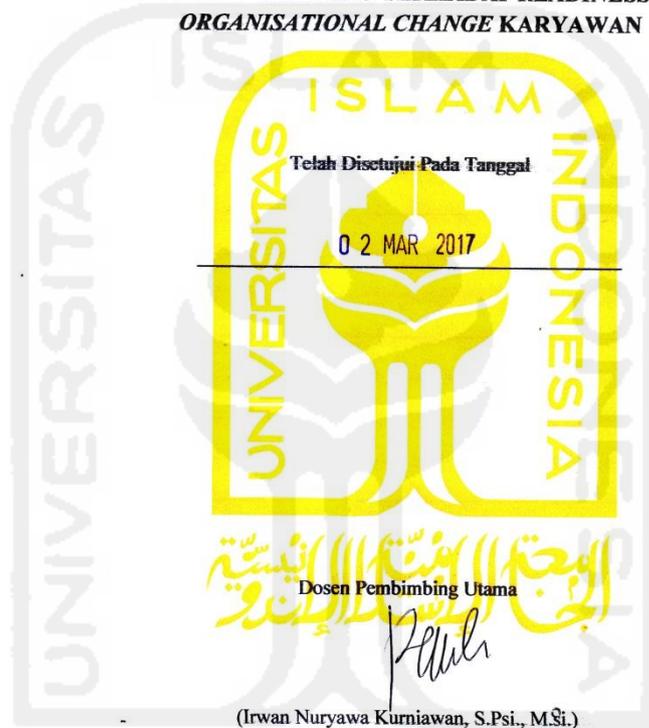
**FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**2017**

**NASKAH PUBLIKASI**

**PERAN JOB CRAFTING TERHADAP READINESS FOR  
ORGANISATIONAL CHANGE KARYAWAN**



(Irwan Nuryawa Kurniawan, S.Psi., M.Si.)

# **THE ROLE OF JOB CRAFTING TOWARD *READINESS FOR ORGANISATIONAL CHANGE* OF EMPLOYEES**

Enigma Riana Hardono

Irwan Nuryana Kurniawan

## **ABSTRACT**

This study examined the role of job crafting towards the organisational readiness for change employees. The hypothesis predicted there will be a positive relationship between job crafting and employee readiness for organisational change. The scale used in this study was the scale of Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness (OCQ-CPR; Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009), Readiness for Organisational Change Scale-Section B (Shah, 2009), Job Crafting Scale (JCS; Tims, Bakker, Derks, 2012) and administered to 247 employees, consist of 100 civil servant and 147 private employee. The results show that there was a significant correlation at the 0.01 level between job crafting with the employee organisational readiness for change so the hypothesis is accepted.

**Keywords:** *Job Crafting, Readiness for Organisational Change.*

## PENGANTAR

*Readiness for organisational change*, keyakinan, niat, sikap, dan perilaku mengenai sejauh mana perubahan dibutuhkan dan sejauh mana kapasitas organisasi dapat mencapainya dengan sukses (Susanto, 2008) penting untuk dimiliki oleh karyawan dan perlu diperhatikan oleh institusi pemerintahan maupun perusahaan. Bernerth (dalam Shah, 2009) mendefinisikan bahwa *readiness for organisational change* adalah keadaan pikiran selama proses perubahan yang mencerminkan kemauan untuk mengubah satu cara berpikir. Shah (2009) juga menambahkan bahwa sebelum mengembangkan kondisi pikiran positif terhadap perubahan organisasi, karyawan harus mampu memvisualisasikan situasi organisasi dan lingkungan organisasi saat ini dengan membandingkan masa lalu dan mengantisipasinya dengan perspektif di masa depan. Karyawan memandang dirinya perlu untuk melakukan perubahan kepada dirinya agar siap terhadap perubahan yang akan terjadi di organisasi.

Harvey (dalam Bandaranaike & Willison, 2015) menyatakan kemampuan bekerja bukan hanya tentang bagaimana mendapatkan suatu pekerjaan tetapi tentang bagaimana mengembangkan atribut, teknik, atau pengalaman untuk hidup. Penelitian yang dilakukan oleh (Armenakis, dkk, dan Berneth, dalam Shah & Shah, 2010) menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan perlu dikembangkan untuk perubahan organisasi yang sukses. Shah & Shah (2010) juga menambahkan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan karena mereka di transfer dari situasi yang di ketahui ke situasi yang tidak mereka ketahui, yang dapat menyebabkan ketidakpastian, ketegangan, dan

kecemasan di antara karyawan. Perubahan dapat berlangsung kapan saja. Tanpa melakukan perubahan organisasi akan kehilangan kemampuannya untuk bersaing tanpa memperkenalkan perubahan yang memadai secara tepat waktu dan etika, organisasi akan menghadapi masa-masa sulit dan secara signifikan mengurangi kesempatan mereka untuk jangka panjang kelangsungan hidup (Stadtlander, 2006). Karyawan yang tidak dapat bertahan maka akan tergeser dengan karyawan yang dapat bertahan. Karyawan yang dapat tetap bertahan dalam kondisi perubahan dalam penelitian ini disebut sebagai karyawan yang memiliki *readiness for organisational change*.

Individu yang memiliki *readiness for organisational change* akan dapat bertahan dalam kondisi kerja yang sulit dan menekan. Selain itu, individu tersebut akan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan baru yang berubah. Tanpa adanya kesiapan terhadap perubahan seorang pekerja tidak akan mampu beradaptasi dan menyelesaikan tugasnya secara baik sehingga akan merugikan perusahaan atau organisasi dan diri sendiri. Kesiapan menghadapi perubahan organisasi menjadi faktor penentu berhasil atau tidaknya seseorang dalam bekerja, karena dengan adanya kesiapan menghadapi perubahan organisasi seseorang akan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dan mampu mengatasi hambatan-hambatan dalam bekerja.

Rafferty & Simon (dalam Shah, 2009) menyebutkan banyak prediktor seperti peran agen perubahan, ketepatan proses, kebutuhan untuk berubah, kemampuan organisasi, partisipasi, kultur, kepercayaan, lingkungan, dan komitmen, telah ditemukan berhubungan dengan kesiapan terhadap perubahan karyawan. Prediktor

ini dapat dikategorisasikan oleh individu, psikologis, tempat bekerja, faktor lingkungan, kultur, dan faktor sosial. Armenakis, Harris, & Mossholder (dalam Bouckenhooghe, Devos, & Broeck, 2009) mengatakan ketika *readiness for organisational change* muncul, organisasi akan mampu mencapai perubahan dan mampu mengurangi perlawanan. Mereka juga menyebutkan jika anggota organisasi tidak siap, maka perubahan akan ditolak dan anggota organisasi dapat memicu reaksi negatif seperti sabotase, absensi, dan pembatasan produksi. *Readiness for organisational change* mencerminkan keyakinan, perasaan, dan niat mengenai sejauh mana perubahan yang diperlukan dari persepsi individu dan kapasitas organisasi untuk mensukseskan perubahan tersebut (Bouckenhooghe, Devos, & Broeck, 2009).

Sejumlah informasi, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan skala *readiness for organisational change*, ditemukan bahwa hanya 19,6% karyawan yang berada pada kategori sangat tinggi, artinya hanya 19,6% dari karyawan yang memiliki *readiness for organisational change*. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara yang kepada salah satu Kepala Dinas X, yang menyatakan bahwa kesiapan menghadapi perubahan organisasi karyawan yang bekerja di dinas X tersebut dinilai cukup kurang. Beberapa dari karyawan tidak mengetahui apa saja tugas dan kewajiban yang harus dilakukannya di tempat kerja, hal ini menyebabkan beberapa hal terkait pekerjaan menjadi tidak terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, responden wawancara juga menyebutkan bahwa banyak dari karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang seharusnya dimiliki untuk bekerja karena beberapa dari karyawan tersebut

ditempatkan pada divisi yang tidak sesuai dengan keahliannya. Oleh karena itu, penulis berkesimpulan bahwa beberapa karyawan yang bekerja di Dinas X tersebut masih memiliki *readiness for organisational change* yang rendah. Data dari penelitian lain tentang *readiness for organisational change* dilakukan oleh Suratinoyo (2016) yang meneliti mengenai pengaruh iklim kerja dan kesiapan berubah terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi kerja pada karyawan PT. Asuransi ASEI Indonesia di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan tidak siap untuk berubah, karena kondisi *comfort zone* membuat karyawan merasa enggan untuk memulai hal baru, termasuk dalam penyesuaian terhadap kebijakan baru yang ditetapkan oleh pimpinan atau perusahaan. Jati (2013) meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. A, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hanya 6 orang karyawan yang memiliki skor kesiapan terhadap perubahan organisasi yang sangat tinggi. McNabb & Sepic (dalam Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998) dalam penelitiannya menentukan bahwa kurangnya kesiapan untuk perubahan dapat menghambat keefektivitasan suatu organisasi, sehingga berdasarkan data yang diungkapkan di atas menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *readiness for organisational change* di Indonesia masih sangat kurang dan perlu dicarikan solusinya.

Caballero, Walker & Fuller-Tyszkiewicz (2011), menemukan bahwa faktor kecerdasan sosial (perilaku *job crafting*) berperan terhadap *readiness* yang dimiliki oleh seseorang. Tims dan Bakker (2010) mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan yang dilakukan oleh karyawan dan atas inisiatifnya yang

memungkinkan karyawan memiliki keseimbangan antara tuntutan-tuntutan pekerjaan dan sumberdaya-sumberdaya pekerjaan dengan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan pribadi karyawan. Dalam *job crafting*, karyawan secara mandiri memodifikasi aspek-aspek pekerjaan untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan preferensi-preferensi, kemampuan-kemampuan, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008), sehingga hal tersebut dapat digunakan karyawan yang memiliki *readiness for organisational change* untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan pilihan yang disukai yang dapat digunakan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di pemerintahan atau perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Tims & Bakker (2010), menemukan bahwa *job crafting* dapat dipermudah oleh pekerjaan dan karakteristik individu dan dapat memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka terhadap pengetahuan pribadi, keterampilan dan kemampuan di satu sisi, dan preferensi dan kebutuhan di sisi lainnya. Menurut Tims, Bakker, & Derks (2015), dengan adanya *job crafting*.

Berdasarkan latar belakang masalah dan tinjauan pustaka singkat di atas, peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut: bagaimana peran *job crafting* terhadap *readiness for organisational change* karyawan? Peneliti juga menambahkan variabel *social desirability* sebagai variabel kontrol dalam penelitian ini. *Sosial desirability* ini bertujuan untuk mengungkap jawaban atau respon individu terhadap pertanyaan yang dikenakan padanya dimana responden

berusaha untuk meningkatkan kesamaan karakteristik masyarakat dan menurunkan karakteristik yang tidak diharapkan oleh masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

### **A. Desain Penelitian**

Merujuk pada tujuan dan hipotesis penelitian yang diajukan, maka penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dan desain penelitian korelasional dengan melibatkan variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. Variabel tergantung: *Readiness for organisational change*.
2. Variabel bebas: *Job crafting*.
3. Variabel Kontrol: *Social desirability*.

### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

1. *Readiness for organisational change* adalah skor responden pada Skala *Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness* (OCQ-C.P.R; Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009) dan Skala *Readiness for Organisational Change-Section B* (Shah, 2009). Skala OCQ-C.P.R dan *Readiness for Organisational Change-Section B* mengungkap penilaian subjektif responden atas kesiapan kerja terhadap perubahan secara keseluruhan. Semakin tinggi skor, semakin tinggi kesiapan kerjanya. Sebaliknya, semakin rendah skor semakin rendah kesiapan kerjanya.
2. *Job crafting* adalah skor responden pada Skala *Job crafting* (JCS; Tims, Bakker, Derks, 2012). Skala JCS mengungkap penilaian subjektif responden atas kemampuannya untuk membuat perubahan atas tuntutan

pekerjaannya. Semakin tinggi skor semakin tinggi *job crafting*. Semakin rendah skor *job crafting* nya semakin rendah *job crafting*.

3. *Social desirability* adalah skor responden pada *Scale—Short Form A* (Reynolds & Gerbasi, 1982). *Scale—Short Form* mengungkap penilaian kecenderungan *social desirability* yang dimiliki oleh responden. Semakin tinggi skor, semakin tinggi kecenderungan sosialnya. Sebaliknya, semakin rendah skor semakin rendah kecenderungan sosialnya.

### **C. Subjek Penelitian**

Penelitian ini akan melibatkan karyawan-karyawan di Indonesia, baik karyawan laki-laki maupun karyawan perempuan, berasal dari berbagai perusahaan swasta maupun pemerintahan di Indonesia, dan memiliki kecenderungan *social desirability* yang rendah. Kecenderungan *social desirability* yang dimiliki subjek diungkap dengan Skala *Social Desirability* yang diadaptasi dari *Social Desirability Scale—Short Form A* (Reynolds & Gerbasi, 1982). Skala *Social Desirability* terdiri atas 11 aitem dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* 0.594. Karyawan dikatakan memiliki kecenderungan *social desirability* rendah jika karyawan memiliki skor di bawah skor median.

### **D. Metode Pengumpulan Data**

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dan metode *self-report* berbentuk kuesioner. Kuesioner penelitian terdiri atas data demografik dan skala psikologis. Skala psikologis dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Skala *Readiness for organisational change*, diadaptasi dari Skala *Organizational Change Questionnaire—Climate of Change, Processes, and Readiness* (Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009), berisi 9 aitem dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* 0.89, serta Skala *Readiness for Organisational Change-Section B* (Shah, 2009), berisi 14 aitem dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* 0,81 digunakan untuk mengungkap taraf kesiapan kerja yang dimiliki subjek penelitian.

2. Skala *Job crafting*, diadaptasi dari *Job crafting Scale* (Tims, Bakker, Derks, 2012), terdiri atas 21 aitem dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* untuk setiap subskala bergerak antara 0.75 sampai 0.82, digunakan untuk mengungkap taraf *job crafting* yang dimiliki oleh subjek, mencakup dimensi *increasing structural job resources*, *decreasing hindering job demands*, *increasing social job resources*, dan *increasing challenging job demands*.

3. Skala *Social Desirability*, diadaptasi dari *Social Desirability Scale—Short Form A* (Reynolds & Gerbasi, 1982), terdiri atas 11 aitem dengan koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* 0.594.

## **E. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur**

### **1. Validitas Alat Ukur**

Validitas alat ukur mengacu pada pengertian sejauhmana interpretasi skor sebuah alat ukur didukung oleh bukti-bukti empiris yang relevan dengan apa yang seharusnya diukur. Untuk mengevaluasi validitas alat ukur dalam penelitian ini, peneliti merujuk pada pendapat Cook,

Brisme, & Sizer (2006) yang menegaskan bahwa untuk mengevaluasi validitas alat ukur, (a) alat ukur harus reliabel, (b) isi dan konstruk dari aitem-aitem alat ukur harus mencerminkan apa yang diukur

Berikut ini adalah langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam mengupayakan dan menjamin validitas alat ukur penelitian:

- a. Memilih alat ukur psikologis yang sudah tervalidasi dalam jurnal internasional—terdapat informasi psikometrik dari alat ukur yang dipilih
- b. Melakukan translasi alat ukur dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia dengan merujuk pada *Cambridge Dictionary Online* untuk menemukan konteks yang lebih tepat dari setiap aitem dan diharapkan akan lebih mudah dipahami oleh responden penelitian
- c. Meminta *professional judgment* kepada dosen pembimbing skripsi terkait validitas isi alat ukur yaitu dimensi relevansi (apakah aitem-aitem yang ada di alat ukur berisi aitem-aitem yang benar-benar berhubungan dengan tujuan pengukuran) dan dimensi komprehensif (apakah aitem-aitem yang ada di alat ukur sudah mewakili semua aspek teoritis yang mendasari konstruk alat ukur).
- d. Melakukan *try-out preliminary* alat ukur terhadap 3 orang responden untuk memastikan responden dengan cepat dan mudah dalam memahami aitem-aitem alat ukur. Perbaikan aitem pertanyaan dilakukan jika 2 atau 3 responden mengalami kesulitan dalam memahami sebuah aitem alat ukur.

## 2. Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas alat ukur merujuk pada konsistensi atau kejelasan hasil pengukuran. Tinggi rendahnya reliabilitas alat ukur ditunjukkan oleh koefisien reliabilitas *Cronbach  $\alpha$* , yang bergerak dari 0 sampai 1. Nunnally dan Bernstein (1994) menyatakan bahwa reliabilitas dikategorikan memuaskan (*has a good reliability*) jika minimal koefisien reliabilitas *Cronbach  $\alpha$*  = 0.70. Koefisien Reliabilitas *Cronbach  $\alpha$*  akan dihitung dengan program *SPSS*.

## F. Metode Analisis Data

Untuk mengolah data yang diperoleh melalui kuesioner, maka peneliti akan melakukan analisis data dengan menggunakan analisis statistik korelasi untuk keperluan uji hipotesis. Merujuk pada Gravetter dan Walnau (2013), untuk menguji hipotesis penelitian, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

### 1. Menetapkan hipotesis nol ( $H_0$ )

Merujuk pada hipotesis alternative ( $H_a$ ) yang disusun oleh peneliti di bagian akhir Bab II, maka hipotesis nihil ( $H_0$ ) yang diajukan untuk diuji secara statistik adalah diprediksikan tidak akan ada hubungan positif antara *job crafting* dan *readiness for organisational change*.

### 2. Menentukan kriteria untuk penerimaan atau penolakan terhadap hipotesis nihil

Peneliti menggunakan level signifikansi atau tingkat *Alpha* ( $\alpha$ )=0.05 (5%) sebagai dasar penerimaan atau penolakan hipotesis nol ( $H_0$ ).

Hipotesis nol ditolak—artinya hipotesis *alternative* ( $H_a$ ) diterima—jika level signifikansi dari koefisien korelasi lebih kecil dari 0.05 ( $\text{Sig} < 0.05$ ). Sebaliknya, penelitian ini dikatakan gagal menolak hipotesis nol ( $H_0$ )—artinya  $H_a$  ditolak—jika level signifikansi dari koefisien korelasi lebih besar dari 0.05 ( $\text{Sig} > 0.05$ ).

### 3. Melakukan uji asumsi

Analisis korelasi *product moment Pearson* dapat digunakan secara tepat jika dua asumsi berikut terpenuhi, yaitu :

#### a. Normalitas Sebaran

Distribusi data penelitian dikatakan normal jika nilai signifikansi dari *statistic test of normality* (Kolmogorov-Smirnov atau Saphiro-Wilk) lebih besar dari 0.05. Itu artinya distribusi data penelitian memiliki bentuk distribusi yang sama dengan bentuk distribusi teoritis kurva normal karena tidak ada perbedaan yang signifikan di antara kedua bentuk distribusi.

#### b. Linieritas Hubungan

Asumsi linieritas hubungan terpenuhi—artinya variabel independen dan variabel dependen membentuk garis linier (lurus)—jika nilai signifikansi dari *F Linearity* lebih kecil dari 0.05 ( $\text{Sig} < 0.05$ ).

Asumsi linieritas semakin kuat jika nilai signifikansi dari *F Deviation from Linearity* lebih besar dari 0.05 ( $\text{Sig} > 0.05$ ).

### 4. Menghitung koefisien korelasi ( $r$ ), koefisien determinasi ( $r^2$ ), dan Interpretasi

Koefisien korelasi *Pearson* mengukur tingkat dan arah hubungan linier di antara dua variabel. Koefisien korelasi bergerak antara  $\pm 0$  sampai  $\pm 1$ . Tanda + menunjukkan arah positif dari korelasi antara variabel sementara - menunjukkan adanya korelasi negatif di antara kedua variabel. Semakin mendekati 0 berarti kekuatan hubungan di antara variabel melemah, sedangkan semakin mendekati 1 berarti kekuatan hubungan di antara variabel menguat.

Berikut adalah rumus untuk menghitung koefisien korelasi *Pearson* :

$$r = \frac{\text{cov}_{xy}}{s_x s_y} = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{(N - 1) s_x s_y}$$

Perhitungan koefisien korelasi dengan rumus tersebut dibantu dengan program komputer *Statistical Package for Social Science (SPSS) version 21 for windows*.

Sementara itu, koefisien determinasi ( $r^2$ ) menunjukkan proporsi variabilitas pada satu variabel yang dapat ditentukan dari hubungannya dengan variabel lain. Perhitungan koefisien determinasi dilakukan secara manual dengan mengkuadratkan nilai koefisien korelasi.

Untuk memaknai hasil penelitian, peneliti menggunakan rujukan dari Cohen (1988) yang menetapkan 3 (tiga) klasifikasi makna koefisien determinasi ( $r^2$ ), yaitu :

Tabel 1

*Kriteria Cohen untuk Interpretasi Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi*

Koefisien korelasi	Koefisien determinasi	% varian yang dijelaskan	Kategori
$r = 0.10$	$r^2 = 0.01$	1%	<i>Small effect</i>
$r = 0.30$	$r^2 = 0.09$	9%	<i>Medium effect</i>
$r = 0.50$	$r^2 = 0.25$	25%	<i>Large effect</i>



## HASIL PENELITIAN

Analisis statistik dilakukan untuk mengevaluasi apakah hipotesis penelitian dapat diterima atau ditolak. Analisis statistik ini digunakan untuk mengetahui hasil dari uji reliabilitas, uji normalitas, uji linearitas, uji hipotesis, dan uji korelasi penelitian. Selain itu juga dilakukan analisis tambahan yaitu analisis regresi. Berikut ini adalah hasil analisis statistik.

**Tabel 2**

### Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Readiness for organisational change</i>	0,920
<i>Job Crafting</i>	0,911
<i>Social Desirability</i>	0,723

Pada tabel uji reliabilitas di atas menunjukkan bahwa *readiness for organisational change*, *job crafting*, dan *social desirability* memiliki reliabilitas yang tinggi. Maka semua reliabilitas konsisten secara internal karena memiliki reliabilitas yang kuat.

**Tabel 3**

### Uji Normalitas

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
<i>Readiness for organisational change</i>	.047	247	.200*
<i>Job crafting</i>	.043	247	.200*

Pada tabel uji normalitas di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada variabel *readiness for organisational change* maupun *job crafting* > 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel berdistribusi normal.

**Tabel 4**

**Hasil Uji Linearitas Hubungan**

Variabel Penelitian	Linearity Sig (F)	Sig	Deviation From Linearity	Sig	Keterangan
<i>Readiness for organisational change</i> dan <i>Job Crafting</i>	398,036	0,000	1,510	0,020	Linier

Pada tabel uji linearitas di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada variabel *readiness for organisational change* dan *job crafting* <0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut linier.

**Tabel 5**

**Hasil Uji Hipotesis**

Variabel Penelitian	r	r <sup>2</sup>	%	Sig	Keterangan
<i>Job Crafting</i> dan <i>Readiness for Organisational Change</i> dengan mengontrol <i>Social Desirability</i>	0,762	0,580	58%	0,000	<i>Large Effect Size</i>
<i>Social Desirability</i> dan <i>Readiness for Organisational Change</i>	0,156	0,024	2,43%	0,007	<i>Small Effect Size</i>
<i>Social Desirability</i> dan <i>Job Crafting</i>	0,175	0,030	3,06%	0,003	<i>Small Effect Size</i>

Pada tabel 5 menunjukkan bahwa variabel *readiness for organisational change* dan *job crafting* memiliki nilai korelasi sebesar  $r = 0,762$  (positif) yang dapat diartikan bahwa ada hubungan yang erat antara *readiness for organisational*

*change* dan *job crafting* sebesar 76,2%. Kemudian pada tabel 5 dapat dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis

$H_0$ : Tidak akan ada hubungan positif antara *readiness for organisational change* dan *job crafting*.

$H_a$ : Ada hubungan positif antara *readiness for organisational change* dan *job crafting*.

b. Tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$

c. Daerah Kritis

Tolak  $H_0$  jika nilai *p-value*  $< \alpha$

d. Statistik Uji

*p-value* = 0,000

e. Keputusan

Tolak  $H_0$  karena nilai *p-value*  $< \alpha$

0,000  $<$  0,05

f. Kesimpulan

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 diketahui bahwa tolak  $H_0$  yang berarti ada hubungan positif antara *readiness for organisational change* dan *job crafting*.

**Tabel 6****Norma Persentil untuk Kategorisasi**

Nilai Persentil	Variabel Penelitian	
	<i>Readiness for organisational change</i>	<i>Job Crafting</i>
<b>Persentil 20</b>	66,6	58,00
<b>Persentil 40</b>	76,00	67,20
<b>Persentil 60</b>	84,00	74,00
<b>Persentil 80</b>	95,40	82,40

**Tabel 7****Deskripsi Psikologis Subjek Penelitian**

Kategorisasi	<i>Readiness for organisational change</i>		<i>Job crafting</i>	
	F	%	F	%
Sangat Rendah ( $X < P_{20}$ )	49	19,6%	46	18,4%
Rendah ( $P_{20} \leq X < P_{40}$ )	49	19,6%	53	21,2%
Sedang ( $P_{40} \leq X < P_{60}$ )	43	17,2%	44	17,6%
Tinggi ( $P_{60} \leq X \leq P_{80}$ )	57	22,8%	55	22%
Sangat Tinggi ( $X > P_{80}$ )	49	19,6%	49	16,8%

Tabel 7 di atas memperlihatkan persentase terbesar dari variabel *readiness for organisational change* berada pada kategorisasi tinggi yaitu sebesar 22,8%, dan untuk variabel *job crafting* juga berada pada kategori tinggi dengan prosentase sebesar 22%.

## ANALISIS TAMBAHAN

Analisis tambahan yang digunakan pada penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara dimensi-dimensi yang terdapat pada *job crafting* terhadap variabel *readiness for organisational change* serta untuk melihat seberapa besar sumbangan tiap-tiap dimensi *job crafting* terhadap *readiness for organisational change* menggunakan analisis regresi dengan metode *stepwise*.

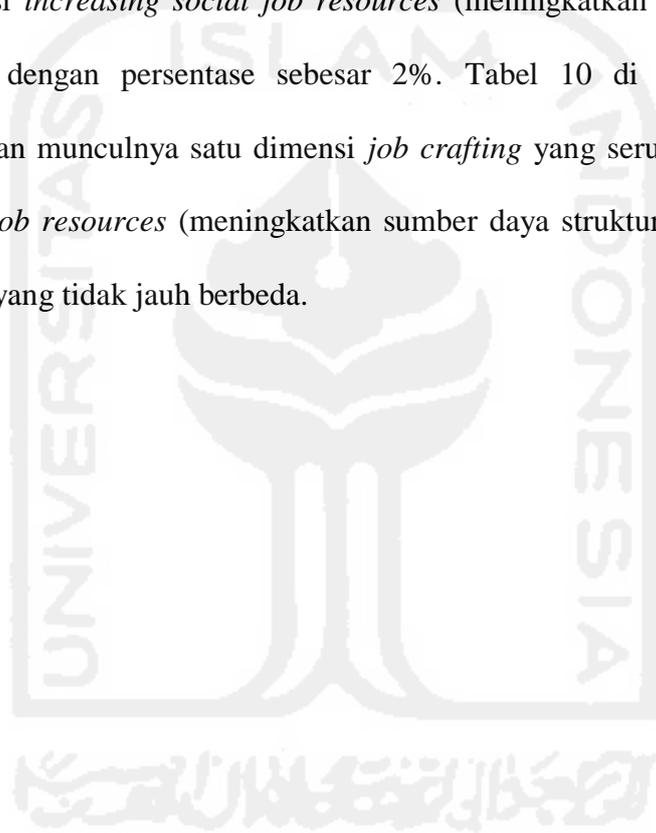
**Tabel 8**

### Analisis Tambahan Prediktor Job Crafting berdasarkan Jenis Pekerjaan

PNS				Karyawan Swasta			
Prediktor			%	Prediktor			%
<i>Decreasing hindering job demand</i>			45%	<i>Increasing Challenging Job Demand</i>			53%
<i>Increasing Structural Job Resources</i>			11%	<i>Increasing Structural Job Resources</i>			10%
				<i>Increasing Social Job Resources</i>			2%

Pada tabel 8 diatas menunjukkan dimensi *job crafting* yang paling prediktif terhadap *readiness for organisational change* pada PNS adalah *decreasing hindering job demands* (mengurangi gangguan tuntutan pekerjaan) dengan persentase sebesar 45,%. Dimensi lain yang muncul pada PNS adalah *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) dengan persentase sebesar 11%. Kemudian pada karyawan swasta,

menunjukkan bahwa dimensi *job crafting* yang paling prediktif terhadap *readiness for organisational change* adalah *increasing challenging job demands* (meningkatkan tantangan tuntutan pekerjaan) dengan persentase sebesar 53%. Dimensi lain yang muncul adalah *increasing structural job resource* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) dengan persentase sebesar 10% dan dimensi *increasing social job resources* (meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan) dengan persentase sebesar 2%. Tabel 10 di atas secara umum menunjukkan munculnya satu dimensi *job crafting* yang serupa yaitu *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) dengan persentase yang tidak jauh berbeda.



**Tabel 9**

**Analisis Tambahan Prediktor Job Crafting berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	PNS		Karyawan Swasta	
	<b>Prediktor</b>	<b>%</b>	<b>Prediktor</b>	<b>%</b>
<b>&lt; 5 tahun</b>	<i>Decreasing Hinderling Job Demands</i>	52%	<i>Increasing Social Job Resources</i>	56%
			<i>Increasing Structural Job Resources</i>	12%
			<i>Increasing Challenging Job Demand</i>	3%
<b>6-10 tahun</b>	<i>Decreasing Hinderling Job Demands</i>	51%	<i>Increasing Challenging Job Demand</i>	58%
			<i>Increasing Structural Job Resources</i>	6%
<b>11-15 tahun</b>	<i>Increasing Structural Job Resources</i>	56%	<i>Increasing Challenging Job Demand</i>	52%
<b>&gt; 15 tahun</b>	<i>Increasing Structural Job Resources</i>	41%	<i>Increasing Social Job Resources</i>	53%
	<i>Decreasing Hinderling Job Demands</i>	16%	<i>Increasing Structural Job Resources</i>	9%

Tabel 9 diatas menunjukkan dimensi *job crafting* yang paling prediktif terhadap *readiness for organisational change* berdasarkan lama bekerja. Peneliti membagi lama bekerja karyawan menjadi empat kelompok, yaitu karyawan yang bekerja < 5 tahun, karyawan yang bekerja 6-10 tahun, karyawan yang bekerja 11-15 tahun, dan karyawan yang bekerja > 15 tahun. Dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk PNS yang bekerja < 5 tahun adalah *decreasing hindering job demands* (mengurangi gangguan tuntutan pekerjaan) dengan persentase sebesar 52%. Sementara itu, dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja < 5 tahun adalah *increasing social job resources* (meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan) dengan persentase sebesar 56%, *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) sebesar 12%, dan *increasing challenging job demands* (meningkatkan tantangan tuntutan pekerjaan) sebesar 3%.

Dimensi *job crafting* yang paling prediktif terhadap *readiness for organisational change* untuk PNS yang bekerja 6-10 tahun adalah *decreasing hindering job demands* (mengurangi gangguan tuntutan pekerjaan) dengan persentase sebesar 51% dan dimensi *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) sebesar 10%. Sementara itu, dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja 6-10 tahun adalah *increasing challenging job demands* (meningkatkan tantangan tuntutan pekerjaan) dengan persentase sebesar 58% dan dimensi *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) sebesar

6%. Dimensi *job crafting* yang paling prediktif terhadap *readiness for organisational change* untuk PNS yang bekerja 11-15 tahun adalah *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) sebesar 56%. Sementara dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja 11-15 tahun adalah *increasing challenging job demands* (meningkatkan tantangan tuntutan pekerjaan) dengan persentase sebesar 52%.

Dimensi *job crafting* yang paling prediktif terhadap *readiness for organisational change* untuk PNS yang bekerja > 15 tahun adalah *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) sebesar 41% dan *decreasing hindering job demands* (mengurangi gangguan tuntutan pekerjaan) dengan persentase sebesar 16%. Sementara itu, dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja > 15 tahun adalah *increasing social job resources* (meningkatkan sumber daya sosial pekerjaan) dengan persentase sebesar 53% dan dimensi *increasing structural job resources* (meningkatkan sumber daya struktur pekerjaan) sebesar 9%. Secara keseluruhan, semua dimensi dari *job crafting* prediktif terhadap *readiness for organisational change* karyawan.

## PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *job crafting* terhadap *readiness for organisational change* karyawan. Hipotesis penelitian yang berdasarkan adanya hubungan positif antara variabel *readiness for organisational change* dan *job crafting* diterima (lihat tabel 7). Hal ini menunjukkan bahwa tinggi rendahnya *readiness for organisational change* pada karyawan dapat

dijelaskan melalui *job crafting* yang dimiliki oleh karyawan, dimana semakin tinggi *job crafting* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi *readiness for organisational change* yang diperolehnya, dan sebaliknya, semakin rendah *job crafting* yang dimiliki karyawan maka semakin rendah *readiness for organisational change* yang dimilikinya. Artinya, karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi terkait dengan pekerjaannya maka dapat meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan organisasi.

Karyawan yang memiliki *job crafting* akan memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan mencari jalan keluar dari kesulitan terkait dalam pekerjaannya sehingga dapat lebih siap dalam pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Caballero, Walker & Fuller-Tyszkiewicz (2011), juga menemukan bahwa faktor kecerdasan sosial (perilaku *job crafting*) berperan terhadap kesiapan dalam bekerja yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, Raftopoulos, Coetzee, & Visser (2009) menemukan hal menarik ketika meneliti 24 pengusaha dan 333 lulusan. Mereka menemukan bahwa beberapa kemampuan yaitu interpersonal dan kemampuan memecahkan masalah (perilaku *job crafting*) dianggap berperan penting terhadap kesiapan dalam bekerja, sehingga mereka menggunakan indikator tersebut untuk melaksanakan program kesiapan kerja.

Penelitian ini menunjukkan tingkat *readiness for organisational change* dan *job crafting* pada karyawan berada pada kategori tinggi (lihat tabel 4). Penelitian yang melibatkan 247 responden ini menunjukkan adanya deskripsi psikologis responden dimana masing-masing terdapat 49 responden yang memiliki *readiness*

*for organisational change* yang sangat rendah dan rendah, terdapat 43 responden yang memiliki *readiness for organisational change* yang termasuk dalam kategori sedang, kemudian terdapat 57 responden yang memiliki *readiness for organisational change* pada kategori tinggi dan 49 responden yang memiliki *readiness for organisational change* sangat tinggi. Sedangkan pada *job crafting* terdapat 46 responden yang memiliki *job crafting* yang sangat rendah dan 53 responden memiliki *job crafting* yang rendah, terdapat 44 responden yang memiliki *job crafting* yang termasuk dalam kategori sedang, kemudian terdapat 55 responden yang memiliki *job crafting* pada kategori tinggi dan 49 responden yang memiliki *job crafting* sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya tingkat *job crafting* yang semakin tinggi maka tentu dapat menunjukkan tingginya *readiness for organisational change* individu.

Terdapat temuan yang menarik dalam penelitian ini, yaitu temuan perbedaan tingkat *job crafting* yang didasarkan instansi pemerintah dan swasta serta berdasarkan lama bekerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *job crafting* dipengaruhi oleh perbedaan jenis pekerjaan karyawan dan lama bekerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mencoba untuk melihat dimensi *job crafting* yang paling prediktif terhadap *readiness for organisational change* karyawan serta melihat hubungan antar dimensi kedua variabel.

Temuan berdasarkan jenis pekerjaan ini mendapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan prediktor dari dimensi *job crafting*. Dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk pegawai negeri sipil (PNS) adalah *decreasing hindering job demand* dengan persentase sebesar 45%, sedangkan dimensi *job crafting* yang

paling prediktif untuk karyawan swasta adalah *increasing challenging job demands* dengan persentase sebesar 53%. Perbedaan temuan ini dapat disebabkan oleh berbedanya deskripsi jabatan dari PNS dan karyawan swasta. Deskripsi jabatan adalah sebuah daftar pekerjaan dari karyawan yang berisi tugas-tugas umum, fungsi, serta tanggung jawab dari tiap-tiap posisi jabatan di perusahaan.

Temuan menarik lainnya ditemukan adanya perbedaan tingkat *job crafting* berdasarkan lama bekerja PNS dan karyawan swasta. Peneliti membagi lama bekerja karyawan menjadi empat kelompok, yaitu karyawan yang bekerja < 5 tahun, karyawan yang bekerja 6-10 tahun, karyawan yang bekerja 11-15 tahun, dan karyawan yang bekerja > 15 tahun. Dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk PNS yang bekerja < 5 tahun adalah *decreasing hindering job demand* dengan persentase sebesar 52%, sedangkan dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja < 5 tahun adalah *increasing social job resources* dengan persentase sebesar 56%. Kemudian untuk dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk PNS yang bekerja 6-10 tahun adalah *decreasing hindering job demand* dengan persentase sebesar 51%, sedangkan dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja 6-10 tahun adalah *increasing challenging job demands* yaitu sebesar 58%. Dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk PNS yang bekerja 11-15 tahun adalah *increasing structural job resources* dengan persentase sebesar 56% sementara dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja 11-15 tahun adalah *increasing social job resources* dengan persentase sebesar 52%. Selain itu, dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk PNS yang

bekerja > 15 tahun adalah adalah *increasing structural job resources* dengan persentase sebesar 41% dan dimensi *job crafting* yang paling prediktif untuk karyawan swasta yang bekerja > 15 tahun adalah *increasing social job resources* dengan persentase sebesar 53%. Asumsinya, karyawan yang sudah lama bekerja di pemerintahan maupun di perusahaan akan sulit untuk siap dalam perubahan yang terjadi di pemerintahan maupun di perusahaan.

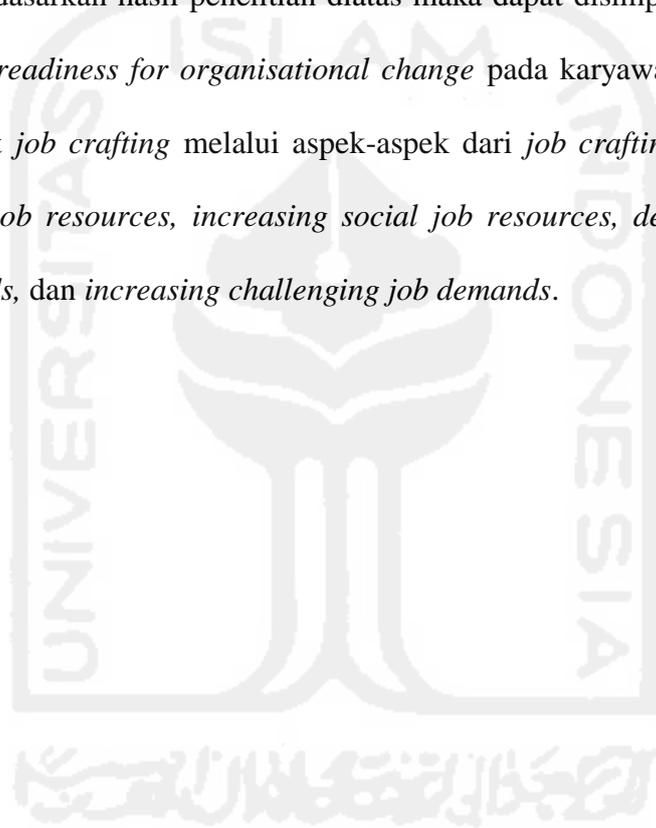
Setiawan dan Purba (2005), menyebutkan semakin lama karyawan bekerja, rasa memiliki, keahlian, pengalaman dan loyalitas terhadap perusahaan juga semakin besar. Hal ini menyebabkan karyawan yang sudah lama bekerja akan lebih sulit untuk berubah dibandingkan dengan karyawan yang baru bekerja. Hal ini juga menyebabkan adanya perbedaan dimensi dari *job crafting* yang memprediksi *readiness for organisational change* karyawan.

Kelemahan dalam penelitian ini adalah peneliti tidak dapat mengawasi proses pengambilan data secara langsung. Hal ini menyebabkan terdapat beberapa butir informasi yang tidak terisi dengan lengkap oleh responden, oleh karena itu diharapkan dapat menjadi evaluasi untuk penelitian selanjutnya.

## KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif antara *job crafting* dan *readiness for organisational change* karyawan, sehingga hipotesis penelitian diterima. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa *readiness for organisational change* karyawan ditinjau dari *job crafting* berkorelasi positif.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya *readiness for organisational change* pada karyawan dapat ditentukan dari tingkat *job crafting* melalui aspek-aspek dari *job crafting*, yaitu *increasing structural job resources, increasing social job resources, decreasing hindering job demands, dan increasing challenging job demands.*



## **SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian tersebut di atas, maka peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

### **1. Bagi Pegawai Negeri Sipil**

Berdasarkan hasil penelitian, PNS dapat mengurangi segala sesuatu yang mengganggu terkait pekerjaan yang dilakukan agar dapat lebih siap dalam bekerja, misalnya mengambil langkah tertentu untuk memastikan bahwa pekerjaan seara mental (pikiran) dan emosi tidak terlalu menekan, dan melakukan perencanaan sedemikian rupa dalam pekerjaan sehingga tidak perlu terlalu lama berkonsentrasi dalam jangka waktu yang lama.

### **2. Bagi Karyawan Swasta**

Berdasarkan hasil penelitian, karyawan swasta dapat meningkatkan tantangan tuntutan pekerjaan agar dapat lebih siap dalam bekerja, misalnya secara proaktif menawarkan diri ketika ada pekerjaan yang menarik, menjadi salah satu orang yang mencoba atau mempelajari ketika ada perubahan atau perkembangan di tempat kerja dan dapat melakukan pekerjaan tambahan meskipun tidak menerima gaji tambahan.

### **3. Bagi Penelitian Selanjutnya**

Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperhatikan kriteria responden yang dikehendakinya, seperti jabatan karyawan atau pendidikan terakhir karyawan. Selain itu juga dapat melakukan pengambilan sampel dengan responden yang jauh lebih besar agar dapat memudahkan penelitian selanjutnya dalam melakukan generalisasi data.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relation*, 65(10), 1360-1378.
- Bandaranaike, S., & Willison, J. (2015). Building capacity for work-readiness: Bridging the cognitive and affective domains. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, Special Issue*, 16(3), 223-233.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Ann Arbor, MI: University of Michigan Ross School of Business. Retrieved from <http://www.bus.umich.edu/Positive/POS-Teaching-and-Learning/ListPOS-Cases.htm>
- Caballero, C., Walker, A., & Fuller-Tyszkiewicz, M. (2011). The Work Readiness Scale (WRS): Developing a measure to assess work readiness in college graduates. *Journal of Teaching and Learning for Graduate Employability*, 2(2), 41 - 54.
- Kartini, K. (1998), *Menyiapkan dan Memandu Karier*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Marwanti. (2006). Studi Tentang *Soft Skill* dan Kesiapan Kerja sebagai Tenaga Kerja Profesional Bidang Boga Mahasiswa Pendidikan Tata Boga Jurusan Pendidikan Kesejahteraan Keluarga.
- Noordiansyah, M. (2014). Kontribusi Kreatifitas Siswa Dalam Praktik Pemesinan dan Motivasi Kerja Siswa terhadap Kesiapan Kerja. *E-Jurnal Pendidikan Teknik Mesin*, 2(2).
- Raftopoulos, M., Coetzee, S., Visser, D. (2009). Work-Readiness Skills in The Fasset Sector. *SA Journal of Human Resource Management/ SA Tyd skrif vr Menslikehulpbronbestuur*, 7(1).
- Reynolds W. M., & Gerbasi, K.C (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38(1), 119-125.
- Setiawan, S. M. & Purba, S. D. (2005). Motivasi Kerja; Masa Kerja dan Kinerja Kerja. *Tesis: Tidak Diterbitkan*. Jakarta, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Atma Jaya.
- Tims, M., Bakker, A. B. (2010). Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012). Development and Validation of The Job Crafting Scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-185.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2014). Daily Job Crafting and The Self Efficacy-Performance Relationship

Wijayanti, R. T & Zulifah, E. (2011). Hubungan Antara Efikasi Core Skill dengan Kesiapan Kerja pada Mahasiswa Semester Akhir. *Skripsi* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia.

