

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK VALUE*
TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT
BUDI PERKASA ALAM**

TESIS

Oleh

DEKALIA YULISTIANI

NPM.171804032



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK VALUE*
TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT
BUDI PERKASA ALAM**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi
pada Program Pascasarjana
Universitas Medan Area



**OLEH
DEKALIA YULISTIANI
171804032**

**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2019**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh *Employee Engagemen* Dan *Work Value* Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam

Nama : Dekalia Yulistiani

NPM : 171804032

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II


(Dr. Muhammad Rajab Lubis., MS)


(Dr. Sjahril Effendy., M.Si, MA, M.Psi, MH)

Ketua Program Studi

Direktur

Magister Psikologi


(Prof. Dr. Sri Mufayetty., MS., Kons)


(Prof. Dr. Ir. Retna Astuti K., MS)

UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER PSIKOLOGI

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis Ini Dipertahankan Di Depan Panitia Penguji Tesis Program
Pascasarjana Magister Psikologi
Universitas Medan Area

Pada Hari : Kamis
Tanggal : 18 April 2019
Tempat : Program Pascasarjana Magister Psikologi Universitas Medan
Area

PANITIA PENGUJI

Ketua : Drs. Hasanuddin, M.Ag., Ph.D
Sekretaris : Suryani Harjo, S.Psi., MA
Penguji I : Dr. M. Rajab Lubis., MS
Penguji II : Dr. Sjahril Effendy P, M.Si.,MA.,M.Psi.,MH
Penguji Tamu : Dr. Nefi Darmayanti, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.



Medan, 19 April 2019

(Dekalia Yulistiani)

ABSTRACT

THE EFFECT OF EMPLOYEE ENGAGEMENT AND WORK VALUE ON READINESS TO CHANGE IN EMPLOYEES

PT BUDI PERKASA ALAM

By

Dekalia Yulistiani

NPM.171804032

Individual readiness to change is important in the success of the organization for making changes. When employees are ready, they will be able to follow the organizational changes that occur. Employee readiness to change will have a positive impact on organizational change. There are various factors that can affect change readiness in employees including employee engagement and work value. This study aims to determine the effect of employee engagement and work value on change readiness in employees of PT. Budi Perkasa Alam. The measuring instrument used in this study is the scale of change readiness, employee engagement and work value scale. This study involved 150 employees. The results showed that partially employee engagement and work value had a positive effect on change readiness in employees with t-count value $X_1 (5.513) > t\text{-table} (1,976)$ and t-count $X_2 (5,896) > t\text{-table} (1,976)$. Simultaneously, employee engagement and work value variables significantly influence change readiness in PT employees. Nature Mightiness ($F \text{ count} = 67.230; p < 0.05$). Employee engagement and work value contributed to change readiness by 47.8% ($R\text{-square} = 0.478$). The implications of this research are expected to the management in order to maintain an understanding of the values and goals of the organization and involve employees in making organizational decisions.

Keywords: *Employee engagement, work value, readiness to change*

ABSTRAK

PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *WORK VALUE* TERHADAP KESIAPAN BERUBAH PADA KARYAWAN PT BUDI PERKASA ALAM

Oleh
Dekalia Yulistiani
NPM.171804032

Kesiapan individu untuk berubah merupakan hal yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan. Apabila karyawan siap maka mereka akan mampu mengikuti perubahan organisasi yang terjadi. Kesiapan karyawan untuk berubah akan membawa dampak positif bagi perubahan organisasi. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan berubah pada karyawan diantaranya *employee engagement* dan *work value*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala kesiapan berubah, *employee engagement* serta skala *work value*. Penelitian ini melibatkan 150 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial *employee engagement* dan *work value* berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan dengan nilai $t\text{-hitung } X_1 (5.513) > t\text{-tabel } (1.976)$ dan $t\text{-hitung } X_2 (5.896) > t\text{-tabel } (1.976)$. Secara simultan variabel *employee engagement* dan *work value* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam ($F_{\text{hitung}} = 67.230$; $p < 0.05$). *Employee engagement* dan *work value* memberikan kontribusi terhadap kesiapan berubah sebesar 47,8% ($R\text{-square} = 0.478$). Implikasi dari penelitian ini diharapkan kepada pihak manajemen agar dapat mempertahankan pemahaman akan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta melibatkan karyawan dalam membuat keputusan organisasi.

Kata Kunci : *Employee engagement*, *work value*, kesiapan berubah

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur ke hadirat Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh *Employee Engagemen* dan *Work Value* Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan Pt Budi Perkasa Alam”. Salawat dan salam kepada Nabi Muhammad Saw yang telah memperjuangkan Islam ini sehingga kita dapat menikmati dunia dengan cahaya ilmu pengetahuan.

Selama menyelesaikan tesis ini, penulis banyak mengalami kendala baik fisik, maupun psikis. Namun, berkat bantuan, usaha, doa, dan motivasi dari berbagai pihak, tesis ini dapat penulis selesaikan dengan baik. Untuk itu, melalui pengantar ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr H. A. Yakub Matondang, MA, yang telah memberikan kesempatan kepada saya selaku penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana selama ini.
2. Direktur pascasarjana ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS, yang telah memberikan pembinaan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Ketua program studi Magister Psikologi ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty, MS, Kons, yang telah banyak memberikan bantuan kepada penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Medan Area.
4. Komisi pembimbing : bapak Dr, M. Rajab Lubis, MS, selaku pembimbing I dan bapak Dr. Sjahril Effendy, M.Si, MA, M.Psi. MH, selaku

pembingbing II, yang telah banyak meluangkan waktu, menyumbangkan tenaga dan pikiran membimbing penulis hingga tesis ini selesai.

5. Teristimewa kedua orang tua yang terkasih yaitu Ayahanda Maskur S.Pd dan Ibunda Sadarni S.Pd yang telah memberikan semua kekuasaan ruhyah dan fikriah untuk mendoakan penulis sampai pada akhir penulisan tesis ini.
6. Semua keluarga kandung terbaik yang tiada henti-hentinya menghantarkan doa dan motivasi kepada penulis.
7. Kepada Putra Kurnia Simangunsong yang telah membantu kelancaran dan memotivasi penulis untuk dapat menyelesaikan tesis dengan tepat waktu. Terimakasih telah menjadi seseorang yang selalu bersedia untuk menerima keluhan kesah penulis selama penulisan tesis ini berlangsung.
8. Teruntuk teman seperjuangan Eni Made Nyoman, Hartini Mudarsa, Henny Cristiani dan Petra Juliana, banyak rintangan yang telah kita lalui dengan tangis, canda serta tawa selama kurang lebih 2 tahun ini. terimakasih telah sudi berbagi cerita duka dan bahagia bersama.
9. Kepada pimpinan PT. Budi Perkasa Alam dan seluruh managerial yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian di BPA serta terima kasih kepada seluruh karyawan terkhusus untuk para responden yang telah membantu dalam pelaksanaan uji coba instrument sampai pengumpulan data penelitian ini.

Terimakasih penulis haturkan kepada semua pihak terlibat yang tak dapat disampaikan satu persatu, hanya Allah Swt pemilik Arsy yang dapat membalas semuanya Amin Ya Rabb. Penulis menyadari bahwa

sesungguhnya tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis harapkan adanya kritik, saran serta masukan yang sifatnya membangun dari semua pihak guna menyempurnakan penelitian ini agar menjadi lebih baik lagi.

Medan, 30 Maret 2019

Penulis

Dekalia Yulistiani



DAFTAR ISI

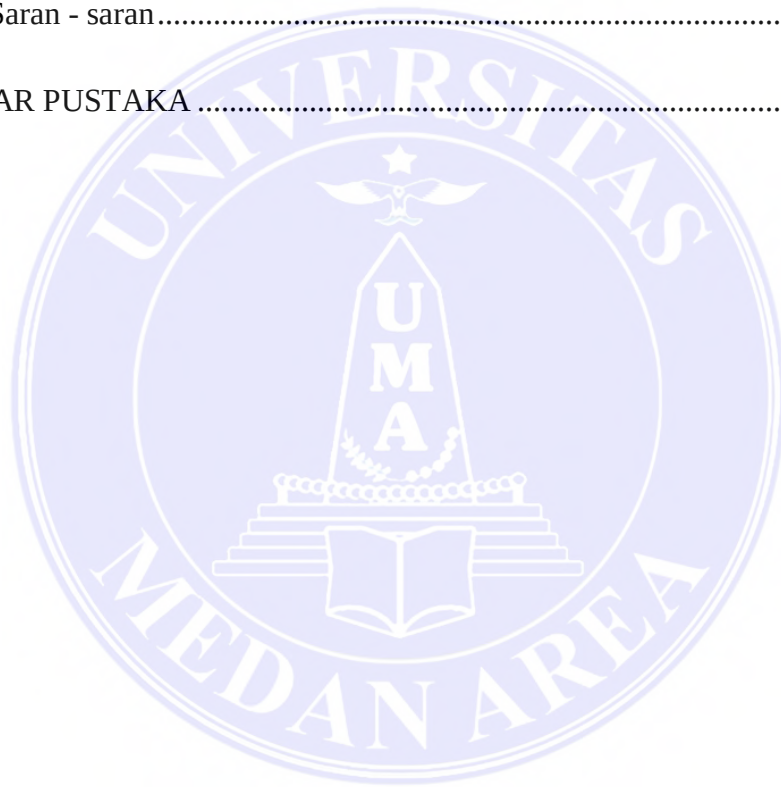
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN_PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
LAMPIRAN.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	14
1.3. Rumusan Masalah.....	15
1.4. Tujuan Penelitian.....	16
1.5. Manfaat Penelitian.....	16

BAB II.....	18
TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1. Kesiapan Berubah.....	18
2.1.1. Pengertian Kesiapan Berubah.....	18
2.1.2. Dimensi Kesiapan Berubah	20
2.1.3. Faktor-Faktor Kesiapan Berubah.....	21
2.2. <i>Employee Engagement</i>	22
2.2.1. Definisi <i>Employee Engagement</i>	22
2.2.2. Dimensi <i>Employee Engagement</i>	26
2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Employee Engagement</i>	29
2.3. <i>Work Value</i>	30
2.3.1. Definisi <i>Work Value</i>	30
2.3.2. Dimensi <i>Work Value</i>	32
2.3.3. Dampak <i>Work Value</i>	33
2.4. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dengan Kesiapan Berubah	34
2.5. Pengaruh <i>Work Value</i> terhadap Kesiapan Berubah.....	36
2.6. Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Work Value</i> terhadap Kesiapan Berubah.....	38
2.7. Kerangka Konsep	38
2.8. Hipotesis	39
BAB III.....	40

METODE PENELITIAN.....	40
3.1. Desain Penelitian	40
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
3.3. Identifikasi Variabel	41
3.4. Definisi Operasional	42
3.4.1. Kesiapan Berubah.....	42
3.4.2. <i>Employee Engagement</i>	42
3.4.3. <i>Work Value</i>	42
3.5. Populasi dan Sampel.....	42
3.5.1. Populasi	42
3.5.2. Sampel	43
3.6. Teknik Pengambilan Sampel.....	43
3.7. Metode Pengumpulan Data	44
3.7.1. Instrumen Penelitian.....	44
3.7.2. Uji Instrumen.....	47
3.7.3. Uji Validitas.....	47
3.7.4. Uji Reliabilitas.....	48
3.8. Prosedur Penelitian.....	49
3.8.1. Tahap Persiapan.....	49
3.8.2. Tahap Pelaksanaan Penelitian	49
3.8.3. Tahap Pengolahan Data	49

3.8.4. Tahap Pembuatan Laporan Penelitian	49
3.9. Teknik Analisis Data	50
BAB IV	53
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Orientasi Kancan	53
4.2 Pelaksanaan Penelitian	54
4.2.1 Gambaran Subjek Penelitian	54
4.2.2 Pelaksanaan <i>Try Out</i>	55
4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Try Out</i> Alat Ukur.....	55
4.2.4. Pelaksanaan Skoring	59
4.3 Analisa Data dan Hasil Penelitian.....	60
4.3.1 Uji Asumsi	60
4.3.2 Hasil Pengujian Hipotesis.....	64
4.3.3 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik	69
4.4 Pembahasan.....	74
4.4.1 Pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam.....	74
4.4.2 Pengaruh <i>Work Value</i> Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam	76

4.4.3	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Work Value</i> Secara Bersama-Sama Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT. Budi Perkasa Alam.	80
BAB V		84
SIMPULAN DAN SARAN		84
5.1	Simpulan	84
5.2	Saran - saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA		87



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Daftar Pengalaman Pekerjaan	10
Tabel 3.1. Matriks Pelaksanaan Penelitian.....	42
Tabel 3.2. Bobot Nilai Skala Favorable	46
Tabel 3.3. Bobot Nilai Skala Unfavorable	46
Tabel 3.4. <i>Blueprint</i> skala kesiapan berubah saat uji coba.....	46
Tabel 3.5. <i>Blueprint</i> skala <i>Employee Engagement</i> saat uji coba.....	47
Tabel 3.6. <i>Blueprint</i> skal <i>work value</i> saat uji coba.....	48
Tabel 4.1. Gambaran Subjek Penelitian	55
Tabel 4.2. Distribusi butir-butir Skala <i>Employee Engagement</i> (X ₁) Setelah Uji Validitas.....	58
Tabel 4.3. Distribusi butir-butir Skala <i>Work Value</i> (X ₂) Setelah Uji Validitas...	59
Tabel 4.4. Distribusi butir-butir Skala Kesiapan Berubah (Y) Setelah Uji Validitas.....	60
Tabel 4.5. Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	62
Tabel 4.6. Rangkuman Hasil Uji Linearitas	63
Tabel 4.7. Hasil Uji Multikolonieritas.....	64
Tabel 4.8. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	66
Tabel 4.9. Hasil Uji Pengaruh Serempak (Uji-F).....	68
Tabel Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²) untuk Variabel <i>Employee</i>	69

4.10	<i>Engagement</i> terhadap Kesiapan Berubah Karyawan.....	
Tabel 4.11	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) untuk Variabel <i>Work Value</i> terhadap Kesiapan Berubah Karyawan.....	69
Tabel 4.12	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2) untuk Variabel <i>Employee Engagement</i> dan <i>Work Value</i> terhadap Kesiapan Berubah Karyawan.....	70
Tabel 4.13	Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik <i>Employee Engagement</i> Karyawan PT Budi Perkasa Alam.....	70
Tabel 4.14	Kategorisasi Skor <i>Employee Engagement</i> Karyawan Subjek Penelitian Berdasarkan Skor Hipotetik	71
Tabel 4.15	Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik <i>Work Value</i> Karyawan PT Budi Perkasa Alam.....	73
Tabel 4.16	Kategorisasi Skor <i>Work Value</i> Karyawan Subjek Penelitian Berdasarkan Skor Hipotetik.....	73
Tabel 4.17	Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Kesiapan Berubah Karyawan PT Budi Perkasa Alam.....	73
Tabel 4.18	Kategorisasi Skor Kesiapan Berubah Karyawan Subjek Penelitian Berdasarkan Skor Hipotetik.....	74

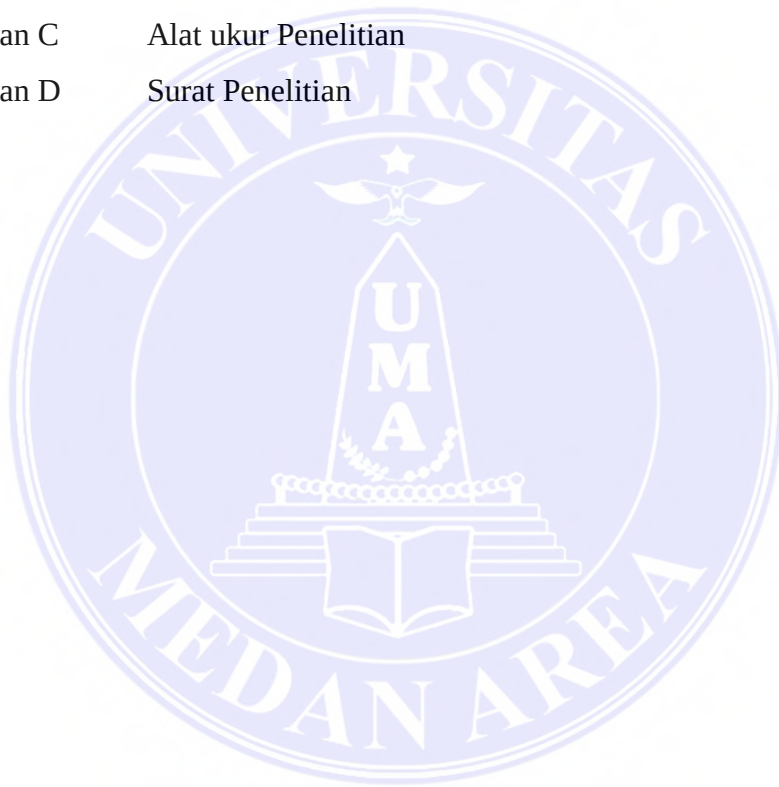
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian	39
Gambar	65
Grafik 4.1 Uji Heterokedastisitas.....	



LAMPIRAN

Lampiran A	Data Try Out	92
	Hasil Uji Validitas dan Reabilitas	97
Lampiran B	Data Analisis Deskriptis	104
	Hasil Uji Normalitas	108
	Hasil Uji Multikolinieritas	109
	Hasil Uji Linieritas	110
	Hasil Analisis Regresi Linier	112
	Hasil Uji Linier Berganda	114
Lampiran C	Alat ukur Penelitian	117
Lampiran D	Surat Penelitian	125



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Era globalisasi pasar dan perkembangan teknologi informasi yang cepat saat ini menyebabkan ketatnya persaingan organisasi khususnya pada perusahaan-perusahaan. Hal ini menuntut organisasi mampu menyesuaikan diri untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Organisasi harus mau berubah, untuk mengikuti perubahan yang terjadi organisasi harus mampu menyesuaikan visi, misi, metode budaya dan strategi perusahaan dengan situasi lingkungan (Niven, 2002).

Perubahan organisasi adalah suatu proses organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatnya efektifitas organisasinya. Michel Beer (dalam Kahar 2008) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Winardi (dalam Kahar 2008) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Perubahan yang sangat cepat yang terjadi di sekitar organisasi telah secara otomatis menuntut setiap pemangku kepentingan (*stakeholder*) untuk memberikan perhatian dan tanggapan terhadap lingkungannya. Era globalisasi yang disertai

dengan pesatnya perkembangan teknologi, berdampak pada semakin ketatnya persaingan dan semakin cepatnya terjadi pada perubahan lingkungan usaha.

Organisasi dalam menghadapi globalisasi ekonomi membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang tangguh. Inilah salah satu unsur penentu perusahaan bakal mampu bersaing di pasar global. Untuk itu, perusahaan perlu membangun kepercayaan atau nilai dikalangan karyawannya, yaitu tekad untuk selalu bekerja

berdasarkan standar mutu tinggi. Semakin tinggi standar, maka akan semakin berpeluang perusahaan untuk makin maju. Selain unsur kepercayaan, perusahaan juga hendaknya mampu membangun sikap pentingnya meraih kinerja unggul.

Melakukan pekerjaan merupakan keinginan dasar individu. Dalam aktivitas kerjanya, individu harus berinteraksi dengan lingkungan organisasi maupun lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang menantang dan kompleks serta semakin cepatnya perubahan baik perubahan dalam organisasi maupun perubahan lingkungan kerja menuntut individu untuk dapat beradaptasi dengan cepat dalam menjalani pekerjaannya, tidak semua individu mampu mengatasi perubahan perubahan yang dialami sehingga ada dampak lain yang di dapatkan oleh manusia.

Menurut Desplace (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang dramatis yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Untuk itu proses perubahan serta reaksinya perlu dipahami untuk dapat memiliki kesiapan menghadapi perubahan tersebut.

Desplaces (2005) mengutip kajian yang dilakukan Poras dan Robertson's (1992) menyatakan bahwa kebijakan perubahan yang dilakukan oleh organisasi hanya memberikan manfaat positif bagi organisasi sebesar 38%. Meskipun perubahan organisasi tidak langsung memberikan manfaat yang besar bagi kemajuan organisasi, namun beberapa praktisi tetap meyakini tentang pentingnya suatu organisasi untuk melakukan perubahan.

Wilson (dalam Nurtjahjanti, 2004) mengatakan terjadi reaksi yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan. Baik perubahan yang tidak direncanakan maupun yang direncanakan. Lagi pula dengan kondisi organisasi yang memiliki karakteristik yang berbeda dan unik akan membuat proses perubahan menjadi berbeda-beda pula dalam setiap organisasi. Untuk itu proses perubahan serta reaksinya perlu dipahami untuk dapat memiliki kesiapan menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan organisasi, tetapi juga oleh sumber daya manusia karena sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektifitas perubahan tersebut.

Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif, beberapa kajian terbaru tentang konstruk variabel kesiapan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiapan individu untuk berubah dan diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan. Setiap perubahan akan dihadapkan dengan kemungkinan adanya perbedaan dan konflik antara pimpinan dan anggota organisasi untuk terjadinya perubahan yang terarah seperti yang diinginkan, maka

konflik harus diselesaikan seperti kepercayaan anggota organisasi dan pengetahuan mengenai perubahan.

Hal yang diinginkan untuk memperoleh kinerja optimal dalam menghadapi perubahan organisasi, maka perusahaan perlu menetapkan strategi yang tepat, yaitu dengan memikirkan bagaimana mengelola karyawan agar mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Mangkuprawira (2009) karyawan sebagai sumber daya manusia memiliki ciri-ciri yang sangat berbeda dengan sumber produksi lainnya seperti kapital atau teknologi, fasilitas, uang, tanah, dan bahkan ternak sebagai unsur produksi. Karyawan sebagai manusia biasa memiliki intuisi, emosi, akal, ambisi, harga diri, dan kepribadian aktif. Selain itu, sebagai manusia setiap karyawan memiliki kebutuhan hidup strategis (universal) dan kebutuhan praktis (spesifikasi) masing-masing.

Vroom (1964, dalam Umam 2010) mengatakan bahwa tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan tingkat kinerja (level of performance). Individu yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, sebaliknya yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau kinerjanya rendah.

Menurut Mangkuprawira (2009) salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan adalah bergantung pada kinerja sumber daya manusia yang secara langsung atau tidak langsung memberi kontribusi pada perusahaan. Menurut Mathis dan Jakson (2006) Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan dan dukungan organisasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja secara individual. Kemampuan karyawan dalam menerapkan ilmu melalui kecerdasan intelektual yang

dimilikinya yang diterapkan dalam pekerjaan akan menghasilkan kinerja dalam pekerjaannya. Tingkat usaha yang dicurahkan dalam pekerjaan ditujukan dengan karyawan memiliki employee engagement dan work value dalam menghadapi pekerjaan.

Ketika organisasi melakukan perubahan, employee engagement menjadi elemen paling penting untuk kesuksesan perubahan organisasi (Echols, 2005; Crabtree, 2005; Gubman, 2004). Hasil penelitian Mangundjaya (2012) menunjukkan bahwa ada korelasi positif pada employee engagement terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hasil penelitian Sherry Hadiyani (2013) menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari employee engagement terhadap kesiapan untuk berubah.

Hasil penelitian yang dilakukan Vidal (2007) menemukan bahwa employee engagement berdampak pada keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Karyawan yang engaged akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Shaw, 2005). Hasil yang serupa juga ditemukan oleh Hewitts (2004) dimana karyawan yang engaged memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Schaufeli (2002) menyebutkan bahwa karyawan yang engaged akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Mereka juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang sama dengan yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan, yaitu partisipasi yang aktif dalam usaha perubahan. Karyawan yang engaged selain akan

berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi, juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

Selain *employee engagement*, kesiapan berubah juga dipengaruhi oleh *work value* (Hofstede, 1980). Salah satu dimensi *work value* adalah penghindaran ketidakpastian, ketakutan terhadap ketidakpastian ini membuat seseorang memiliki kecenderungan untuk menolak perubahan. Berdasarkan hal tersebut tidak semua individu mau menerima perubahan, karena mereka menganggap bahwa ketidakpastian dapat mengancam hidup mereka. Setiap perubahan pada awalnya mendatangkan ketidakpastian. (Judson, 2000).

Salah satu cara untuk menjalankan perubahan adalah dengan menanamkan *work value* yang baru, yang dapat menjadi sebuah katalis untuk memberi “ warna baru “ pada manajemen perusahaan. Dengan adanya warna baru dalam perusahaan tersebut maka karyawan tersebut dapat mengadaptasi kebijakan-kebijakan perubahan yang biasanya di bawa oleh manajemen baru (Kasali, 2007). *Work value* dapat merefleksikan tujuan utama dari kepuasan kerja bukan hanya pekerjaan yang mereka lakukan sekarang tetapi untuk potensi kerja di masa depan (Malka & Chatman, 2003).

Nilai merupakan satu petunjuk ke arah kesejahteraan setiap individu. Nilai yang digunakan ditempat kerja merupakan *work value* bersama, yaitu komponen penting dari setiap hubungan kerja. *Work value* yang positif dapat mempengaruhi sikap dan pandangan individu terhadap sesuatu tindakan. *Work value* merujuk pada sikap individu terhadap kerja dan berkaitan dengan makna yang diberikan oleh individu terhadap kerjanya (Hofstede, 1980). *Work value* penting karena mempengaruhi perilaku organisasi, performa kerja, produktifitas dan komitmen

organisasi. Kecemerlangan organisasi sangat tergantung pada *work value* individu dalam organisasi. *Work value* yang dimiliki individu akan menentukan prestasi kerjanya. Prestasi kerja yang cemerlang merupakan hasil daripada *work value* yang positif dan akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi (Hofstede, 1980).

Work value merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi karena kecemerlangan sebuah organisasi sangat bergantung pada *work value* individu. *Work value* merujuk pada sikap individu terhadap kerja dan berkaitan dengan makna yang diberikan oleh individu terhadap kerja. (Kinicki dan Kreiner 2008).

Keterbukaan pada perubahan akan menghasilkan *work value* yang tercermin dari semangat kerja yang berbeda dari yang sebelumnya, perbedaan itu akan menjadi faktor penentu keberhasilan dan keunggulan perusahaan di masa depan karena keterbukaan terhadap hal-hal yang baru adalah modal awal yang penting dalam sebuah proses perubahan (Kasali, 2007). Setiap perusahaan yang unggul sangat jelas selalu menjunjung *work value* yang tercermin dalam perilaku kerja mereka, *work value* sebagai dasar semangat dan pendorong dan juga faktor tunggal dalam merespon dan memasuki dimensi perubahan organisasi (Peters, 2009).

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Mestika Retina Tampubolon (2015) mengungkapkan bahwa *work value* memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah. *Work value* merupakan keyakinan dan sikap individu mengenai cara-cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan individu terhadap pekerjaannya yang digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya dalam melakukan pekerjaan.

Penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan yang berbeda dengan perusahaan tempat peneliti akan mengambil data. Penelitian Mangundjaya (2012), Ciliana & Mansur (2008) dilakukan pada perusahaan perbankan, penelitian Vidal (2007) dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang produksi, penelitian Pramadani (2012) dan Megani (2012) dilakukan pada perusahaan telekomunikasi.

Berdasarkan data-data yang telah dikemukakan diatas, peneliti tertarik untuk melihat pengaruh *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam yang organisasinya akan mengalami perubahan.

Salah satu yang terjadi saat ini adalah pada PT. Budi Perkasa Alam (BPA), dimana selama kegiatan operasional di perusahaan dioperasikan secara manual/offline dan tidak terintegrasi. Sementara aktivitas pekerjaan saling berjauhan yaitu dari pulau Sumatera hingga pulau Papua, oleh karena itu manajemen melakukan perubahan organisasi untuk kegiatan operasional menggunakan sistem online dan terintegrasi. Dikarenakan adanya beberapa kendala yang dialami, misalnya data dan informasi yang dibutuhkan tidak update, terjadi potensi-potensi kehilangan dan lain-lain.

PT. Budi Perkasa Alam (BPA) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa kontruksi yang mengambil spesialisasi kelautan yang berdomisili di Medan dan telah berdiri kurang lebih 13 tahun yaitu sejak 18 Mei 2005 hingga saat ini. Perkembangan BPA sejak berdiri hingga saat ini sangat baik sejalan dengan program pemerintah dalam pengembangan infrastruktur. Beberapa bidang pekerjaan yang dapat dikerjakan adalah dermaga, oil dan gas, jembatan, water

intake, dredging serta peledakan. Sejauh ini sudah ada 118 paket pekerjaan yang sudah diselesaikan oleh BPA baik yang berstatus sebagai kontraktor utama maupun sub kontraktor. BPA bekerja sama dengan perusahaan BUMN maupun swasta.

Sistematika kerja perusahaan dalam menyelesaikan proyek atau pekerjaan tersebut dengan melakukan pengelolaan biaya yang meliputi tiga hal, yakni: berkaitan dengan pengadaan dan pemakaian dana proyek, perencanaan sumber daya proyek dan penyusunan anggaran proyek dan pengendalian proyek.

Dalam proses perjalanan perusahaan selama kurun waktu 13 tahun ini, Top Management (manajemen puncak) menyimpulkan bahwa:

- a. Pengadaan material yang melebihi dari budget;
- b. Sisa material proyek saat pekerjaan selesai dikerjakan tidak tercatat dengan baik;
- c. Spesifikasi untuk masing-masing material proyek tidak terdefinisikan dengan baik sehingga mempengaruhi mutu pekerjaan;
- d. Pengontrolan seluruh aktivitas pekerjaan di semua departemen tidak update dan akurat;
- e. Dengan sistem offline kebutuhan laporan dan analisa yang diinginkan manajemen tidak dapat terpenuhi;
- f. Adanya proses pengulangan pekerjaan yang sama dilakukan berulang-ulang oleh beberapa orang yang berbeda;
- g. Untuk mempermudah proses monitor perlunya intergrasi dari keseluruhan proses;
- h. Untuk proses persetujuan direksi yang tidak selalu berada di Medan;

Dari beberapa inventarisasi permasalahan tersebut potensi kebocoran keuangan pertahun yang berujung terhadap laba perusahaan, dapat dikategorikan 3 (tiga) permasalahan besar yaitu dalam pengadaan material proyek memiliki kebocoran keuangan pertahun sebesar 982.867.625, pemakaian alat berat memiliki kebocoran pertahun sebesar 1.142.674.634 dan pada inventaris yang hilang memiliki kebocoran keuangan sebesar 68.500.000.

Bahwa estimasi dari level Top Manajemen, tingkat kebocoran keuangan pertahun adalah sebesar Rp. 2.194.042.259,- (dua milyar seratus sembilan puluh empat juta empat puluh dua ribu dua ratus lima puluh sembilan rupiah) atau jika dihitung perbulan dapat diambil kesimpulan terjadi kebocoran keuangan Perusahaan Rp. 182.836.855,- (seratus delapan puluh dua juta delapan ratus tiga puluh enam ribu delapan ratus lima puluh Lima rupiah)

Adapun Pengalaman kerja Perusahaan PT. Budi Perkasa Alam, 5 (lima) project diatas 5 Milyar dalam kurun waktu 2 (dua) tahun terakhir adalah sebagai berikut:

NO.	NAMA PAKET PEKERJAAN	LOKASI	BIDANG/SUB BIDANG PEKERJAAN	NAMA PEMBERI TUGAS	NILAI PEKERJAAN (Rp.) <i>Exclude PPh 10%</i>
1	PEKERJAAN PEMBANGUNAN DERMAGA SEI SEMBILANG <i>Nomor Kontrak : 01/SP-SHP/LA/II/2017</i> <i>Tanggal Kontrak : 01 Februari 2017</i>	Jambi	Dermaga	PT. SUMBER HIJAU PERMAI	34.600.000.000.00
2	PEMBANGUNAN PETROSEA OFFSHORE SUPPLY BASE (POSB) <i>Nomor Kontrak : 4320000367</i> <i>Tanggal Kontrak : 09 Februari 2017</i>	Sorong	Piling Works	PT. PETROSEA, Tbk	9.151.314.000.00
3	PEKERJAAN PEMBANGUNAN DERMAGA PETI KEMAS DAN REKLAMASI PELABUHAN BITUNG <i>Nomor Kontrak : 002/SPK/ADHI-ISTKA/XII/2016</i> <i>Tanggal Kontrak : 16 Desember 2016</i>	Bitung	Pemancangan, Dermaga	PT. ADHI - ISTAKA KSO	7.154.380.000.00
4	PEKERJAAN PEMBANGUNAN DERMAGA PENUMPANG 1.500 M2 DAN REPLACEMENT DERMAGA 150 X 30 M2 DI PELABUHAN JAYAPURA, <i>Nomor Kontrak : 469/SPMK/SUB-KONT/WIL V/PRODUKSI/10/2016</i> <i>Tanggal Kontrak : 27 Oktober 2016</i>	Jayapura, Papua	Pemancangan, Dermaga	PT. NINDYA KARYA	20.104.512.600.00
5	PEKERJAAN PENINGKATAN KAPASITAS JETTY UNTUK TONGKANG 10.000 DWT DAN TONGKANG 3.600 DWT DERMAGA PADA PROYEK PT. SUKAJADI SAWIT MEKAR YANG BERLOKASI DI BAGENDANG, KALTENG-SAMPIT <i>Nomor Kontrak : 011/SSM-SMPT/PRJ/X/2016</i> <i>Tanggal Kontrak : 22 Oktober 2016</i>	Bagendan g, Kalimanta n Tengah	Pemancangan, Dermaga	PT. SUKAJADI SAWIT MEKAR	18.500.000.000.00

Tabel 1 .Daftar Pengalaman Pekerjaan PT Budi Perkasa Alam

Top Manajemen sangat menyadari untuk mempertahankan perusahaan agar dapat tetap eksis dan tetap berkomitmen untuk terus mengembangkan PT Budi Perkasa Alam dan tetap fokus sesuai dengan visi perusahaan “Marine Construction Specialist” serta misi perusahaan, yakni:

1. Memberikan komitmen jasa pelayanan, kepercayaan dan dengan hasil yang sesuai keinginan pelanggan;
2. Menyediakan lingkungan kerja yang aman, mensejahterakan dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara profesional bagi karyawan;
3. Mencegah dan/ atau mengurangi kecelakaan kerja (Kebakaran, peledakan, keracunan dan penyakit akibat kerja);
4. Meningkatkan kemampuan dan daya saing SDM dengan mengutamakan pada pengembangan pengelolaan perusahaan, keahlian teknik dan manajemen proyek;
5. Memfokuskan pengembangan investasi perusahaan pada peralatan kelautan.

Agar dapat mewujudkan visi dan misi Perusahaan tersebut, serta berhadapan dengan dinamika permasalahan yang ada, maka manajemen berkomitmen untuk melakukan Perubahan Organisasi.

Perubahan yang dilakukan oleh manajemen salah satunya yaitu melakukan perubahan dengan menggunakan sistem online. Adapun sistem online yang dipergunakan adalah “Odoo” sebagai salah satu ERP system. ERP (Enterprise Resource Planning) sendiri adalah sebuah sistem informasi perusahaan yang saling terintegrasi untuk mengkoordinasikan seluruh proses bisnis perusahaan.

ERP mengintegrasikan semua departemen didalam perusahaan kedalam satu sistem komputer.

Pada perusahaan konstruksi seperti PT. Budi Perkasa Alam, manajemen informasi sangat diperlukan sebagai komponen pendukung untuk operasional dan pengembangan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, PT. Budi Perkasa Alam menginisiasi proyek sistem informasi yang fully-integrated atau yang biasa disebut ERP System.

PT Budi Perkasa Alam telah berencana dan memulai sebuah proyek implementasi enterprise resource planning dengan menggunakan Odoo. Odoo merupakan sebuah ERP Opensource yang menggunakan teknologi Web. Odoo sampai saat ini sudah digunakan lebih dari dua juta pengguna di seluruh dunia.

Adapun sesuai tujuan perusahaan Pengembangan aplikasi perangkat lunak ERP berbasis odoo ditujukan untuk membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas proses bisnis dan operasional pada PT. Budi Perkasa Alam sebagai perusahaan yang bergerak dibidang Konstruksi.

Dengan memanfaatkan teknologi informasi yang berupa implementasi aplikasi ERP, akan menjadikan kegiatan bisnis menjadi efisien dalam biaya, waktu dan tenaga. Hal ini akan dibuktikan dengan :

1. Single Entry, maksudnya dalam ERP, hanya cukup satu kali memasukkan data untuk mendapatkan beberapa laporan,
2. Melalui ERP status seluruh dokumen/ proses dapat dipantau setiap saat,
3. Tidak lagi memerlukan banyak paperwork/ form, cukup menyimpan softcopynya dan data/ laporan dapat di-print/ cetak kapan saja diperlukan,

4. Pencarian data dapat lebih mudah dan cepat, karena semuanya telah didokumentasi dan dikoordinasi dengan baik oleh pusat data yang telah terbentuk dalam sistem ERP,
5. Mengurangi lead time, maksudnya adalah penyebaran informasi dilakukan secara serempak dan bersamaan setiap departemen, sehingga proses pada departemen terkait dapat dilaksanakan segera dan secepatnya dapat ditindak lanjuti tanpa harus saling menunggu sampainya informasi.

Dengan adanya System Odoo diharapkan PT. Budi Perkasa Alam dapat mengeliminasi pekerjaan yang memakan waktu banyak, dapat melakukan otomatisasi bisnis proses serta akan mendapatkan bisnis proses yang lebih efektif dan efisien. Pada proyek ini, modul yang akan diimplementasikan adalah Accounting, Purchase, Warehouse/Inventory, Contracting, Fleet Management, Rental Management dan Project.

Adapun keuntungan menggunakan ERP sytem adalah:

1. Integrasi data keuangan perusahaan, data keuangan dapat terintegrasi dengan baik sehingga top management bisa mengontrol dan memonitor keuangan perusahaan secara lebih baik,
2. Single entry, hanya perlu sekali memasukkan data karena semua akan saling terintegrasi ke semua bagian,
3. Realtime, proses penyebaran informasi dapat dilakukan saat itu juga ke setiap departemen tanpa harus menunggu,
4. Meningkatkan daya saing perusahaan.

Apabila BPA ingin tetap hidup dan semakin hebat BPA harus segera meninggalkan sistem konvensional dan harus melakukan perubahan yang besar.

Hal ini dikarenakan tuntutan pasar semakin kompleks, persaingan semakin ketat, intuisi saja tidak cukup jika tidak dibarengi dengan data-data yang akurat dan cepat. Adapun ERP sistem yang dipilih manajemen BPA adalah Odoo. Odoo diharapkan bisa menjadi salah satu tools yang membantu kebutuhan mendasar BPA .

Dengan dilakukan perubahan organisasi menggunakan sistem online tersebut akan memungkinkan ancaman kepada karyawan seperti dapat berakibat perubahan struktur organisasi, adanya jabatan yang hilang, pengurangan jumlah karyawan khususnya dibagian administratif, penggabungan beberapa departemen/unit kerja, serta adanya kemungkinan rekayasa ulang terhadap proses bisnis. Oleh karena itu, penulis ingin melihat lebih pengaruh beberapa hal kondisi psikologis karyawan terhadap perubahan organisasi yang diantaranya keterlibatan kerja dan komitmen organisasi.

Bertitik tolak dari uraian diatas, penulis menganggap penting untuk mengangkat tema tersebut ke dalam penelitian dengan judul “Pengaruh employee engagemen dan work value terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat diidentifikasi masalah-masalah berkenaan dengan penelitian ini, sebagai berikut :

1. Proses perubahan organisasi akan menciptakan dinamika lingkungan internal dengan konsekuensi terjadinya pergeseran komponen-komponen organisasional seperti struktur, manusia, teknologi, misi dan sasaran yang hendak dicapai.

2. Employee engagemen mengarah pada adanya kesiapan dan kesediaan karyawan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan perusahaan. Karyawan bersedia melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan perusahaan.
3. Work value dapat diartikan sebagai suatu keyakinan dan sikap individu mengenai cara-cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan individu terhadap pekerjaannya yang digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya dalam melakukan pekerjaan.
4. Baik employee engagemen dan work value menjadi suatu hal yang mempengaruhi kesiapan berubah pada karyawan, dimana perubahan mempengaruhi orang-orang yang berbeda dengan cara yang berbeda-beda. Bagaimana orang bereaksi terhadap perubahan tertentu amat dipengaruhi oleh sikap pribadinya, diantaranya Employee engagemen dan work value.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai::

1. Apakah ada pengaruh employee engagemen terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam.
2. Apakah ada pengaruh work value terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam.
3. Apakah ada pengaruh employee engagemen dan work value terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hal berikut:

1. Pengaruh *employee engagemen* terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam.
2. Pengaruh *work value* terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam.
3. Pengaruh *employee engagemen* dan *work value* terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT Budi Perkasa Alam.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis.

a. Manfaat Teoritis

Secara teoretis penelitian ini dapat memberikan sumbangan keilmuan dalam ilmu psikologi khususnya dalam hal pengaruh *employee engagemen* dan *work value*. Selain hal tersebut juga sebagai referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kesiapan berubah karyawan.

b. Manfaat Praktis

- Bagi karyawan, memberi pengetahuan bahwa *employee engagemen* dan *work value* berpengaruh terhadap kesiapan berubah karyawan, sehingga para karyawan mengetahui pentingnya memiliki *employee engagemen* dan *work value* dalam mempertahankan organisasi yang melakukan perubahan.

- Bagi perusahaan dapat mengoptimalkan hasil kerja karyawan melalui implementasi peningkatan employee engagemen dan work value karyawannya serta mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kesiapan Berubah

2.1.1. Pengertian Kesiapan Berubah

Holt, Armenakis, Field & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap konprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan di implementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat didalam suatu perubahan. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau kelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Holt (2007) mendefinisikan kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (self efficacy), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (appropriateness), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (management support), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (personal benefit). Dari penjelasan Holt (2007) seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan content, context, proses dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi.

Hanpachern, Morgan & Griego (1998) mendefinisikan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan.

Berneth (2004) mendefinisikan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, dan merupakan kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. Backer (1995) 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.

Armenakis, Harris & Mosshlder, (1993) menyatakan bahwa 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. Hanpacern (1998) menyatakan, apabila karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang terjadi.

Wibowo (2005) mendefinisikan bahwa kesiapan untuk berubah adalah mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan, karena pada hakekatnya manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Oleh karena itu, perubahan sumber daya manusia perlu dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama

yang cenderung mempertahankan status quo untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis.

Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sekumpulan pemikiran dan kemauan individu untuk menghadapi perubahan tertentu, dan perubahan yang terjadi akan membawa dampak kepada karyawan, bagi yang siap dengan perubahan akan bersemangat mengikuti perubahan. (Madsen 2005, Jelpa & Mansoer 2008).

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas 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 saat ini. Setiap individu perlu menyadari dan memahami arti pentingnya perubahan, serta bersedia untuk berubah.

2.1.2. Dimensi Kesiapan Berubah

Secara umum, Hanpachern (1997) menjelaskan terdapat tiga (3) dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu:

1. Mempromosikan perubahan.

Dimensi ini menurut Hanpachern menggambarkan sikap atau respon individu dalam menunjukkan dukungan terhadap perubahan organisasi dengan cara mempromosikan perubahan organisasi terhadap orang lain;

2. Berpartisipasi pada perubahan.

Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu dalam mendukung implementasi perubahan di organisasi dengan cara melakukan berbagai usaha untuk mencapai keberhasilan tersebut;

3. Penolakan/resistensi terhadap perubahan.

Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu yang menolak perubahan yang ditunjukkan dengan adanya sikap negatif terhadap perubahan organisasi.

2.1.3. Faktor-Faktor Kesiapan Berubah

Armenakis & Holt (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama, yaitu:

1. *Change Content*, merujuk pada apa yang akan diubah oleh organisasi (misalnya perubahan sistem administrasi, perubahan manajemen, prosedur kerja, teknologi atau struktur). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki kebutuhan pertumbuhan yang kuat dan berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya. Individu tersebut akan lebih siap untuk berubah karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya untuk terus bertumbuh dan berkembang dalam melakukan prosedur pekerjaannya. (Lodahl & Kejnar, 1965; Robbins, 2003). Penelitian yang dilakukan oleh Willian (2011) menemukan bahwa para sales manager yang memiliki prestasi (*achievement*) baik yang merupakan dimensi *work value* akan memiliki kesiapan berubah yang tinggi, dan perubahan manajemen cenderung menguntungkan para sales manager yang memiliki prestasi baik. Dengan kata lain bahwa *achievement* mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Dalam penelitian ini juga

didapati bahwa para karyawan yang berumur 47 tahun keatas memiliki masalah dalam kepastian pekerjaan mereka (security) dibandingkan dengan karyawan yang berumur dibawah 40 tahun.

2. *Change Process*, meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya. Studi-studi yang dilakukan Cunningham at all (2002) menunjukkan bahwa terdapat kaitan adanya kebutuhan untuk berubah dengan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan perubahan dengan sukses (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom,& Brown, 2002), dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Cunningham et al., (2002); Eby et al., (2000); Weber & Weber., (2001), Job Involvement memiliki kontribusi terhadap kesiapan individu untuk menghadapi proses perubahan dalam organisasi
3. *Organizational Context*, terkait dengan kondisi atau lingkungan kerja saat perubahan terjadi. Penelitian yang dilakukan beberapa peneliti ditemukan bahwa kesiapan individu untuk berubah diawali oleh adanya persepsi terhadap manfaat dari perubahan (Prochaska, Velicer, Rossi, Goldstein, Marcus, Rakowski, Fiore, Harlow, Redding, Rosenbloom,& Rossi, 1994), adanya risiko untuk gagal dalam perubahan (Armenakis et al., 1993), dan adanya tuntutan dari luar organisasi untuk melakukan perubahan (Pettigrew, 2002).

2.2. Employee Engagement

2.2.1. Definisi Employee Engagement

Employee engagement memiliki arti yang berbeda untuk organisasi atau lingkungan kerja yang berbeda (Garber, 2007). Zigarmi, Kim, Dobie, David &

Jim (2009) menyimpulkan bahwa employee engagement merupakan konsep yang multidimensional.

Corporate Leadership Council (dalam Zigarmi, Kim, Dobie, David & Jim, 2009) mendefinisikan employee engagement atau yang disebut juga employee work passion sebagai tingkatan ketika karyawan committed dengan sesuatu atau seseorang dalam perusahaan dan seberapa keras karyawan bekerja, serta seberapa lama karyawan bertahan sebagai hasil dari komitmen tersebut. Komitmen dan employee engagement sangat penting dalam penelitian organisasi mengingat hubungan positifnya dengan perilaku karyawan yang mendorong retensi dan kinerja perusahaan (Chalofsky & Krishna, 2009).

Cook (2008) menjelaskan bahwa *employee engagement* adalah segala hal tentang keinginan dan kemampuan karyawan untuk memberikan usaha terbaiknya secara terus menerus dalam rangka membantu perusahaan mencapai sukses. Engagement dikarakteristikan dengan hasrat dan energi yang dimiliki karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan memberikan pelayanan kepada pelanggan. Engagement juga dikarakteristikan dengan karyawan yang berkomitmen pada perusahaan, percaya akan tujuannya dan bersiap sedia untuk melakukan yang lebih dari yang diharapkan untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. Engagement lebih bersifat psikologis daripada fisik. Engagement dapat disimpulkan dengan tingkat seberapa positif karyawan memandang perusahaan serta seberapa proaktif karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yang berkaitan dengan pelanggan, rekan kerja dan stakeholder lainnya. Karyawan yang engaged merasa terinspirasi oleh pekerjaannya, pendekatannya berorientasi kepada pelanggan, peduli akan masa depan

perusahaan dan bersedia memberikan usahanya sendiri untuk melihat kemajuan perusahaan.

Finney (2008) menjelaskan bahwa *employee engagement* berkaitan dengan cara untuk mendapatkan usaha terbaik dari karyawan dengan membuat karyawan merasa senang dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

Marciano (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai ikatan emosi dan intelektual yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, atasan dan rekan kerja yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Berdasarkan definisi tersebut maka target *employee engagement* dibedakan menjadi empat area yang berbeda yaitu pekerjaan, perusahaan, manager dan rekan kerja.

Kahn (1990) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya. Dalam engagement, seseorang akan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif dan emosional selama menunjukkan kinerja (*performance*) mereka. Aspek kognitif dalam employee engagement mencakup keyakinan yang dimiliki oleh karyawan mengenai organisasi tersebut, para pemimpinnya dan kondisi kerja. Aspek emosional meliputi bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya. Sedangkan aspek fisik meliputi energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas/peran yang dimiliki dalam organisasi. Engagement meliputi kehadiran baik secara fisik maupun psikologis saat melaksanakan peran organisasional.

Schaufeli (2002) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif dengan karakteristik vigor, dedication dan absorption. Vigor adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi

tenaga, presistensi dan tidak mudah lelah. Dedication adalah keterlibatan yang kuat ditandai dengan antusiasme, rasa bangga dan inspirasi. Absorption adalah keadaan terjun total (total immersion) karyawan yang dikarakteristikkan dengan cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya (Saks, 2006).

Berdasarkan uraian diatas, maka *employee engagement* dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi dimana karyawan bersedia untuk melibatkan diri dan mengerahkan seluruh kemampuan dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai hasil yang maksimal.

Setelah itu, Saks (2006) mengkaji studi tentang *employee engagement* secara lebih mendalam dan memperkenalkan konsep *engagement* melalui penelitian yang dilakukannya. Konseptualisasi keterlibatan karyawan menekankan hubungan psikologis antara karyawan dan peran mereka dalam organisasi (Kahn, 1990). Berdasarkan *social exchange teory*.

Saks (2006) membagi *employee engagement* menjadi dua jenis antara lain : *job engagement* dan *organizational engagement*.

- a. *Job engagement* merupakan perasaan positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya dan adanya keinginan dan kesediaan karyawan untuk melakukan usaha yang lebih terhadap suatu pekerjaan tertentu, sehingga karyawan sampai lupa waktu karena menikmati apa yang dikerjakannya (Saks, 2006; Schaufeli et al, 2002). Selain berfokus pada pekerjaan, karyawan juga berperan sebagai anggota organisasi (Saks, 2006).

b. *Organizational engagement* yang merupakan orientasi yang ditunjukkan oleh karyawan pada tujuan organisasi atau perusahaan itu sendiri. *Organizational engagement* melihat dan menjelaskan secara psikologis sejauh mana karyawan dapat terlibat dalam organisasinya. Disamping itu, *organizational engagement* dapat dikonseptualisasikan sebagai investasi diri terhadap kinerja dan sebagai respon terhadap keputusan organisasi. Saks (2006) membuat konsep ini berdasarkan teori yang diusung oleh Khan (1990).

Berdasarkan beberapa hal yang sudah dipaparkan, peneliti menyimpulkan bahwa *employee engagement* merupakan aspek psikologis yang dimiliki setiap individu dan menunjukkan keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif serta emosi terhadap performansi kerja serta penghayatan peran secara mendalam di suatu organisasi

2.2.2. Dimensi *Employee Engagement*

Berdasarkan penelitiannya tentang *employee engagement*, Marciano (2010) mengidentifikasi lima dimensi dimana seorang karyawan dapat memperoleh penghargaan (*respect*) yang pada gilirannya akan meningkatkan *employee engagement*. Kelima dimensi tersebut adalah :

1. Dimensi Organisasi

Perasaan memiliki organisasi yang terpancang memberikan dampak yang dahsyat terhadap human capital dan *employee engagement*, bahkan akan muncul group engagement. Perasaan ini dapat menjadi penyangga timbulnya burnout pada karyawan. Karyawan akan memiliki rasa bangga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan

menghormati/menghargai sesama pekerja. Visi, misi, nilai-nilai, tujuan, kebijakan dan tindakan organisasi menggambarkan kepeduliannya terhadap karyawan. Karyawan akan bangga mengatakan “Saya bekerja di organisasi ini”.

2. Dimensi Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam hal ini khususnya menyangkut atasan langsung, keyakinan bahwa atasannya kompeten dan bertindak etis, mampu mengambil keputusan yang baik dan memperlakukan bawahan secara adil. Marciano (2010) menyatakan bahwa semakin karyawan itu hormat terhadap atasannya, maka semakin engaged pula karyawan itu dalam pekerjaannya. Karyawan akan bekerja keras jika atasan kompeten dan bekerja keras. Atasan yang dipromosi secara internal seringkali lebih dihargai/dihormati dan kredibel karena mereka pernah melaksanakan tugas-tugas bawahannya. Dengan demikian mereka mampu memberikan bantuan ketika diperlukan dan akan lebih mengena pada saat memberikan corrective feedback dan melakukan penilaian kinerja bawahannya. Atasan demikian akan lebih mampu menangani hal penting secara benar bila terjadi oposisi. Karyawan juga merasakan bahwa atasannya siap sedia untuk menghadapi pimpinan tertinggi demi kebaikan tim dan organisasi dan mampu melakukan advokasi terhadap bawahan. Dalam kesulitan, atasan tetap menyatukan tim dan fokus untuk terus bekerja sama mencapai tujuan. Atasan yang adil, dapat dipercaya, jujur, commit, memiliki keterampilan komunikasi dan mampu membangun hubungan positif dengan karyawan, menguatkan employee engagement.

3. Dimensi Anggota Tim

Tim yang sangat produktif selalu memiliki semboyan saling menghormati dan menghargai diantara anggota tim. Produktivitas merupakan hasil kerjasama antar anggota kelompok secara kohesif dan sinergik. Bila karyawan dapat menghargai rekan kerja, mereka juga akan meningkatkan usahanya. Kehilangan kehormatan dan penghargaan akan menciptakan frustrasi dan disengagement, disamping itu muncul disfungsi dan penurunan produktivitas.

4. Dimensi Pekerjaan

Karyawan yang merasa diminta melakukan pekerjaan yang tidak bermakna dan jauh dibawah keterampilan yang dimilikinya, tentu akan melemahkan engagement. Karyawan hendaknya mendapatkan pekerjaan yang menantang, bermakna dan memberikan hasil. Semakin tinggi pekerjaan menuntut karyawan menggunakan keterampilannya, semakin menantang dan meningkatkan engagement terhadap pekerjaan tersebut. Keberhasilan menyelesaikan tugas yang menantang memberikan perasaan bangga. Di pihak lain, merekrut karyawan yang overqualified juga tidak menguntungkan karena karyawan akan merasa melakukan tugas dibawah kemampuannya, segera merasa bosan dan secepatnya meninggalkan perusahaan apabila mendapatkan kesempatan. Semakin sejalan tugas seorang karyawan dengan tujuan perusahaan, semakin memberikan makna. Karyawan perlu mengetahui bahwa apa yang dikerjakannya memang berarti terhadap pencapaian tujuan organisasi dan relevan terhadap misi organisasi.

5. Dimensi Individual

Semakin karyawan merasa dihargai, dihormati dan dianggap penting maka semakin tinggi pula tingkat employee engagement. Karyawan ingin bekerja pada organisasi yang jujur, yang memperlakukan karyawan secara adil, hormat dan penuh pertimbangan. Sebagai akibatnya, organisasi akan mendapatkan karyawan yang loyal dengan tingkat engagement yang tinggi. Dalam kondisi sulit, terdapat kata-kata yang menyakitkan bagi karyawan seperti “Kamu seharusnya merasa beruntung karena mendapatkan pekerjaan ini”. Marciano (2010) mencontohkan perusahaan Mannington yang menguatkan employee engagement dalam visi, misi dan nilai yang dianutnya. Nilai yang diutamakan adalah saling memberikan perhatian, menghargai dan menghormati hak setiap orang dan selalu menciptakan suasana yang adil. Bekerja dengan benar demi kepentingan bersama dan tidak memutarbalikkan kebenaran.

2.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Marciano (2010) menemukan beberapa faktor yang diasosiasikan dengan level engagement yang tinggi, antara lain :

- a. Produktivitas yang meningkat
- b. Profit yang meningkat
- c. Kualitas kerja yang lebih tinggi
- d. Efektivitas yang tinggi
- e. Turnover yang rendah Berkurangnya tingkat ketidakhadiran (absensi)
- f. Berkurangnya pencurian dan penipuan
- g. Tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi

- h. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi
- i. Menurunnya tingkat kecelakaan kerja
- j. Menurunnya keluhan Equal Employment Opportunity (EEO). EEO adalah perlakuan terhadap karyawan dalam segala aspek ketenagakerjaan seperti perekrutan, promosi, pelatihan, dll dalam cara yang adil dan tidak melihat latar belakang.

Karyawan yang memiliki engagement merasa bersemangat, secara efektif terlibat dalam kegiatan kerjanya dan melihat dirinya mampu memenuhi tuntutan pekerjaannya (Schaufeli, dalam Babcock-Roberson & Strickland, 2010). Karyawan yang engaged dengan pekerjaannya selain produktif juga dapat membuat perusahaan berfungsi dengan baik (Babcock-Roberson & Strickland, 2010). Hasil penelitian Engelbrecht (2006) menunjukkan bahwa karyawan yang engaged mampu membangkitkan energi dan tetap mempertahankan semangatnya meskipun berada ditengah-tengah lingkungan kerja yang memiliki moral rendah dan menyebabkan frustrasi, ia akan mengerjakan apa yang harus dikerjakan, memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya dan merasa bahagia atas apa yang ia kerjakan.

2.3. Work Value

2.3.1. Definisi Work Value

Rokeach (1973) dan Kinicki & Kreitner (2008) mendefinisikan *work value* sebagai keyakinan individu mengenai cara-cara bertingkah laku yang dipilih dan kondisi akhir yang diinginkan dan dibawa ke dalam situasi kerja. Hal ini juga menggambarkan work value sebagai standard evaluatif yang berkenaan dengan

pekerjaan atau lingkungan pekerjaan yang mana individu mendiskusikan apa yang benar atau menilai pentingnya pilihan.

Cherington (1995) mendefinisikan bahwa *work value* merupakan suatu refleksi sikap seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaannya seperti aktivitas dalam perusahaan dan jenjang karir yang lebih tinggi. Work value itu penting karena mempengaruhi perilaku organisasional, performa kerja, produktivitas dan komitmen organisasi. Hofstede, (1980); Matsumoto & Juang (2004) memberi definisi work value sebagai orientasi individual dan sikap terhadap pekerjaannya sendiri, terhadap hubungan personalnya dengan anggota perusahaan dan loyalitas kepada perusahaan maupun organisasi.

Sementara Wollack (1971) memberi definisi *work value* sebagai sikap individu terhadap pekerjaannya secara umum, bukan pada posisi atau spesifikasi dari pekerjaannya di perusahaan.

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007) definisi *work value* adalah keyakinan-keyakinan dasar akan suatu perilaku dan meresap di dalam prakarsa individual, serta mengandung suatu unsur pertimbangan, dalam arti mengemban gagasan-gagasan seorang individu mengenai apa yang benar, baik, atau diinginkan. Work value mempunyai atribut isi maupun intensitas dan diidentifikasi oleh kepentingan relatif seperti kebebasan, hormat diri, kejujuran, kepatuhan dan kesamaan. *Work value* merupakan nilai bersama seluruh karyawan dari setiap hubungan pekerjaan, dan kesuksesan organisasi tergantung pada work valuenya. Work value yang dimiliki oleh individu akan menentukan prestasi kerja, maka prestasi kerja yang cemerlang adalah hasil daripada *work value* yang positif. Selanjutnya dikatakan *work value* merupakan petunjuk untuk menilai sejauh mana

penilaian pekerja terhadap pekerjaannya dan bagaimana rasa tanggung jawab, kesungguhan, cara bekerja, dan akhirnya prestasi kerja yang dihasilkannya.

Berdasarkan beberapa definisi diatas maka diambil kesimpulan bahwa *work value* dapat diartikan sebagai suatu keyakinan dan sikap individu mengenai cara-cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan individu terhadap pekerjaannya yang digunakan sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya dalam melakukan pekerjaan.

2.3.2. Dimensi *Work Value*

Menurut Kalleberg (1997), *work value* memiliki beberapa dimensi yaitu :

1. Intrinsik

Berhubungan dengan tugas serta kemampuan diri dari setiap individu untuk mengembangkan kemampuan serta job involvement nya dalam organisasi.

2. Kenyamanan

Karakteristik pekerjaan yang memberikan kenyamanan, seperti nyaman untuk bekerja dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

3. Keuangan

Meliputi gaji, manfaat dan keamanan kerja, dimana ada kesesuaian antara pekerjaan serta gaji yang diberikan.

4. Hubungan dengan rekan-rekan kerja

Termasuk perubahan suasana kerja, dimana peran rekan kerja sangat berpengaruh terhadap kondisi kerja sehingga ada semangat tolong menolong dalam menyelesaikan pekerjaan.

5. Karir

Terkait dengan nilai pekerja serta kemajuan karir dan pengakuan dari organisasi atas pencapaian yang dicapai.

6. Sumber daya

Memberdayakan pekerja untuk saling menghargai sumber daya yang ada dan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian diatas maka dimensi dari work value adalah, intrinsik, kenyamanan, keuangan, hubungan dengan rekan-rekan kerja, karir dan sumber daya yang berkecukupan.

2.3.3. Dampak *Work Value*

Work value terkait langsung dengan kredibilitas yang merupakan suatu tindakan yang sesuai dengan apa yang diucapkan (*credibility*). *Work value* merupakan jembatan antara lingkungan dalam dan lingkungan luar dalam organisasi. Sementara proses dalam organisasi itu sendiri dilakukan sesuai dengan *work value* yang dianut sebagai penuntunnya (Kouzes dan Posner, 1993). Menurut *work value* memiliki dampak kepada individu, adapun dampaknya adalah sebagai berikut :

1. Dapat berpikir secara positif, adil, cerdas dan bijaksana.
2. Bekerja dengan adanya kepedulian terhadap lingkungan dan berusaha mencapai visi organisasi.
3. Memiliki pengabdian, kerja keras serta loyal kepada organisasi.
4. Memiliki ketekunan, kompeten dan keselarasan dalam bekerja
5. Memiliki kreativitas dan selalu konsisten.
6. Memiliki rasa persahabatan dan perdamaian dalam tindakan dan perilaku.

2.4. Pengaruh *Employee Engagement* dengan Kesiapan Berubah

Menurut Guy & Beauman (2005), kunci bagi manajemen perubahan yang sukses adalah kompetensi organisasi (*organizational competency*), *alignment & engagement* dan tekanan kompetitif (*competitive pressure*). Guy & Beauman (2005) menekankan *alignment* dan *engagement* sebagai salah satu dari tiga kategori utama untuk menghasilkan manajemen perubahan yang sukses.

Berbagai sumber penelitian menyebutkan bahwa *employee engagement* merupakan anteseden utama yang mempengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian yang dilakukan Lucey (2005) menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara *employee engagement* dan *lean sustainability*. *Lean sustainability* adalah usaha untuk meningkatkan keuntungan perusahaan dengan mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak berguna dan meningkatkan keterlibatan karyawan dari semua level untuk mengembangkan inisiatif-inisiatif yang berguna demi mencapai tujuan. *Lean sustainability* merupakan salah satu strategi perubahan organisasi berskala besar yang sudah banyak dilakukan oleh organisasi. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil penelitian Vidal (2007) yang menemukan bahwa *employee engagement* berkorelasi kuat dan mempengaruhi berhasilnya implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi.

Selanjutnya, Post & Altman (1994) mengidentifikasi bahwa salah satu hambatan organisasi dalam melakukan perubahan adalah *disengagement* dan kurang adanya minat dari staff dan top management terhadap isu-isu lingkungan. Hewitts (2004) menemukan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kesiapan

untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Piderit (2000) yang menyebutkan bahwa karyawan yang engaged akan lebih siap untuk berubah. Selanjutnya, Schaufeli (2002) mengemukakan bahwa karyawan yang engaged akan memiliki dedikasi kuat terhadap organisasi yang ditandai dengan adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Mereka juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang sama dengan yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan yaitu partisipasi aktif dalam usaha perubahan. Karyawan yang engaged, selain akan berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi, juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

Lebih lanjut, Schaufeli & Bakker (2004) menjelaskan bahwa *employee engagement* memiliki 3 dimensi yaitu vigor, dedication dan absorption. Vigor adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya keinginan untuk investasi tenaga, tidak mudah lelah ketika individu melaksanakan pekerjaannya, keinginan untuk tetap semangat dalam bekerja, yang ditunjukkan dengan sikap persistent ketika menghadapi kesulitan dan tantangan dalam bekerja. Dedication adalah identifikasi yang kuat dengan pekerjaan, yang meliputi perasaan seperti antusiasme, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Absorption adalah konsentrasi penuh dan perasaan bahagia yang dirasakan oleh individu ketika sedang melakukan pekerjaannya, ia merasa waktu berjalan cepat dan sulit untuk meninggalkan pekerjaan. Seluruh dimensi dari *employee engagement* ini akan mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Semakin tinggi *employee engagement*, semakin tinggi kesiapan berubah.

Shaw (2005) mengemukakan bahwa banyak penelitian yang menunjukkan bahwa employee engagement adalah anteseden utama dalam mengimplementasikan inisiatif perubahan organisasi yang sukses. Meningkatnya employee engagement atau mengarahkan potensi karyawan dalam performance dan kesuksesan bisnis merupakan hal penting bagi kesuksesan manajemen perubahan. Karyawan yang engaged akan mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Shaw, 2005 dalam Dicke, 2007).

Megani (2012) mengemukakan bahwa karyawan yang engaged akan siap untuk berubah dikarenakan karakteristiknya yang memiliki keterlibatan yang kuat ditandai oleh adanya antusiasme, rasa bangga dan inspirasi. Karyawan yang engaged akan dengan senang hati untuk terlibat dalam proses perubahan organisasi yang menandakan adanya faktor partisipasi. Selain berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi, karyawan yang engaged akan menunjukkan level energi dan resiliensi yang tinggi tidak mudah lelah dan rela menginvestasikan tenaganya di dalam proses perubahan organisasi. Sedangkan karyawan yang tidak engaged tidak memiliki semua itu, ia tidak tertarik untuk memajukan organisasi dan tidak berdedikasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian Megani (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara employee engagement dan kesiapan karyawan untuk berubah.

2.5. Pengaruh *Work Value* terhadap Kesiapan Berubah

Menurut Simpson (2002), kesiapan berubah antara lain dipengaruhi sejauh mana pengetahuan dan teknologi baru bisa diadopsi oleh warga organisasi. Selanjutnya dikatakan Simpson tentang perlunya untuk memperkenalkan

pengetahuan dan teknologi baru kedalam program pengembangan organisasi. Program tersebut akan berkembang apabila didukung oleh warga organisasi yang siap untuk berubah. Dalam hal ini perlu mengkreasikan iklim kerja dan menerapkan work value yang positif kepada seluruh warga organisasi agar tercapai kesuksesan perubahan. Ketersediaan aspek motivasional dari pimpinan organisasi dan bila diikuti dengan ketersediaan work value yang positif serta melekat pada setiap warga organisasi akan menumbuhkan inovasi dalam organisasi dan mempersiapkan warga organisasi menghadapi perubahan (Lehman, 2002). Menurut Kasali (2007) organisasi yang mampu mengembangkan inovasi akan lebih memungkinkan bagi organisasi tersebut melakukan perubahan.

Studi yang dilakukan Soetjipto (2007) menyatakan bahwa tuntutan perubahan yang sedang berkembang dipengaruhi oleh work value dan sikap baru yang sangat relevan dengan perubahan. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa para individu yang memiliki kesiapan untuk berubah sangat dibutuhkan oleh sebuah organisasi yang juga harus menghadapi tuntutan perubahan yang berkembang di masyarakat. Oleh karena itu kesiapan individu untuk berubah diasumsikan dipengaruhi work value dalam organisasi.

Kajian yang dilakukan Klein & Sorra (1996) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi dan menentukan kesiapan untuk berubah yaitu: ketersediaan sumber dana, dukungan manajemen, dan work value.

2.6. Pengaruh *Employee Engagement* dan *Work Value* terhadap Kesiapan

Berubah

Jenis-jenis perubahan bisa berdampak baik kepada individu dan departemen dan dapat juga akan mempengaruhi interaksi antar departemen, kebiasaan kerja, employee engagement, *work value* serta hal psikologi lainnya.

Dengan dilakukan perubahan organisasi akan memungkinkan ancaman kepada karyawan seperti dapat berakibat perubahan struktur organisasi, adanya jabatan yang hilang khususnya dibagian administratif, penggabungan beberapa departemen/unit kerja, serta adanya kemungkinan rekayasa ulang terhadap proses bisnis. Terdapat beberapa hal kondisi psikologis terhadap Perubahan organisasi diantaranya keterlibatan kerja, serta komitmen organisasi karyawan.

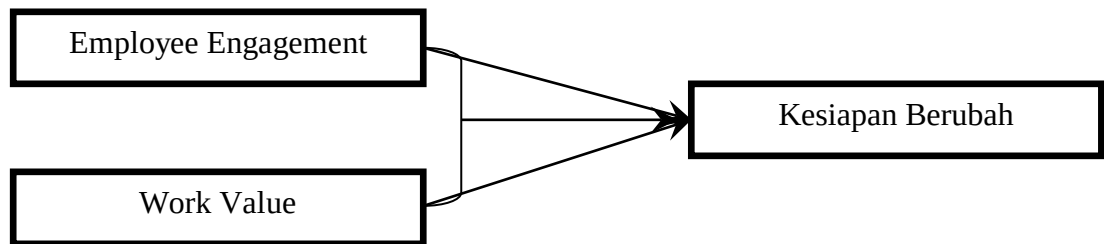
Peneliti berasumsi bahwa apabila individu memiliki employee engagement dan work value terhadap pekerjaannya, maka individu tersebut memiliki penerimaan yang baik terhadap perubahan organisasi, begitupun sebaliknya bila individu tidak memiliki employee engagement dan work value terhadap pekerjaannya maka individu tersebut memiliki penerimaan terhadap perubahan organisasi yang rendah yang ditunjukkan dengan perilaku-perilaku negatif.

Dengan demikian penelitian ini akan berusaha untuk mengungkap seberapa besar pengaruh employee engagement dan work value terhadap kesiapan berubah karyawan.

2.7. Kerangka Konsep

Kerangka Konsep adalah bagian teori dari penelitian yang menjelaskan tentang alasan atau argumentasi bagi rumusan hipotesis, akan menggambarkan

alur pikir peneliti dan memberikan penjelasan kepada orang lain tentang hipotesis yang diajukan (Arikunto, 2010).



Gambar 2.1. Kerangka Konsep Penelitian

2.8. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pendapat atau kesimpulan yang bersifat terhadap permasalahan peneliti, sampai terbukti melalui data yang telah terkumpul. Bila kemudian dengan data yang telah terkumpul dan diolah dapat dibuktikan kebenarannya maka hipotesis tersebut akan berubah menjadi suatu kesimpulan atau tesis yang teruji kebenarannya (Arikunto, 2010).

Hipotesis penelitian ini terdiri dari tiga, yaitu:

1. Adanya pengaruh employee engagement terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam.
2. Adanya pengaruh work value terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam.
3. Adanya pengaruh employee engagement dan work value terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik sebagai paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala.

Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan maksud memperoleh data yang berbentuk angka atau data yang di angkakan Sugiyono (2005).. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Variabel independen (X) : Employee Engagement (X1) Work Value (X2)
2. Variabel dependen (Y) : Kesiapan Berubah

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

Kantor PT Budi Perkasa Alam (BPA) Jl. M.G Manurung I No. 18 Kec. Timbang Deli, Amplas Medan 20148 North Sumatera – Indonesia adalah tempat yang dipilih peneliti untuk melakukan penelitian.

No.	Kegiatan	2018				2018				2019				2019				2019				2019			
		November				Desember				Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul																								
2.	Penyusunan Proposal																								
3.	Pengajuan Proposal																								
4.	Revisi Proposal																								
5.	Seminar Proposal																								
5.	Penyiapan Instrument																								
6.	Pengumpulan Data																								
7.	Penyusunan Bab IV dan Bab V																								
8.	Revisi Bab IV dan Bab V																								
9.	Seminar Hasil																								
10.	Penyusunan Laporan																								
11.	Revisi setelah seminar hasil																								
12.	Sidang																								

Tabel 3.1. Matriks Pelaksanaan Penelitian

3.3. Identifikasi Variabel

Menurut Sugiono (2006:2), variabel merupakan segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan atau disebut juga sebagai gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diamati. Pada penelitian ini terdapat dua jenis variabel yaitu variabel terikat atau dependent (variabel Y) yang diukur untuk mengetahui besarnya efek atau pengaruh dari variasi variabel X atau variabel independent (Azwar, 1998:62). Berdasarkan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka variabel-variabel dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

1. Variabel *independent* (X):

Employee Engagement (X1)

Work Value (X2)

2. Variabel *dependent* (Y):

Kesiapan Berubah (Y)

3.4. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian dimaksudkan agar pengukuran variabel penelitian lebih terarah sesuai dengan metode pengukuran yang disiapkan. Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

3.4.1. Kesiapan Berubah

Kesiapan berubah adalah sekumpulan pemikiran dan kemauan individu untuk menghadapi perubahan tertentu, dan perubahan yang terjadi akan membawa dampak kepada karyawan, bagi yang siap dengan perubahan akan bersemangat mengikuti perubahan

3.4.2. *Employee Engagement*

Employee engagement adalah suatu kondisi dimana karyawan bersedia untuk melibatkan diri dan mengerahkan seluruh kemampuan dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai hasil yang maksimal.

3.4.3. *Work Value*

Work value merupakan keyakinan individu mengenai cara-cara bertingkah laku yang dipilih dan kondisi akhir yang diinginkan dan dibawa ke dalam situasi kerja.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Setiap penelitian memerlukan populasi sebagai sumber data yang diperlukan untuk kepentingan penelitian itu sendiri. Secara definitif, populasi adalah seluruh individu yang dimaksudkan untuk diteliti, dan yang nantinya akan dikenai

generalisasi, Winarsunu (2004:12). Dengan demikian penentuan populasi mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap berhasil dan tidaknya suatu penelitian karena harus sesuai dengan tema kajiannya.

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian yang terdiri dari manusia, benda-benda, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala-gejala, nilai tes, atau peristiwa sebagai sumber data yang memiliki karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian (Nawawi, 1998). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Budi Perkasa Alam yang berjumlah 242 orang.

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi. Artinya, sampel merupakan sekelompok individu yang dipilih dari populasi yang dimaksudkan sebagai wakil populasi dari suatu penelitian. Sampel harus memiliki sedikitnya satu sifat yang sama agar dapat dilakukan generalisasi (Kaplan & Saccuzo, 2005).

3.6. Teknik Pengambilan Sampel

Subjek yang akan digunakan pada penelitian ini adalah karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Metode Pengambilan sampel yang digunakan pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan non probability sampling yaitu setiap orang yang ditemui tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel dalam penelitian. Tipe non probability sampling yang digunakan peneliti adalah menggunakan teknik purposive sampling. Model tersebut berarti menentukan subjek untuk dijadikan sampel penelitian berdasarkan kriteria kriteria tertentu (Siregar, 2013). Adapun kriteria subjek yang dimaksud adalah karyawan BPA dengan jabatan administrasi, kepala bagian, dan manager berjumlah 65 orang.

3.7. Metode Pengumpulan Data

Hal pokok yang harus dilakukan dalam suatu penelitian adalah proses pengumpulan data, khususnya pada penelitian kuantitatif hasil data akan tersaji dalam bentuk angka dan analisa statistik yang akan dirumuskan sebagai hasil penelitian.

Dalam pengumpulan data pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan kuesioner berskala. Kuesioner berskala merupakan suatu instrumen penelitian kuantitatif yang pertanyaannya disusun secara terstruktur dan digunakan untuk mengukur aspek yang diperlukan. Pengertian metode kuesioner atau angket menurut Arikunto (2006) angket adalah pernyataan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadi atau hal-hal yang ia ketahui.

3.7.1. Instrumen Penelitian

Penilaian skala penyesuaian diri ini adalah berdasarkan format skala Likert. Setiap aspek diuraikan kedalam butir pernyataan yang mengungkap skor total dari jawaban pada setiap pernyataan. Skala ini disajikan dalam bentuk pernyataan yang favorable dan unfavorable dengan empat alternatif jawaban yang terdiri dari: SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju), dan STS (Sangat Tidak Setuju).

Selanjutnya subjek diminta untuk memilih alternatif jawaban pernyataan yang sesuai dengan keadaan dirinya, dengan cara memilih salah satu dari alternatif jawaban yang ada. Bobot nilai untuk setiap pernyataan yang bersifat favorable maupun unfavorable bergerak dari 4 sampai 1 atau sebaliknya berdasarkan norma pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.2.
Bobot Nilai Skala *Favorable*

Skala	Favorable
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Tabel 3.3.
Bobot Nilai Skala *Unfavorable*

Skala	Unfavorable
Sangat Setuju	1
Setuju	2
Tidak Setuju	3
Sangat Tidak Setuju	4

Skala yang digunakan peneliti dalam penelitian ini ada tiga jenis yaitu:

1. Skala Kesiapan Berubah

Kesiapan berubah adalah keyakinan karyawan yang menerima, merangkul dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan oleh organisasi serta bersedia untuk terlibat dalam aktivitas perubahan tersebut. Kesiapan berubah diukur dengan menggunakan skala kesiapan berubah yang disusun berdasarkan dimensi-dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan Hanpachern (1997) seperti yang dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel 3.4.
Blueprint skala kesiapan berubah saat uji coba

No.	Aspek	<i>Favourable</i>	<i>Unfavourable</i>	Total
1	Mempromosikan Perubahan	1,4,7,16,23	13,15, 25,28, 22	10
2	Partisipasi terhadap perubahan	2,5,8,11,14	10,17,20, 26, 29	10

3	Penolakan terhadap perubahan	3,6,12,18,19	9,21,24, 27,30	10
Total Butir		15	15	30

2. Skala *Employee Engagement*

Employee engagement adalah ikatan emosi yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan, organisasi, atasan dan rekan kerja yang mempengaruhi pekerjaan mereka.

Employee engagement merupakan aspek psikologis yang dimiliki setiap individu dan menunjukkan keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif serta emosi terhadap performansi kerja serta penghayatan peran secara mendalam di suatu organisasi. Variabel ini akan diukur dengan skala *employee engagement* yang telah diadaptasi dari skala yang dibuat oleh Saks (2006). Skala ini berisi 11 item yang meliputi dua dimensi yaitu *job engagement* dan *organizational engagement*. Seperti yang dijelaskan dalam Tabel:

Tabel 3.5.
Blueprint skala *Employee Engagement* saat uji coba

No.	Aspek – Aspek Keterlibatan Kerja	Aitem		Jumlah
		<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>	
1.	<i>Organizational engagement</i>	2,4,6,10,11	8	6
2.	<i>Job engagement</i>	1,3,5,7	9	5
Jumlah		9	2	11

3. Skala *Work Value*

Work value adalah suatu keyakinan karyawan mengenai cara-cara bertingkah laku dan tujuan akhir yang diinginkan terhadap pekerjaannya yang digunakan sebagai prinsip hidupnya dalam melakukan pekerjaan. *Work value* diukur dengan menggunakan skala yang disusun berdasarkan dimensi *work value* yang dikemukakan oleh Kalleberg (1997) seperti yang dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.6.
Blueprint skal work value saat uji coba

No.	Aspek – Aspek Work Value	Aitem		Jumlah
		Favorable	Unfavorable	
1.	Intrinsik	3,8,13,17,21	6,30,34,41,25	10
2.	Kenyamanan	1,12,40,18,48	28, 36, 42, 16	9
3.	Keuangan	2,10,19,22,29	35,39,44	8
4.	Hubungan dengan rekan-rekan kerja	11,15,31,37,4	46	6
5.	Karir	5,20,27, 9, 43	32,38,47	8
6.	Sumber daya	7,14,23,45	24,33, 26	7
Jumlah		31	17	48

3.7.2. Uji Instrumen

Sesuai dengan kaidah penelitian, maka peneliti mengadakan uji instrumen penelitian yang akan peneliti gunakan. Tahap awal peneliti membuat item skala yang kemudian melakukan try out. Try out dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas dari skala yang dibuat.

3.7.3. Uji Validitas

Uji validitas adalah taraf sejauh mana penafsiran terhadap hasil suatu tes sebagaimana dimaksudkan oleh tes yang bersangkutan sungguh-sungguh dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah validitas isi. Menurut Azwar (2001:5) validitas menunjukkan sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Sehingga alat ukur/instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Selain itu analisis validitas yang digunakan adalah dengan melihat nilai Corrected Item-Total Correlation atau yang disebut dengan r-hitung. Kemudian nilai r-hitung dibandingkan dengan nilai r-tabel. Dengan asumsi jika nilai r-hitung > r-tabel, maka aitem valid tetapi jika nilai r-hitung < r-tabel maka aitem tidak valid atau gugur. Nilai Corrected Item-Total Correlation perhitungannya menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 23.00 for windows.

3.7.4. Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas adalah sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah (Azwar, 2001:4).

Berdasarkan pengertian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa reliabilitas pada dasarnya menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.

Tujuan dari uji reliabilitas ini adalah untuk mengukur sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya sehingga hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran ulang terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama.

Pengujian reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Alpha Cronbach (Arikunto, 2006:171). Alpha Cronbach, yaitu dalam pengolahannya, perhitungan reliabilitas ini perhitungannya menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 23.00 for windows.

3.8. Prosedur Penelitian

3.8.1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan yang dilakukan peneliti pertama kali adalah membuat rancangan penelitian. Hal apa saja yang harus disiapkan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Dilanjutkan dengan menyiapkan surat izin untuk melaksanakan penelitian, dalam hal ini meminta pada prodi untuk menyiapkan surat izin melaksanakan penelitian di instansi yang menjadi tempat penelitian.

3.8.2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Setelah surat ijin dan rancangan penelitian sudah siap, maka peneliti memulai juga dengan observasi partisipan, lalu setelah terlihat fenomena yang dapat dijadikan masalah dalam penelitian, peneliti merumuskan masalah dan menentukan variabel yang akan diteliti. Kemudian peneliti membuat tiga instrumen atau alat ukur penelitian berupa kuesioner berisi skala penyesuaian diri, komitmen organisasi dan perubahan organisasi.

3.8.3. Tahap Pengolahan Data

Peneliti melakukan *scoring* terhadap hasil skala yang telah diisi oleh subjek penelitian, kemudian menghitung dan membuat tabulasi data yang diperoleh. Selanjutnya peneliti membuat tabel data, dan terakhir melakukan analisis data dengan menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis penelitian.

3.8.4. Tahap Pembuatan Laporan Penelitian

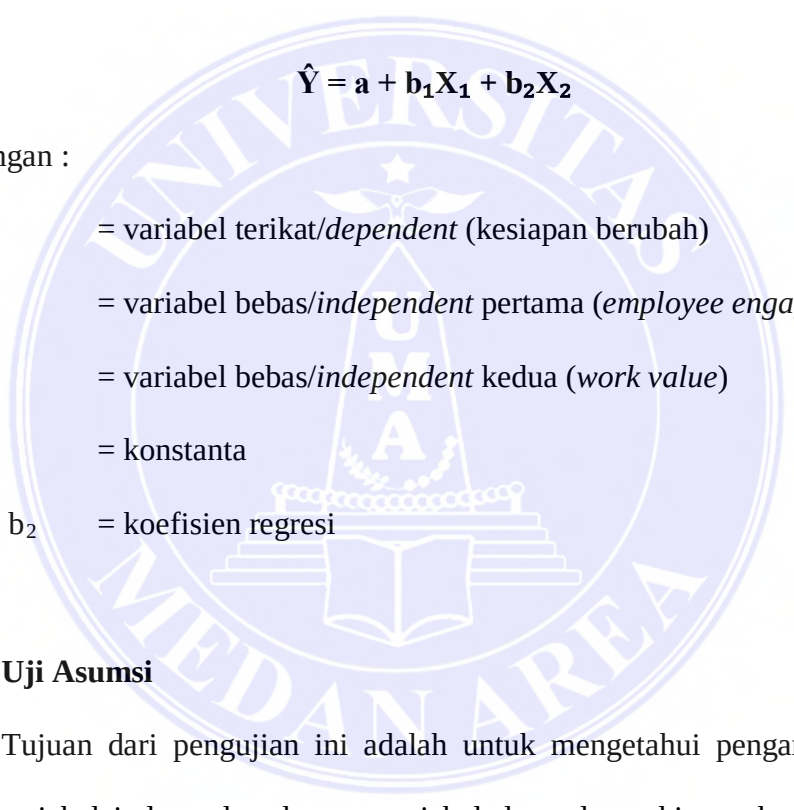
Pembuatan laporan dilakukan setelah semua data yang diinginkan oleh peneliti terkumpul dan hasilnya sudah dapat ditarik suatu kesimpulan. Dengan bantuan dan arahan dari dosen pembimbing, maka penelitian ini bisa diselesaikan dengan baik.

3.9. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan langkah yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian. Tujuan adalah untuk mendapatkan kesimpulan dari hasil penelitian. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear ganda. Kedua variabel bebas/*independent* yaitu penyesuaian diri dan komitmen organisasi akan diuji secara bersamaan, sehingga dapat dilihat pengaruhnya terhadap variabel terikat/*dependent* yaitu perubahan organisasi.

$$\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :



Y	= variabel terikat/ <i>dependent</i> (kesiapan berubah)
X ₁	= variabel bebas/ <i>independent</i> pertama (<i>employee engagement</i>)
X ₂	= variabel bebas/ <i>independent</i> kedua (<i>work value</i>)
a	= konstanta
b ₁ , b ₂	= koefisien regresi

3.9.1. Uji Asumsi

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara antara variabel independen dengan variabel dependen sehingga hasil analisis dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat, efisien, dan terbatas dari kesalahan-kesalahan yang terjadi karena adanya gejala-gejala asumsi yang terjadi (Gozhali, 2006).

1. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan *one-sample kolmogorov smirnov* untuk melihat bagaimana distribusi sebaran data variabel bebas/*independent* dan

variabel terikat/*independent*. Menurut Hadi (2000), sebaran sampel dinyatakan normal apabila $p > 0,05$ dan sebaliknya tidak terdistribusikan dengan normal apabila $p < 0,05$.

2. Uji Linieritas

Uji linieritas dimaksudkan untuk mengetahui apabila data variabel bebas berkorelasi linier atau tidak terhadap data variabel terikat. Kedua variabel dikatakan berkorelasi secara linier jika $p < 0,05$ atau $F_{hitung} > F_{tabel}$. Hubungan linier kedua variabel dapat dilihat pola penyebaran skornya digambarkan menghasilkan diagram pencar (*scatter plot*). Seluruh proses pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SPSS Versi 23.00 for windows.

3. Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi yang kuat diantara variabel bebas yang diikutsertakan dalam pembentukan model regresi linier. Uji multikolinearitas berguna untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika multikolinearitas itu sempurna maka estimasi nilai koefisien regresi dari variabel-variabel bebasnya mungkin tidak dapat ditentukan dan standard *error*-nya tidak terbatas. Jika multikolinearitas kurang dari sempurna maka koefisien regresi dapat ditentukan, tetapi memiliki standar error yang besar (dalam hubungan dengan koefisien mereka sendiri), yang berarti koefisien-koefisiennya tidak bisa diestimasi dengan akurasi yang tepat. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *variance inflation*

factor (VIF). Jika ada tolerance lebih dari 10% atau VIF kurang dari 10% maka dikatakan tidak ada multikolinearitas (Ghozali, 2006).

4. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heterokedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya heterokedastisitas digunakan uji Glejser. Metode ini dilakukan dengan meregresi nilai absolut residual (AbUt) terhadap variabel bebas. Jika tidak ada satupun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap nilai absolut residual, maka tidak terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2006). Pengujian asumsi dan analisa data pada penelitian ini menggunakan program SPSS *for windows* versi 23.0.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis maka dapat peneliti simpulkan:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Employee engagement* terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Artinya semakin tinggi *employee engagement* pada karyawan, maka semakin tinggi pula kesiapan berubah pada karyawan.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Work value* terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Artinya semakin tinggi *work value* pada karyawan, maka semakin tinggi pula kesiapan berubah pada karyawan.
3. *Employee engagement* dan *work value* secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam. Besarnya sumbangsih *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah karyawan PT Budi Perkasa Alam adalah sebesar 67,230% ($R^2 = 0,513$) sedangkan sisanya 52,2% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian. Dengan demikian semakin tinggi *employee engagement* dan *work value*, maka kesiapan berubah pada karyawan akan semakin baik.

5.2 Saran - saran

Berdasarkan dengan kesimpulan diatas, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya :

1. Terhadap Pimpinan Perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan berubah pada karyawan termasuk dalam kategori sedang. Maka diharapkan bagi manajemen perusahaan dapat melakukan sosialisasi mengenai perubahan sistem dari manual/*offline* menjadi *online* yang direncanakan bahkan yang akan dilaksanakan organisasi secara bertahap dan terus menerus kepada seluruh karyawan sebelum perubahan dilakukan serta mengadakan pelatihan sesuai dengan perubahan tersebut agar karyawan memiliki kesiapan yang baik dalam menghadapi perubahan yang dilakukan perusahaan.

2. Terhadap Karyawan

Bagi karyawan PT Budi Perkasa Alam, diketahui bahwa *employee engagement* dalam penelitian ini tergolong sedang dan *work value* tergolong sedang, maka diharapkan karyawan dapat melakukan *engagemet* dengan baik dalam menghadapi perubahan sistem yang terjadi di perusahaan serta selalu memiliki komitmen yang baik dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. Karena seorang karyawan yang memiliki *engagemen* dan *work value* yang tinggi akan mudah termotivasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan yang terjadi dalam suatu perusahaan.

3. Terhadap Peneliti Selanjutnya

Kepada peneliti berikutnya yang tertarik untuk meneliti mengenai kesiapan berubah pada karyawan sebaiknya mengaitkan dengan faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kesiapan berubah pada karyawan serta menambah jumlah sampel lebih banyak, sehingga hasil penelitian yang dicapai lebih akurat dan lebih baik.



DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create tranformartional readiness. *Journal Organizational Change Management*, 169-183.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 4, 681-703.
- Armenakis, A.A, Harris, S.G & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46(6), 681-703.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2009). Reflections : Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142. 10 1080/14697010902879079.
- Azwar, S. (2001). *Reliabilitas dan validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Backer, T.E. (1995). Readiness for change : Strategies to use before schools meets science. in T. Tyden. (Ed.), *when school meets science*. Stockholm : Stockholm Institute of Education Press
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *HR Developement Review*, 3(1), 36-52.
- Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment and engagement : The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Cherrington, D. J. (1995). *The management of human resources (4th Edition ed)*.
- Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement, better business performance through staff satisfaction*. London : Kogan Page.
- Cunningham, C. E., Woodwar, C. A., Shannon, H. S., Macclntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., Et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace psychological and behavior correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392 Current trends in change management. *The conference board*.
- Echols, M.E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief Learning Officer*, 12, 44-48
- Engelbrecht, S. (2006). Motivation and burnout in human service work : The case of midwifery in Denmark. *Unpublished Doctoral Dissertation*. Roskilde University.

- Finney, M.I. (2008). *Building high performance people and organizations*, 1, 109-122. Westport, CT : Prager.
- Garber, P.R. (2007). *50 activities for employee engagement*. Amherst, Massachusets. Human Resource Development Press.
- Guy, G.R. & Beauman, K.V. (2005). *Effecting change in business enterprises* :
- Hanpachern, C. (1997). The extension of the theory of margin: A framework for assesing readiness for change. *Unpublished doctoral dissertation*. Colorado State University, Fort Collins.
- Hanpachern, C., Morgan, G., & Griego, O. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quoaarterly*, 9(4), 339 – 350.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A. & Griego, O.V. (1998). An extension of the theory of margin:A framework for assesing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350.
- Hewitt Associates. (2004). *Hewitt Associates study shows more engaged employees drive improve business performance and return*. Press Release, May.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Holt, D.T, Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). "Readiness for organizational change: The systematic development of a scale", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43,(2), 232-255.
- Holt, D.T. (2003).Readiness for change: The development of a scale. *Dissertation*. Auburn University.
- Judson, A. S. (2000). *Changing organizational behavior through minimal resistance*. New Delhi: Infinity Books.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work value and job reward: A theory of job satisfaction. *America Sociological Review*, 42(18), 124-134.
- Kaplan, R.M dan Saccuzzo, D.P. 2005. *Psychological Testing Principles, Application and Issue*. Sixth .USA: Wadsworth
- Kasali, R. (2007). *Re-code your change DNA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kinicki & Kreitner. (2008). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.

- Klein, J. I. (1991). Feasibility theory: A resource-munificence model of work motivation and behavior. *Academy of Management Review*, 15, 646 – 665.
- Kreitner, R & Kinicki, A. (2004). *Organizational behaviour* (6th edition). United States of America : Irwin McGraw-Hill.
- Lehman, W.E., K., Greener J. M., & Simpson D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 2, 197-209.
- Lodahl, Thomas M., Kejner, Mathilde. (1965). The Definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 65-74.
- Madsen, S. R., John, C. R., Miller, D. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationship in the workplace make a difference. *Human Resources Development Review*, 12(2), 93 – 110.
- Malka, A. & Chatman, J. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations as moderators of the effect of annual income on subjective well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(6), 737-746.
- Mangundjaya, W.L.H. (2012). Are organizational commitment and employee engagement important in achieving individual readiness for change?. *Humanitas*, 9(2), 185-192.
- Marciano, P.L. (2010) *Carrots and sticks don't work : Build a culture of employee engagement with the principles of RESPECT*. USA : McGraw Hill.
- Megani, A. (2012). Hubungan antara employee engagement dan kesiapan karyawan untuk berubah (Studi pada PT. X). *Skripsi*. Fakultas Psikologi : Universitas Indonesia.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Warner Books.
- Pettigrew, A., Thomas, H & Whittington. R. (2002). *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence : A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25, 783-794.
- Post, J.E & Altman, B.W. (1994). Managing the environmental change process : Barriers and opportunities. *Journal of Organizational Change Management*, 7(4) : 67-83.

- Pramadani, A.B. & Fajrianthi. (2012). Hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan divisi enterprise service (DES) Telkom Kelintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 1(2), 102-109.
- Prochaska, J.O., & Rosenbloom, D. (1994). Stages of change and decisional balance for 12 problem behaviors. *Health Psychology*, 13, 39-46.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, Job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sampel study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W.B. Martinez, I. Marques Pinto, A. Salanova, M., Bakker, A.B. (2002). Burnout and engagement in university students : Across national study. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.
- Simpson, E. (2002). *The classification of educational objectives in the psychomotor domain: The Psychomotor Domain*. Washington DC: Gryphon House.
- Smithson, J., & Lewis, S. (2000). Is job insecurity changing the psychological contract. *Personnel Review*, 29(6), 1-15.
- Soetjipto, & Budi, W. (2007). *Budaya organisasi dan perubahan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Sofyandi, & Garniwa, I. (2007). *Perilaku organisasional* (1st Editioned). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Vidal, M. (2007). Lean production, worker empowerment and job satisfaction: A qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, 33, 247-278.
- Wibowo. (2005). *Managing change: Pengantar manajemen perubahan*. Bandung: Alfabeta.
- Williams, L. J. (2011). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.

Zigarmi, D., Kim, N., Dobie, H., David, W. & Jim, D. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*; 8(3), 300-326

