

## **Analisis Determinan Kesiapan Berubah di Era Pandemi Covid 19 (Study Kasus pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar**

**Stefanie Inggried Gorap**<sup>✉1</sup>

Manajemen, Universitas Negeri Makassar

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah, pengaruh *work value* terhadap kesiapan berubah, serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh secara bersama-sama atau serempak *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah di era pandemi covid pada perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Teknik pengumpulan data melalui pengamatan langsung pada perusahaan dan melakukan penyebaran kuesioner. Adapun yang menjadi responden adalah karyawan yang bekerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar yang berjumlah sebanyak 57 orang responden. Metode analisis yang digunakan adalah uji instrument penelitian (uji validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinieritas dan heterokedastisitas), analisis regresi linear berganda, serta pengujian hipotesis (uji t dan uji f), dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah. *Work value* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah. Kemudian dari hasil pengujian serempak ditemukan bahwa *employee engagement* dan *work value* berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) 4 Makassar.

**Kata-kata Kunci :** *employee engagement*, *work value*, dan kesiapan berubah

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine and analyze the effect of employee engagement on readiness to change, the effect of work values on readiness to change, as well as to determine and analyze the effect of simultaneously or simultaneously employee engagement and work value on readiness to change in the era of the covid pandemic at PT. Port of Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Data collection techniques through direct observation of the company and distributing questionnaires. As for the respondents are employees who work at PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar, totaling 57 respondents. The analytical method used is the research instrument test (validity and reliability test), classical assumption test (normality test, multicollinearity and heteroscedasticity), multiple linear regression analysis, and hypothesis testing (t test and f test), and the coefficient of determination. The results of the study indicate that employee engagement has a significant effect on readiness to change. Work values have a significant effect on readiness to change. Then from the results of simultaneous testing, it was found that employee engagement and work values had a simultaneous or joint effect on readiness to change at PT. Port of Indonesia (Persero) 4 Makassar.*

*Keywords:* *employee engagement*, *work values*, and *readiness to change*

Copyright (c) 2022 Stefanie Inggried Gorap

---

✉ Corresponding author :

Email Address : [stefanie@unm.ac.id](mailto:stefanie@unm.ac.id).

## PENDAHULUAN

Dewasa ini laju perekonomian di Indonesia saat ini mengalami penurunan yang disebabkan oleh adanya *pandemi covid 19* sehingga memberikan dampak terhadap banyaknya sektor usaha yang terpuruk bahkan sudah banyak pekerja kehilangan pekerjaan. Sektor usaha yang terpuruk sejak *pandemi covid 19* maka pelaku usaha berupaya bangkit dari keterpurukannya, oleh karena itu perlu adanya kesiapan berubah. Purwoko (2017) mengemukakan bahwa kesiapan berubah merupakan keyakinan, sikap, individu mengenai perubahan apa yang dilakukan dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan baik. Sikap terhadap perubahan adalah suatu hal yang penting serta menjadi penentu keberhasilan dalam implementasi dengan perubahan program

Kesiapan berubah dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk memajukan organisasi, namun persoalan yang terjadi selama ini nampak bahwa organisasi menimbulkan penolakan dari masing-masing karyawan bahkan rendahnya minat karyawan berubah, padahal kualitas komunikasi serta partisipasi kerja yang baik sangat dibutuhkan oleh kemauan melakukan perubahan dalam organisasi. Upaya menghadapi perubahan, agar dapat terlaksana secara efektif maka perlu adanya kesiapan organisasi berubah (Scaccia et al., 2017). Sejak *pandemi covid 19* dikonfirmasi oleh WHO sebagai *pandemi*, semua negara merasakan secara langsung dampaknya yang disebabkan oleh penyakit berbahaya. Indonesia terpengaruh dengan keberadaan *covid 19*, kecemasan karena angka korban yang terus menerus meningkat, kebijakan pemerintah yang menghimbau masyarakat untuk tetap di rumah, hingga harga bahan baku yang terus menerus meningkat menyebabkan lemahnya nilai rupiah. Masalah *pandemi covid 19* tidak hanya memberikan dampak terhadap kinerja perusahaan melainkan juga kepada karyawan sendiri, sejak adanya himbuan pemerintah yang memberlakukan *work from home* kepada karyawan untuk bekerja di rumah, tentunya mempengaruhi kinerja karyawan. Akibat dari *pandemi covid 19*, organisasi perlu melakukan perubahan organisasi yang tentunya menjadi pedoman bagi manajemen melakukan langkah yang strategis guna dapat keluar dari masa krisis dengan menyiapkan konsep diri lebih baik (Yuwono, 2015).

Kesiapan karyawan berubah merupakan faktor penting dalam menunjang keberhasilan organisasi melakukan perubahan. Madsen (2007) yang mengatakan bahwa organisasi yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap berubah (Eby et al., 2000). Apabila karyawan tidak siap, mereka tidak mampu mengikuti dan merasa kewalahan dengan perubahan organisasi yang terjadi (Hanpachem, 1998 dalam Cilliana & Mansoer, 2008). Ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perubahan organisasi. Menurut Simbolon (2018) bahwa kesiapan karyawan berubah menjadi pendorong tercapainya efektifitas perubahan organisasi, jika karyawan tidak percaya dengan perubahan tersebut, perusahaan tidak mampu melakukan perubahan tersebut sehingga proses perubahan mengalami kegagalan. (Sudiro, 2020) mengatakan bahwa pengelolaan perubahan secara efektif tidak saja merupakan suatu tantangan, melainkan juga suatu keharusan demi kelangsungan hidup organisasi. Dengan permasalahan yang terkait dengan kesiapan organisasi berubah maka terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya, yakni *employee engagement* dan *work value*

Masalah *employee engagement* menjadi elemen penting untuk kesuksesan perubahan organisasi (Crabtree, 2005; Echols, 2005; Gubman, 2004). *Employee engagement* yaitu keterikatan karyawan dengan perusahaan yang menunjukkan perilaku *antusiasme*

yang formal dalam standar organisasi memiliki perhatian lebih dalam menjalankan perannya untuk meningkatkan efektifitas organisasi (perusahaan). Beberapa peneliti sebelumnya melakukan penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah, dimana Yulistiani *et al.*, (2020), Nuraini (2017), Simbolon (2018) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan. Sedangkan Astuti (2018) tidak dapat membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan berubah, sehingga terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya. Hal ini menjadi alasan perlunya dilakukan pengembangan penelitian lebih lanjut.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kesiapan berubah adalah *work value*. *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, kinerja kerja, produktifitas dan komitmen organisasi. Kesuksesan organisasi tergantung pada *work value* individu dalam organisasi. *Work value* yang dimiliki individu akan menentukan prestasi kerjanya. Prestasi kerja yang tinggi 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 kesuksesan organisasi bergantung pada *work value* individu. *Work value* merujuk pada sikap individu terhadap kerja dan berkaitan dengan makna yang diberikan oleh individu terhadap kerja. (Kinicki & Kreitner, 2008). Beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu Yulistiani *et al.*, (2020) dan Tampubolon (2015) yang menemukan bahwa *work value* memberikan pengaruh terhadap kesiapan berubah.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi selama ini, alasan peneliti melakukan pengamatan mengenai faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah dengan memilih variabel *employee engagement*, *work value* sebagai variabel *independent*, karena masih kurangnya peneliti sebelumnya melakukan penelitian mengenai *employee engagement* dan *work value*, sedangkan pada pengamatan yang dilakukan oleh peneliti mengaitkan kesiapan berubah di masa *pandemi covid 19*, dimana peneliti menganggap hal ini yang menjadi kebaruan (*Novelty*) penelitian ini. Perbedaan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu oleh Yulistiani *et al.*, (2020), Nuraini (2017), Simbolon (2018), Tampubolon (2015), dengan yang dilakukan oleh peneliti yakni melakukan pengamatan mengenai *employee engagement*, dan *work value* serta pengaruhnya terhadap kesiapan berubah di era *pandemi covid 19*, sedangkan yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya adalah belum adanya kesiapan berubah di masa *pandemi covid 19*. Oleh karena itu maka dalam penelitian ini adalah mengaitkan kesiapan berubah di masa *pandemi covid 19*, hal ini yang menjadi perbedaan penelitian dan sekaligus menjadi kebaruan (*novelty*) pada penelitian ini.

PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4, memiliki visi menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia. Sedangkan misinya adalah mewujudkan jaringan ekosistem maritim nasional melalui peningkatan konektivitas jaringan dan integrasi pelayanan guna mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia. Pencapaian visi dan misinya, diperlukan kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan. Namun permasalahan pada PT Pelindo Regional 4 Makassar selama ini adalah masih kurangnya kesiapan karyawan melakukan perubahan di era *pandemi covid*, karena kurangnya dukungan manajemen terhadap karyawan untuk melakukan perubahan dalam mengatasi *pandemi covid 19*. Permasalahan lainnya adalah kurangnya

keterikatan karyawan dalam bekerja disebabkan pimpinan kurang memberikan inspirasi atau dorongan bagi karyawan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Menurunnya nilai-nilai kerja (*Work value*) yang dianut oleh karyawan adalah kurangnya kemampuan dalam diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Sehingga dengan *riset gap* dan permasalahan yang dihadapi oleh PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar maka hal ini yang melandasi perlunya dilakukan pengembangan penelitian lebih lanjut mengenai analisis determinan kesiapan berubah di *masa pandemi covid 19*.

Alasan melakukan pengamatan pada penelitian ini adalah menyelesaikan *riset gap* dengan menguji pengaruh *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah dimana pada peneliti sebelumnya ada yang menemukan signifikan dan tidak signifikan sehingga perlu dilakukan pengujian kembali guna dapat membuktikan apakah *employee engagement* dan *work value* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah untuk dapat menguji pengaruh secara parsial dan secara serempak *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Employee Engagement*

*Employee engagement* adalah dorongan ilusi yang memotivasi karyawan untuk menunjukkan *performance* yang tinggi. Dorongan ini merupakan gabungan dari komitmen, loyalitas, produktivitas dan kepemilikan. Definisi ini kemudian ditambahkan dengan memasukkan perasaan dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi (Widyanti, 2019:145). Pengertian *employee engagement* menurut Agustini (2019:140) dikarakteristikan sebagai suatu rasa komitmen, memiliki keinginan besar dan semangat, yang mewujudkan usaha-usaha ke tingkat yang lebih tinggi, tetap bekerja keras dengan setiap kesulitan-kesulitan tugas-tugas, melebihi apa yang diharapkan dan memiliki inisiatif". Hasil dari *employee engagement* sangat besar, dari tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah sampai tingginya tingkat produktivitas, karyawan-karyawan yang terikat (*engaged employees*) merupakan aset bisnis yang berharga.

Pella (2020:113) menyatakan bahwa *employee engagement* dipersepsi sebagai kondisi psikologis atau perasaan, suatu sikap atau konsep kinerja. *Employee engagement* dipandang sebagai kondisi psikologis atau perasaan (contohnya, unjuk kerja, upaya, perilaku yang tampak, perilaku kewargaan, *organizational citizenship behavior*, dan sebagainya) atau sikap. Instansi pemerintah maupun perusahaan memandang *employee engagement* sebagai suatu hasil. Pegawai yang memiliki keterikatan menunjukkan komitmen, kesetiaan, kerja keras, memanfaatkan talenta sebaik mungkin dan mendukung nilai serta tujuan organisasi. Bagi instansi pemerintah maupun perusahaan, keterikatan pegawai dipandang lebih berharga daripada kepuasan atau motivasi pegawai.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan beberapa tokoh di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu hubungan atau keterlibatan yang erat secara fisik, emosional dan kognitif antara seseorang dengan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja, yang mengantarkan seseorang kepada sikap dan perilaku positif terhadap organisasi atau perusahaan demi tercapainya tujuan dan kesuksesan bersama.

### **Work Value**

*Work value* merupakan fondasi untuk mengerti sikap dan motivasi yang dapat mempengaruhi persepsi individu sehingga nilai kerja sangat penting untuk dimiliki oleh individu. Persepsi tersebut berhubungan dengan kebutuhan hidup dari individu. Apabila kebutuhan hidup individu terpenuhi maka individu akan merasa puas dan kepuasan tersebut akan memicu untuk mendapatkan nilai kerja yang diinginkan oleh individu. Nilai kerja sangat berkaitan dengan sikap, persepsi dan kepercayaan individu terhadap pekerjaannya. Menurut *Robbins & Judge, (2015)* bahwa Sikap dapat menggambarkan *work value* pada diri individu, karena sikap merupakan pernyataan yang bersifat evaluatif (baik pernyataan positif maupun negatif) mengenai suatu objek, peristiwa atau orang. Sikap individu terhadap pekerjaannya akan menentukan perilaku kerja yang dimilikinya, karena perilaku merupakan salah satu komponen dari sikap yang menunjukkan sebuah maksud tindakan tertentu sebagai respon dari kondisi kerja yang ada. Sikap kerja positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja tersebut akan mendorong individu untuk mencapai *work value* yang diinginkan.

Menurut Sofyandi dan Garniwa dalam Yulistiani *et al., (2020)* 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.

### **Kesiapan berubah**

Kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan dalam organisasi. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif tercermin dari sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. (Berneth, 2004) menjelaskan bahwa kesiapan karyawan pada perubahan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik. 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 tersebut. Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan

perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern *et al.*, 2018).

Menurut Holt *et al* (2017), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan antara lain : a. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi, b. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan, c. Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, d. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, e. Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, f. Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan, serta f. Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan berubah merupakan 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.

### **Pandemi Covid-19**

Di Indonesia, penyebaran virus ini dimulai sejak tanggal 02 Maret 2020, diduga berawal dari salah satu warga negara Indonesia yang melakukan kontak langsung dengan warga negara asing. Seiring dengan berjalannya waktu, penyebaran covid-19 telah mengalami peningkatan yang signifikan. Disini bisa kita lihat bahwa kurangnya kesadaran masyarakat dalam menyikapi pandemi atau covid-19 yang terjadi sehingga masih banyak orang yang masih tidak menggunakan masker, masih berkumpul di keramaian, dan tidak melakukan *social distancing* sehingga seharusnya pemerintah lebih tegas lagi dalam menangani masyarakat yang belum mempunyai kesadaran, dan perlunya kesadaran bersama tersebut untuk memutus penyebaran covid-19 agar dapat segera berakhir dan kehidupan kita dapat berjalan seperti biasa lagi.

Pandemi Covid-19 menjadi salah satu periode yang berat bagi semua negara yang mengalaminya, termasuk Indonesia. Pandemi tersebut tidak hanya memberikan dampak langsung dalam aspek kesehatan, melainkan aspek kehidupan lainnya, seperti aspek ekonomi dan sosial. Kebijakan pembatasan sosial dan karantina wilayah berpotensi membatasi masyarakat dalam melaksanakan aktivitas ekonomi, sehingga sirkulasi barang dan jasa menjadi terhambat. Kondisi tersebut terjadi dalam waktu yang cukup lama sehingga menyebabkan penurunan pertumbuhan ekonomi di wilayah yang mengalami pandemi Covid-19. Penurunan pertumbuhan ekonomi tersebut akan diikuti dampak ekonomi lainnya seperti peningkatan tingkat pengangguran. Dampak ekonomi akibat pandemi Covid-19 selanjutnya dapat memicu dampak di aspek yang lain seperti aspek sosial. Penduduk miskin merupakan salah satu kelompok yang paling rentan merasakan dampak Pandemi Covid-19. Selain itu, Bank Dunia juga telah memprediksikan peningkatan jumlah penduduk miskin global selama masa pandemi.

Dampak penerapan PSBB yang sepenuhnya kurang mendapat respon dari masyarakat sangat berdampak pada kondisi ekonomi dan sosial masyarakat. Para pekerja formal di pemerintahan, lembaga pendidikan, masih bisa bekerja dirumah (*Work From Home*) sesuai anjuran pemerintah. Akan tetapi bagi para pekerja kasar dan

pekerja yang menopangkan hidup pada pendapatan atau upah harian, tidak memungkinkan bagi mereka bekerja di rumah. Bagi para pekerja informal yang menggantungkan diri pada upah harian harus bertarung dengan maut mengalami penurunan pendapatan dan bahkan banyak yang kehilangan pekerjaan. Persoalan sosial lainnya adalah ketahanan masyarakat dalam hal kemampuan masyarakat untuk dapat menggunakan sumber daya yang tersedia (seperti, teknologi, makanan, pekerjaan, dan rasa aman serta nyaman) untuk memenuhi kebutuhan dasar dan menjalankan fungsi sosialnya

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Rancangan Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yakni merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya (Sugiyono, 2018:8). Dalam metode penelitian kuantitatif adalah menggunakan pendekatan kausalitas atau hubungan antara suatu kejadian (sebab) dan kejadian kedua (akibat atau dampak) yang mana kejadian kedua dipahami sebagai konsekuensi dari yang pertama.

### **Jenis dan sumber data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yakni data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung, yang diperoleh dari perhitungan jawaban-jawaban responden atas kuesioner, yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Sedangkan sumber data diperoleh dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil pengisian kuesioner yang telah disebarkan kepada responden. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumentasi atau kepustakaan, jurnal-jurnal, pendapat para ahli dan karangan ilmiah yang ada kaitannya dengan topik penelitian ini.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018:90). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar yang berjumlah 130 orang karyawan. Untuk menentukan jumlah sampel maka digunakan rumus slovin sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 57 orang karyawan atau responden. Teknik penarikan sampel dengan menggunakan *purposive sampel* yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria yakni responden sebagai pegawai tetap pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar dan rata-rata bekerja lebih dari 1 tahun.

### **Teknik pengumpulan data**

Metode pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan suatu informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian, dengan melalui penyebaran kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden. Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner terbuka, yakni kuesioner (angket) yang sudah disediakan jawabannya dan mempermudah responden atau karyawan saat memilih dan menjawab secara langsung oleh karyawan, agar diperoleh persepsi atau tanggapan

responden terkait dengan penelitian ini, serta mengumpulkan dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang ada kaitannya dengan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini.

### Teknik analisis

Teknik analisis data yang digunakan adalah :

- a) Analisis deskriptif adalah suatu analisis yang dilakukan untuk mengetahui deskripsi atau persepsi responden terkait dengan masalah *employee engagement* dan *work value*, dalam kaitannya dengan kesiapan berubah.
- b) Uji instrument penelitian yang terdiri dari uji validitas yang bertujuan untuk menguji apakah item pernyataan yang diajukan sudah sah atau valid, dan uji reliabilitas adalah ukuran suatu kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab hal yang berkaitan dengan konstruk-konstruk pertanyaan yang merupakan dimensi suatu variabel dan disusun dalam suatu bentuk kuesioner.
- c) Uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas yang bertujuan untuk mengetahui apakah data yang digunakan sudah berdistribusi normal, uji multikolinieritas untuk menunjukkan bahwa data yang digunakan tidak terjadi multikolinieritas, serta uji heterokedastisitas dilakukan agar model regresi tidak terjadi heterokedastisitas.
- d) Analisis regresi linear berganda adalah suatu analisis untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah di masa pandemi covid 19 dengan menggunakan persamaan :  $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$ , serta pengujian hipotesis menggunakan uji t (menguji pengaruh masing-masing variabel) dan uji f (untuk menguji pengaruh secara bersama-sama atau serempak), serta koefisien determinasi untuk mengetahui keeratan korelasi atau hubungan antara variabel bebas (*employee engagement* dan *work value*) terhadap variabel terikat (kesiapan untuk berubah).

## HASIL PENELITIAN

### Statistik Deskriptif

Hasil analisis data pada penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *employee engagement*, *work value* terhadap kesiapan berubah, dimana dilakukan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada sejumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar yang berjumlah sebanyak 57 orang responden dan umumnya semua karyawan telah mengembalikan kuesioner dan telah mengisi secara benar lengkap dan memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Dari hasil pengamatan yang telah dilakukan maka akan disajikan statistik deskriptif yang ditunjukkan pada tabel 1 yaitu :

Tabel 1. Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel penelitian	Mean	Standar deviasi	Kisaran aktual	Kisaran teoritis
<i>Employee engagement</i>	10,11	2,93	6-15	3-15
<i>Work value</i>	17,86	3,88	10-24	5-25
Kesiapan berubah	15,05	3,10	9-20	4-20

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 1 yakni hasil statistik deskriptif yakni jawaban responden untuk variabel *employee engagement* yang memiliki kisaran aktual 6-15 yang lebih besar dari kisaran teoritisnya 3-15, hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar sudah berjalan dengan baik/tinggi, sedangkan dilihat dari *work value* dimana memiliki kisaran aktual 10-24 yang lebih besar dari kisaran teoritisnya 5-25 yang dapat diindikasikan bahwa *work value* yang dipersepsikan oleh karyawan yang bekerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar sudah dikategorikan baik/tinggi. Selain itu jawaban responden mengenai kesiapan berubah dengan kisaran aktual 9-20 dan kisaran teoritisnya sebesar 4-20, hal ini menunjukkan bahwa kesiapan berubah dari masing-masing karyawan yang bekerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar sudah baik/tinggi.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner atau skala, apakah item pada kuesioner tersebut sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur. Menurut Sugiyono (2017:143) bahwa batas korelasi dikatakan valid apabila memiliki nilai korelasi di atas 0,30 dan begitu pula sebaliknya, jika dibawah 0,30 maka dapat disimpulkan bahwa butir instrument tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang. Dari hasil penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner maka setelah dilakukan penyebaran kuesioner akan disajikan uji instrumen penelitian melalui analisis validitas yang dapat ditunjukkan melalui tabel 2 yaitu :

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Corected item-total correlation	Kesimpulan
<i>Employee Engagement</i> (X1)	X1.1	0,885	Valid
	X1.2	0,908	Valid
	X1.3	0,848	Valid
<i>Work value</i> (X2)	X2.1	0,812	Valid
	X2.2	0,744	Valid
	X2.3	0,714	Valid
	X2.4	0,696	Valid
	X2.5	0,730	Valid
Kesiapan berubah (Y)	Y.1	0,779	Valid
	Y.2	0,798	Valid
	Y.3	0,851	Valid
	Y.4	0,838	Valid

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 2 yakni hasil uji validitas yang telah dilakukan dimana untuk *employee engagement* yang memiliki nilai kisaran korelasi 0,848-0,908 yang lebih besar dari 0,30 yang berarti ketiga indikator sudah dinyatakan valid dalam mengukur *employee engagement* sedangkan variabel *work value* diukur dengan 5 indikator penelitian yang memiliki kisaran korelasi sebesar 0,696-0,812 yang lebih besar 0,30 sehingga pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kelima indikator penelitian sudah dapat dikatakan valid. Begitu pula dengan dengan kesiapan berubah dengan 4 indikator penelitian memiliki kisaran korelasi sebesar 0,779-0,851 yang lebih besar dari 0,50 maka pada penelitian ini sudah dinyatakan valid.

Kemudian akan disajikan uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama, sehingga suatu indikator penelitian sudah dinyatakan andal/*reliabel* jika nilai *cronbachs alpha* > 0.60. Sehingga dari olah data yang telah dilakukan maka akan disajikan hasil uji reliabilitas yang dapat ditunjukkan pada tabel 3 yaitu :

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Kesimpulan
<i>Employee engagement</i>	3	0,941	Andal/ <i>Reliabel</i>
<i>Work value</i>	5	0,889	Andal/ <i>Reliabel</i>
Kesiapan berubah	4	0,920	Andal/ <i>Reliabel</i>

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 3 yaitu uji reliabilitas pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel yang diamati pada penelitian ini sudah dapat dikatakan andal/*reliabel*, karena memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60, hal ini dapat disimpulkan bahwa semua indikator sudah dinyatakan andal/*reliabel* pada penelitian ini.

### Uji Asumsi Klasik

Sebelum disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression*) terlebih dahulu akan dilakukan pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya model regresi variabel, menguji apakah model regresi dapat dikatakan berdistribusi normal, sehingga pengujian ini akan dilakukan uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas dengan menggunakan software SPSS 27. Untuk lebih jelasnya akan disajikan hasil uji normalitas dengan *One sample kolmogorov-smirnov test* yang ditunjukkan melalui tabel 4 yaitu sebagai berikut :

Tabel 4. Uji Normalitas dengan *One sample kolmogorov-smirnov test*

Variabel Dependen	Variabel Independen	<i>Kolmogorov smirnov test</i>	Sig	Kesimpulan
Kesiapan berubah	<i>Employee engagement</i>	0.092	0.200	Memenuhi asumsi normalitas
	<i>Work value</i>			

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 4 yakni hasil uji normalitas dengan menggunakan metode *One sample kolmogorov-smirnov test* dimana dari hasil olahan data nampak bahwa nilai sig = 0,200 > 0,05 hal ini dapat disimpulkan bahwa data yang akan diregresikan sudah memiliki data residual yang sudah normal.

Kemudian akan disajikan uji *multikolinearitas* yakni menguji apakah data yang akan diregresikan tidak terjadi korelasi dengan variabel yang akan diregresikan. Sehingga suatu nilai  $VIF \geq 10$  mengindikasikan data antar variabel bebas terdapat masalah *multikolinearitas* hal ini dapat ditunjukkan melalui tabel 5 yaitu :

Tabel 5. Uji *Multikolinearitas*

Dependen Variabel	Independen variabel	<i>Collinearity Statistics</i>		Kesimpulan
		Tolerance	VIF	
Kesiapan berubah	<i>Employee engagement</i>	0.933	1,072	Tidak ada masalah dengan <i>multikoniearitas</i>
	<i>Work value</i>	0.933	1,072	

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 5 yakni hasil uji *multikolinearitas* yang menunjukkan bahwa nilai VIF dari kedua variabel bebas yang menjadi pengamatan pada penelitian ini tidak ada yang kurang dari 10, sehingga dapat dikatatakan bahwa data yang akan diregresikan tidak ada persoalan *multikolinearitas* sehingga data dapat diolah lebih lanjut.

Selanjutnya akan disajikan hasil uji heteroskedastisitas yang dimaksudkan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Sehingga metode yang digunakan dalam melakukan uji *heteroskedastisitas* adalah uji *glejser* yang dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 6. Uji *heteroskedastisitas* dengan metode *Glejser*

Model Residual	Variabel Independen	Sign	Kesimpulan
Abs_Res1	<i>Employee engagement</i>	0.947	Tidak ada gejala heteroskedasititas
	<i>Work Value</i>	0.614	Tidak ada gejala heteroskedasititas

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 6 yakni hasil uji *heteroskedastisitas* dengan metode *glejser* terlihat bahwa nilai sig lebih besar dari 0.05 dengan demikian maka data yang akan diregresikan tidak ada masalah *heteroskedastitas*.

### Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah suatu analisis yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *employee engagement* dan *work value* terhadap kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar, yang diolah dengan menggunakan sistem komputerisasi program SPSS release 27 yang dapat ditunjukkan pada tabel berikut ini :

Tabel 7. Analisis Regresi Linear Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.182	1.434		2.219	0.031
<i>Employee engagement</i>	0.201	0.096	0.191	2.089	0.041
<i>Work Value</i>	0.551	0.073	0.690	7.565	0.000

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 7 yakni hasil uji regresi linear berganda maka persamaan regresi dalam analisis yaitu :

$$Y = 3.182 + 0.201 \cdot X_1 + 0.551 \cdot X_2$$

Dari hasil persamaan regresi yang telah dilakukan maka dilihat dari  $b_{1X_1} = 0,201$  yang dapat diartikan bahwa setiap kenaikan 1 point *employee engagement* akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kesiapan berubah khususnya pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Temuan dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *employee engagement* karyawan maka akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kesiapan berubah. Kemudian dilihat dari  $b_{2X_2} = 0,551$ , hal ini dapat diartikan bahwa kenaikan 1 point *work value* akan dapat diikuti oleh adanya peningkatan kesiapan berubah sebesar 0,551 point, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi *work value* pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar maka akan mempengaruhi peningkatan kesiapan berubah.

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan berubah oleh karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar yaitu *employee engagement* dan *work value*. Hal ini dapat dilakukan pengujian secara parsial (uji t) yang dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah

Hasil pengujian regresi yaitu pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar yang diolah dengan menggunakan SPSS release 27 yang diperoleh nilai  $p\text{value} = 0,041 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan berubah, sehingga temuan ini mengindikasikan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kesiapan berubah khususnya pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar, sehingga dari hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya diterima.

2. Pengaruh *work value* terhadap kesiapan berubah

Hasil pengujian regresi yang telah dilakukan yakni menguji pengaruh *work value* terhadap kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar yang diperoleh nilai  $p\text{value} = 0,001 < 0,05$ , hal ini menunjukkan bahwa *work value* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *work value* maka akan berdampak dalam meningkatkan kesiapan berubah. Dengan demikian dalam penelitian ini menerima hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

Kemudian akan dilakukan analisis R dan Rsquare yang dapat ditunjukkan pada tabel yaitu sebagai berikut :

Tabel 8. Analisis R dan Rsquare

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 <sup>a</sup>	0.581	0.565	2.04167

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 8 yakni besarnya *adjusted Rsquare* yang diperoleh sebesar 0,565 atau sebesar 56,50 % kesiapan berubah dapat dijelaskan dengan *employee engagement* dan *work value* dan sisanya sebesar 43,50 % ( $1 - 0,565 \times 100$ ) dapat dijelaskan diluar model yang tidak dianalisis pada penelitian ini. Selain itu akan dilakukan pengujian serempak (uji F) yang bertujuan untuk menganalisis apakah *employee engagement* dan *work life* secara bersama sama berpengaruh terhadap kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar dengan melihat nilai  $F_{hitung}$  dan sign yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Nilai Fhitung dan Sig

Model	<i>Sum of Squares</i>	df	<i>Mean Square</i>	F	Sig.	
1	<i>Regression</i>	311.748	2	155.874	37.394	.000 <sup>b</sup>
	<i>Residual</i>	225.094	54	4.168		
	<i>Total</i>	536.842	56			

Sumber : Data diolah, 2022

Tabel 9 yakni nilai  $F_{hitung} = 37,304$  dan sign = 0.000 yang jauh dari 0.05 maka temuan pada penelitian ini mengindikasikan *employee engagement* dan *work value* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. Dengan demikian maka pada penelitian ini menerima hipotesis penelitian yang dikemukakan sebelumnya.

## PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dilakukan maka pembahasan pada penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

### a) Pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah

Berdasarkan hasil analisis data penelitian yang telah dikemukakan yakni pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar, dimana temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan berubah, hal ini dapat diindikasikan bahwa semakin tinggi *employee engagement* karyawan maka akan memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kesiapan berubah, alasannya karena dari persepsi karyawan yang bekerja di PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar adalah karena karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam penyelesaian pekerjaan di masa *pandemi covid 19* selain itu bahwa karyawan telah memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga tujuan dan sasaran yang

ditetapkan oleh perusahaan serta adanya kebanggaan karyawan bekerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yakni pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah, dimana Yulistiani *et al.*, (2020), Nuraini (2017), Simbolon (2018) menemukan bahwa *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan. Sedangkan Astuti (2018) tidak dapat membuktikan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan berubah. Sehingga pada penelitian yang telah mendukung penelitian yang dilakukan oleh Yulistiani *et al.*, (2020), Nuraini (2017), Simbolon (2018) dan tidak mendukung dari penelitian yang dilakukan oleh Astuti (2018) dan selain itu pada penelitian ini menerima hipotesis penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya.

#### **b) Pengaruh *work value* terhadap kesiapan berubah**

Hasil analisis data penelitian yaitu pengaruh *work value* terhadap kesiapan berubah yang menunjukkan bahwa *work value* dari karyawan yang bekerja pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar dapat memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kesiapan berubah. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi *work value* pada karyawan maka akan membuat karyawan memiliki kesiapan berubah, khususnya di masa *pandemi covid 19* alasannya karena dari persepsi karyawan yang menunjukkan adanya kemampuan diri karyawan dalam penyelesaian pekerjaan dan selain itu karyawan memiliki rasa ingin tahu dengan pekerjaan atau tugas tugas yang diberikan sehingga akan menimbulkan adanya kejelasan karyawan dalam mengerjakan tugasnya serta adanya rasa aman di lingkungan pekerjaan.

Pendapat yang dikemukakan oleh Hofstede (1980) bahwa *work value* penting, karena mempengaruhi perilaku organisasi, kinerja kerja, produktifitas dan komitmen organisasi. Kesuksesan organisasi tergantung pada *work value* individu dalam organisasi. *Work value* yang dimiliki individu akan menentukan prestasi kerjanya. Prestasi kerja yang tinggi merupakan hasil dari pada *work value* yang positif dan akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Sedangkan pendapat yang dikemukakan oleh Kinicki & Kreitner (2008) bahwa *Work value* merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu organisasi, karena kesuksesan organisasi bergantung pada *work value* individu. *Work value* merujuk pada sikap individu terhadap kerja dan berkaitan dengan makna yang diberikan oleh individu terhadap kerja. Selain itu penelitian Yulistiani *et al.*, (2020) dan Tampubolon (2015) yang menemukan bahwa *work value* memberikan pengaruh terhadap kesiapan berubah. Dengan demikian dari teori yang dikemukakan oleh Hofstede (1980) dan Kinicki & Kreitner (2008) mendukung dari penelitian yang ditemukan dari hasil penelitian dan selain itu mendukung dari penelitian yang dikemukakan oleh Yulistiani *et al.*, (2020) dan Tampubolon (2015).

## **SIMPULAN**

Berdasarkan kesimpulan dari penelitian ini maka akan disajikan kesimpulan dalam penelitian ini yaitu hasil analisis mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kesiapan berubah, dimana pada penelitian ini menemukan bahwa *employee engagement* memberikan dampak dalam meningkatkan kesiapan berubah, dimana dengan adanya *employee engagement* karyawan maka akan dapat membuat karyawan merasa siap untuk berubah khususnya di era *pandemi covid 19*. Temuan ini

mengindikasikan bahwa *employee engagement* karyawan dapat memberikan pengaruh yang bermakna dalam meningkatkan kesiapan berubah di masa *pandemi covid 19*, sedangkan pada data penelitian mengenai *work value* terhadap kesiapan berubah di masa *pandemi covid 19*, dimana temuan ini menemukan bahwa *work value* memberikan dampak yang bermakna dalam meningkatkan kesiapan berubah pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar, dengan demikian maka hipotesis penelitian diterima. Kemudian pada penelitian ini menemukan bahwa *employee engagement* dan *work value* secara bersama-sama (*simultan*) memberikan pengaruh terhadap kesiapan berubah, sehingga hipotesis penelitian dapat diterima. Kemudian saran-saran dalam penelitian ini yakni pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar hendaknya memperhatikan aspek-aspek *employee engagement* dan *work value* agar karyawan memiliki kesiapan untuk berubah di pandemi covid 19. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam penanganan pekerjaan dan selain itu perlunya peningkatan pengetahuan dan ketrampilan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan agar tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Selain saran pada penelitian ini yaitu untuk penelitian yang akan datang untuk menambah sampel penelitian guna dapat memberikan informasi akurat dalam pengambilan keputusan pada penelitian ini.

#### Referensi :

- Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
- Asra, A., Utomo, A. P., Asikia, M., & Puspongoro, N. H. (2017). *Analisis Multivariabel Suatu Pengantar*. Bogor: In Media.
- Astuti, E. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness for Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(1), 47-66.
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *HR Development*, 3(1), 36-52.
- Cilliana, & Mansoer, D. W. (2008). Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bank Y. *Jurnal Psikologi*, 14(2), 151-164.
- Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away. *Gallup Management Journal*, 13, 1-4.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling. *Human Relations*, 53, 419-422.
- Echols, M. E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief Learning Officer*, 12, 44-48.
- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work. The search for the missing person. *HR Planning*, 13, 42-46.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (2018). An Extension of The Theory of Margin: a Framework for Assessing Readiness for Change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Kinicki, & Kreitner. (2008). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Madsen, E. . (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms-a longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 185-204.
- Nuraini, Y. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah*. Medan: Universitas Sumatera Utara.

- Pella, D. A. (2020). *Manajemen Kepuasan dan Keterikatan Pegawai*. Jakarta: AIM Press.
- Purwoko, A. P. (2017). Kesiapan untuk Berubah dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Civil Service*, 11(2), 27–38.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Scaccia, J. P., Cook, B. S., Lamont, A., Wandersman, A., & Castellow, J. (2017). A practical implementation science heuristic for organizational readiness: R = MC2. *Physiology & Behavior*, 176(12), 139–148.
- Simbolon, H. (2018). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi. *Psikodimensia*, 16(2), 142–150.
- Sudiro, A. (2020). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Malang, UB. Press.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tampubolon, M. R. (2015). *Peranan Job Involvement dan Work Value terhadap Kesiapan Berubah pada Karyawan Pt. Inalum (Persero)*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Widyanti, R. (2019). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep) Jilid 1*. Banjarmasin: Universitas Islam Kalimantan MAB.
- Yulistiani, D., Lubis, M. R., & Effendy, S. (2020). Pengaruh Employee Engagement dan Work Value terhadap Kesiapan Berubah pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam The Effect of Employee Engagement and Work Value on Readiness to Change in Employees PT Budi Perkasa Alam. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(2), 76–81.
- Yuwono. (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.