



Pengaruh Employee Engagemen 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

Dekalia Yulistiani¹⁾, M. Rajab Lubis²⁾ & Sjahril Effendy³⁾

1) Magister Psikologi Program Pascasarjana, Universitas Medan Area, Indonesia

2) Jurusan Bimbingan dan Konseling, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Medan, Indonesia

3) Jurusan Bimbingan dan Konseling, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Indonesia

Abstrak

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 -hitung X_1 (5.513) > t -tabel (1.976) dan t -hitung X_2 (5.896) > t -tabel (1.976). Secara simultan variabel *employee engagement* dan *work value* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam ($F_{hitung} = 67.230$; $p < 0.05$). *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*

Abstract

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 -table (1.976) and t -count X_2 (5.896) > t -table (1.976). Simultaneously, employee engagement and work value variables significantly influence change readiness in PT employees. Nature Mightiness (F 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*

How to Cite: Yulistiani, D. Lubis, M.R. & Effendy, S. (2020). Pengaruh Employee Engagemen Dan Work Value Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(2) 2020: 76-81,

*E-mail: Dekamasda90@gmail.com

ISSN 2550-1305 (Online)



PENDAHULUAN

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 berbasiskan 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 didapatkan 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 penergerak 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 terdefiniskan 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. 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). 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.

METODE PENELITIAN

Subjek

Subjek penelitian ini berjumlah 150 orang. Adapun kriteria subjek yang dimaksud adalah karyawan BPA dengan jabatan administrasi, kepala bagian, dan manager. Metode 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 persosive sampling. Model tersebut berarti menentukan subjek untuk dijadikan sampel penelitian berdasarkan kriteria kriteria tertentu.

Pengukuran

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.

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) terdapat 3 dimensi kesiapan berubah yaitu mempromosikan perubahan, partisipasi terhadap perubahan dan penolakan terhadap perubahan.

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*.

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) menyatakan terdapat 5 dimensi pada *work value* yaitu Intrinsik, kenyamanan, keuangan, hubungan dengan rekan-rekan kerja, karir, sumber daya.

Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hal ini dilakukan sesuai dengan judul penelitian dan identifikasi

variabelnya, dimana analisis regresi linier berganda digunakan untuk analisis pengaruh dua variabel bebas yaitu (*employee engagement*, dan *work value*) dan satu variabel terikat yaitu kesiapan berubah karyawan.

Sebelum data dianalisis terlebih dahulu dilakukan uji asumsi terhadap variabel yakni variabel *employee engagement*, dan *work value* dan kesiapan berubah, yang meliputi uji normalitas sebaran, uji linearitas dan uji multikolinieritas. Pengujian asumsi dan analisis data dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for Windows 23.0*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis Pertama: Employee Engagement memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam”.

Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa nilai t-hitung X1 (*employee engagement*) = 5,513 dengan signifikansi (p-value) sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (N=150 atau df=149) sebesar 1.976 dan sig-p =0.05, dapat diketahui bahwa t-hitung X1 (5.513) > t-tabel (1.976) dan p-value (0.000) <0.05. Hasil analisis ini memenuhi persyaratan uji hipotesis dimana jika t-hitung > t-tabel dan p-value < 0.05, berarti H_a diterima atau H_0 ditolak.

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan “employee engagement memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam” diterima, dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat employee engagement karyawan maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap kesiapan berubah dan sebaliknya semakin rendah tingkat employee engagement karyawan maka semakin rendah kesiapan berubah karyawan.

Pengujian Hipotesis kedua : Work value memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam”.

Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa nilai t-hitung X2 (*work value*) = 5.896 dengan signifikansi (p-value) sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai t-tabel (N=150 atau df=149) sebesar 1.976 dan sig-p =0.05, dapat diketahui bahwa t-hitung X2 (5.896) > t-tabel (1.976) dan p-value (0.000) <0.05. Hasil analisis ini memenuhi persyaratan uji hipotesis dimana jika t-hitung > t-tabel dan p-value < 0.05, berarti H_a diterima atau H_0 ditolak.

Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan “work value memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam” diterima, dengan asumsi bahwa semakin tinggi tingkat work value karyawan maka semakin tinggi pengaruhnya terhadap kesiapan berubah dan sebaliknya semakin rendah tingkat work value karyawan maka semakin rendah kesiapan berubah karyawan.

Pengujian Hipotesis Ketiga

Untuk mengetahui pengaruh serentak dari kedua variabel bebas (*employee engagement* dan *work value*) terhadap variabel terikat Y (kesiapan berubah), dilakukan analisis regresi linier berganda dengan uji-F secara simultan (serentak) dengan hasil sebagai berikut:

Hasil Uji Pengaruh Serempak (Uji-F)
ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3360,629	2	1680,315	67,230	,000 ^a
Residual	3674,044	147	24,993		
Total	7034,673	149			

a. Predictors: (Constant), Work Value , Employee Engagement

b. Dependent Variable: Kesiapan Berubah

Tabel 4.10 memperlihatkan bahwa nilai F-hitung = 67,230 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar 0.000. Jika dibandingkan dengan nilai F-tabel = 3.057 (untuk df=2:147) dan sig-p =0.05, terbukti bahwa F-hitung= (67,230) > F-tabel (3.057) dan p-value (0.000)<0.05. Hasil analisis ini memenuhi uji persyaratan hipotesis dimana jika F-hitung>F-tabel dan sig-p<0.05, maka Hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima.

Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “employee engagement dan work value secara simultan memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam” diterima,

Hasil analisis data mendukung hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa employee engagement memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan. Arti dari hipotesis penelitian adalah semakin tinggi employee engagement maka akan semakin meningkat pula kesiapan untuk berubah pada karyawan. Dapat dilihat dari hasil analisis penelitian menemukan besaran pengaruh employee engagement terhadap kesiapan berubah karyawan adalah sebesar 35,4%. Jika dilihat dari perolehan skor employee engagement, sebagian besar karyawan memiliki skor engagement tinggi (60.19%) dan sedang (38.35%), hanya 1.46% yang memiliki skor employee engagement rendah.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian 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 sama 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.

Karyawan yang engaged juga memiliki karakteristik yang dibutuhkan agar perubahan organisasi mengalami kesuksesan. Menurut Schaufeli (2002), karakteristik utama karyawan yang engaged adalah vigor, dedication dan absorption. Vigor adalah

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 dikarakteristikan dengan cepatnya waktu berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya (Saks, 2006). Selain itu terdapat juga hasil penelitian lainnya mengenai karakteristik karyawan yang engaged yaitu mereka sangat berenergi, memiliki sikap dan level aktivitas yang positif. Mereka juga mau berinisiatif pada pekerjaan, menghasilkan umpan balik positif bagi dirinya, menunjukkan semangat dan antusiasme yang tinggi meskipun berada diluar pekerjaannya (Bakker, 2007). Dalam kaitannya dengan kesiapan karyawan untuk berubah, karyawan yang engaged akan mendukung usaha perubahan organisasi yang dilakukan. Mereka memiliki semangat, inisiatif dan antusiasme yang tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas terkait dengan perubahan organisasi yang sedang berlangsung. Selain itu, bila karyawan tersebut mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya maka ia tidak akan mudah putus asa. Disini terlihat bahwa karakteristik karyawan yang engaged menunjukkan bahwa mereka akan siap berubah.

Apabila dilihat dari perolehan skor kesiapan berubah karyawan, sebagian besar karyawan memiliki kesiapan untuk berubah pada kategori sedang (58,7%) dan 35,3% memiliki kesiapan untuk berubah pada kategori tinggi. Hasil seperti ini menunjukkan bahwa karyawan merasa yakin bahwa perubahan memang dibutuhkan oleh organisasi dan mereka secara fisik, mental dan psikologis untuk berpartisipasi dalam kegiatan perubahan tersebut.

Hasil penelitian ini memprediksi terdapat pengaruh positif yang diberikan oleh engagement karyawan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Data menunjukkan bahwa semakin bertambah pengaruh engagement karyawan maka diperkirakan bahwa karyawan akan semakin siap dalam menghadapi perubahan baik dalam dan luar organisasi.

Hasil penelitian selanjutnya juga menunjukkan work value berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Hal ini berarti bahwa work value berkontribusi secara positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. 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).

Berdasarkan kategorisasi work value, terlihat sebagian besar karyawan PT Budi Perkasa Alam memiliki tingkat work value yang tergolong sedang yaitu berjumlah 97 orang (64,7%). Selebihnya adalah work value karyawan yang tergolong tinggi yaitu 41 orang (27,3%) dan work value karyawan yang tergolong rendah yaitu 12 orang (8,0%). Hal ini menunjukkan bahwa work value karyawan tergolong sedang.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Mestika Retina Tampubolon pada tahun 2015 dengan judul penelitian Peranan Job Involvement dan Work Value Terhadap Kesiapan Berubah Pada Karyawan PT. Inalum (The Role of Job Involvement and Work Value Toward Employees Readiness for Change at PT.Inalum) 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.

Pada penelitian ini, karyawan dituntut untuk memiliki work value yang tinggi dalam menghadapi perubahan organisasi. Dengan adanya perubahan organisasi dari manual/offline menjadi online dibutuhkan faktor work value yang tinggi dari seorang karyawan. Work value karyawan yang tinggi adalah karyawan yang memiliki ketahanan diri untuk melakukan tugas-tugas dengan cara yang baru. Dengan adanya work value yang tinggi dari seorang karyawan, maka secara langsung kesiapan karyawan berubah menjadi lebih baik.

Ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan pengaruh tersebut, pertama sesuai dengan pendapat yang dijelaskan oleh Hofstede, Matsumoto & Juang (2000) yang mengatakan bahwa work value merupakan orientasi individual dan sikap terhadap pekerjaannya sendiri, terhadap hubungan personalnya dengan anggota perusahaan dan loyalitas kepada perusahaan maupun organisasi. Work value penting karena mempengaruhi perilaku organisasi, performa kerja, produktifitas. 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 kesiapan karyawan untuk berubah serta akan mempengaruhi produktivitas organisasi. Simpson (2002) mengatakan, perlu menerapkan work value yang positif kepada seluruh warga organisasi agar tercapai kesuksesan perubahan. Kesuksesan dalam kesiapan berubah 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. Lehman (2002) mengatakan, ketersediaan work value yang positif serta melekat pada setiap warga organisasi akan menumbuhkan inovasi dalam organisasi dan mempersiapkan warga organisasi menghadapi perubahan.

Kedua, sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wollack (1981) bahwa work value menggambarkan sikap individu terhadap pekerjaannya secara umum, bukan pada posisi ataupun spesifikasi dari pekerjaannya di perusahaan. Setiap perusahaan yang unggul sangat jelas selalu menjunjung work value yang tercermin dalam perilaku kerja mereka, work value sebagai dasar semangat dan penerak dan juga faktor tunggal dalam merespon dan memasuki dimensi perubahan organisasi (Peters, 2009).

Sementara Cherrington (1980) mengungkapkan bahwa work value merupakan suatu refleksi sikap seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaannya seperti aktivitas ataupun keterlibatan dalam perusahaan, dan jenjang karir yang lebih tinggi. Work value penting karena mempengaruhi perilaku organisasional, performa kerja, produktivitas dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, work value dapat merupakan sikap individu terhadap apa yang ia kerjakan, loyalitas terhadap perusahaan, hubungan dengan anggota-

anggota dalam perusahaan, keterlibatan dalam perusahaan, serta jenjang karir dalam perusahaan.

Hal ini juga didukung oleh studi yang dilakukan Soetjipto (2007) yang 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.

Ketiga, sesuai dengan konsep manajemen perubahan yang dikemukakan oleh Prosci (1997), terdapat lima tahapan yang dikembangkan oleh Prosci mengenai manajemen perubahan yaitu apa yang biasa disebut dengan ADKAR model: 1) awareness, yaitu tahap untuk membangkitkan kesadaran karyawan terhadap perubahan yang direncanakan akan terjadi; 2) desire, yaitu tahap dimana karyawan sudah mulai memiliki "keinginan untuk berubah" sesuai dengan rencana; 3) knowledge, yaitu tahapan dimana karyawan tidak hanya memahami tujuan perubahan dan pentingnya hal itu untuk perusahaan tapi juga mengetahui bagaimana menjalankannya; 4) ability, yaitu tahap dimana karyawan diharapkan telah memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan dengan baik; 5) reinforcement, yaitu tahap dimana perubahan yang sudah dijalankan untuk tetap dipertahankan dan bahkan disempurnakan. Untuk dapat mencapai kelima tahapan perubahan tersebut memiliki kaitan yang sangat erat dengan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Prosci (1997) mengatakan, awareness, desire, knowledg, ability dan reinforcement, dapat dicapai serta diterapkan oleh organisasi apabila karyawan memiliki komitmen untuk terlibat dalam organisasi dan memiliki work value yang positif. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka karyawan tersebut akan senantiasa terlibat secara penuh terhadap pekerjaannya dan ini dipengaruhi oleh work value yang positif yang telah tertanam didalam dirinya.

Hal ini juga didukung oleh studi yang dilakukan Soetjipto (2007) yang 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.

Berdasarkan analisis regresi diperoleh persamaan regresi $\hat{Y} = 15,277 + 1,138 X_1 + 0,300 X_2$. Dalam hal ini setiap peningkatan employee engagement sebesar 1 point akan dapat meningkatkan kesiapan berubah sebesar 1,138 point dan setiap peningkatan work value sebesar 1point akan meningkatkan kesiapan berubah sebesar 0,300 point. Hal ini menunjukkan bahwa employee engagement dan work value memiliki pengaruh yang kuat terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa employee engagement dan work value secara simultan memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan berubah pada karyawan PT. Budi Perkasa Alam, dimana $F\text{-hitung } 67,230 > F\text{-tabel } (3.057)$ dengan

nilai signifikansi 0.000 ($p < 0,05$). Nilai koefisien determinasi atau R Square sebesar 0,513 menunjukkan bahwa besarnya pengaruh engagement dan work value terhadap kesiapan berubah karyawan PT Budi Perkasa Alam adalah sebesar 47.8%, sedangkan sisanya 52,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Lodahl & Kejner, (1965); Robbins, (2003) yang menyatakan kesiapan individu untuk berubah dipengaruhi oleh job involvement dan work value, dimana individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki pertumbuhan yang kuat dalam mencapai work value dan berpartisipasi aktif dalam pekerjaannya lebih siap untuk berubah, karena perubahan dapat memenuhi kebutuhannya untuk terus berkembang dalam pekerjaan.

Hasil penelitian berikutnya yaitu gambaran skor yang diperoleh dari masing-masing variabel. Pertama dari variabel employee engagement sebagian besar subjek penelitian memiliki engagement pada kategori sedang (58.7%), sementara sisanya karyawan yang memiliki employee engagement kategori tinggi (35,3%) dan pada kategori rendah (6%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata subjek penelitian memiliki tingkat employe engagement sedang.

Kedua, pada variabel work value sebagian besar subjek penelitian memiliki work value kategori sedang (64,7%), sedangkan sisanya memiliki work value kategori tinggi (27,3%) dan rendah (8%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata subjek penelitian memiliki kategori work value sedang.

Ketiga, pada variabel kesiapan berubah, sebagian besar subjek penelitian memiliki kesiapan berubah kategori sedang (58.7%), sementara sisanya memiliki kesiapan berubah kategori tinggi (35,3%) dan kategori rendah (6,0%). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata subjek penelitian memiliki kesiapan berubah dalam kategori sedang.

Perubahan dalam penelitian ini perubahan sistem PT. Budi Perkasa Alam, yang semula bisnis proses dilakukan secara offline akan dilakukan dengan cara online dengan bantuan ERP system. Perubahan ini dilakukan top management PT. Budi Perkasa Alam karena bisnis proses di zaman yang serba digital membuat PT. Budi Perkasa Alam mengalami keterlambatan proses, maka top management memutuskan untuk melakukan perubahan tersebut. Dalam kaitannya dengan kesiapan untuk berubah, karyawan yang memiliki employee engagement yang tinggi juga menunjukkan kesediaan karyawan melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu karyawan juga harus memiliki work value yang tinggi yaitu dengan suatu keyakinan untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan individu terhadap pekerjaannya sebagai prinsip atau standar dalam hidupnya dalam melakukan pekerjaan. 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.

SIMPULAN

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.

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.

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.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational 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 Development 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., MacIntosh, 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, Massachusetts. 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 assessing 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 Quarterly*, 9(4), 339 - 350.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A. & Griego, O.V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350.
- Haryati, E., Suharyanto, A. Hasmayni, B. & Siregar, F.H. (2019). The Effect of Work Environment and Work Stress on Employee Performance at PT Aneka Gas Industri Tbk Research Article in Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences and Interdisciplinary Studies (formerly ICCSSIS), ICCSSIS 2019, 24-25 October 2019, Medan, North Sumatera, Indonesia
- 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. & Fajrianti. (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 Edition ed). 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