

Peranan Komitmen Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Zulkarnain¹, Sherry Hadiyani²

Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara

Abstract. This study had two objectives, the first was to find out the role of organizational commitment and employee engagement to readiness for change. Second was to find out the determinants of readiness for change based on aspects of organizational commitment (i.e., identification, involvement, and loyalty) and dimensions of employee engagement (i.e., organization, leadership, team member, job and individual). Self-administered questionnaires were used to measure the three variables. There were 206 plantation employees involved in this study. The result showed that organizational commitment and employee engagement contributed to employee readiness for change. This study also found two aspects of organizational commitment and two dimensions of employee engagement contributing to employee readiness for change. This study could be the guidelines for the policy makers in implementing policies of better human resources.

Keywords: organizational commitment, employee engagement, readiness for change, plantation employees, human resource

Abstrak. Studi ini memiliki dua tujuan penelitian, pertama adalah untuk mengetahui peran komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan untuk berubah. Kedua adalah untuk mengetahui faktor-faktor penentu kesiapan untuk berubah berdasarkan aspek komitmen organisasi (yaitu, identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas) dan dimensi *employee engagement* (yaitu, organisasi, kepemimpinan, anggota tim, pekerjaan dan individu). Kuesioner digunakan untuk mengukur ketiga variabel penelitian. Sebanyak 206 karyawan perkebunan yang terlibat dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan berkontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini juga menemukan ada dua aspek komitmen organisasi dan dua dimensi keterlibatan karyawan yang memberikan kontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini bisa menjadi pedoman bagi pembuat kebijakan dalam pelaksanaan kebijakan sumber daya manusia yang lebih baik.

Kata kunci: komitmen organisasi, employee engagement, kesiapan berubah, pekerja perkebunan, sumber daya manusia

Sebagai salah satu negara yang pernah menjadi penghasil komoditas perkebunan, sektor perkebunan dianggap sebagai salah satu pilar kekuatan ekonomi nasional. Badan Usaha Milik Negara

(BUMN) perkebunan diperkirakan mampu berperan dalam mengembalikan kejayaan masa lalu untuk menjelma menjadi kejayaan di masa yang akan datang. BUMN perkebunan memiliki potensi pertumbuhan yang sangat besar mengingat total lahan yang dikelola sangat luas (± 875.289 ha) dengan lokasi dan kualitas lahan yang relatif cocok untuk berbagai

¹ Korespondensi mengenai isi artikel ini dapat dilakukan melalui: zulkarnain3@usu.ac.id

² Atau melalui: sherryoemry@yahoo.co.id

komoditas perkebunan, memiliki sumber daya yang cukup baik dan berpotensi untuk melakukan pengembangan usaha serta didukung oleh pasar baik domestik maupun luar negeri yang relatif terus berkembang (Muluk, Diponegoro, & Lubis, 2007).

Berdasarkan potensi tersebut maka diperlukan optimalisasi pemberdayaan atau sinergi antar BUMN perkebunan di berbagai bidang seperti produksi, operasi, pemasaran, keuangan, penelitian, organisasi dan sumber daya. Keinginan untuk mensinergikan perusahaan dalam lingkup BUMN perkebunan dapat dicapai dalam organisasi berbentuk *holding company*. Perusahaan BUMN dapat dikelola sepenuhnya berdasarkan prinsip pengelolaan korporasi dan tidak lagi berbasis birokrasi dengan pendekatan penganggaran yang dalam satu dan lain hal terkait dengan APBN. Konsolidasi ke dalam *holding* induk BUMN memungkinkan proses alokasi sumber daya finansial dan sumber daya manusia secara lebih fleksibel dan dinamis dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya (Djalil, 2013). Pola *holding* merupakan alternatif paling tepat untuk diterapkan pada BUMN perkebunan mengingat karakteristik bisnis perkebunan berupa pengendalian areal yang cukup luas sehingga membutuhkan manajemen yang lebih fokus (Muluk, dkk., 2007).

Kementerian BUMN telah memilih PTPN III sebagai kepala *holding* ke-14 PTPN dan PT. RNI karena dianggap unggul dalam penanganan bisnis dan pengalaman mengurus anak usaha (Desyani, 2012). Perubahan yang dialami oleh PT. Perkebunan Negara III sebagai *holding company* ini termasuk dalam perubahan revolusioner. Perubahan revolusioner bukanlah suatu hal yang mudah untuk dilaksanakan. Jones (2007) menjelaskan bahwa perubahan revolusioner merupakan perubahan yang terjadi dengan cepat,

dramatis, mempengaruhi organisasi secara keseluruhan dan memerlukan kecepatan dalam mencari cara/strategi baru yang lebih efektif. Perubahan revolusioner merupakan perubahan besar yang menimbulkan situasi menjadi *chaos*, rumit, penuh ketidakpastian dan tidak menyenangkan bagi karyawan. Organisasi harus cermat dalam melaksanakan implementasi perubahan karena jika gagal akan memberikan dampak negatif terhadap organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Pettersen, 2009). Dampak negatif yang terjadi dan dirasakan karyawan dalam jangka pendek antara lain terbuangnya uang, waktu dan tenaga, tidak tercapainya tujuan yang direncanakan, penderitaan moral dan timbulnya *job insecurity*. Dalam jangka panjang, akibat buruk yang dapat ditimbulkan yaitu tidak tercapainya rencana strategi perusahaan, menurunnya kepercayaan diri dalam kepemimpinan, meningkatnya resistensi untuk berubah dan adanya keyakinan bahwa perubahan selanjutnya yang ingin dilakukan akan gagal (Pettersen, 2009).

Perubahan telah menjadi kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi. Hussey (2000) mengemukakan bahwa perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif. Perubahan yang dialami secara terus-menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal seperti laju perkembangan global yang pesat, risiko bisnis yang baru ditemukan, kesempatan yang menggairahkan, inovasi dan sistem kepemimpinan yang baru (Madsen, Miller, & John, 2005). Hussey (2000) juga menjelaskan beberapa faktor yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan global, tuntutan pelanggan, perubahan demografis negara, privatisasi bisnis dan

tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak nilai. Organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan akan dikalahkan oleh kompetitor yang akhirnya tidak akan mampu mempertahankan eksistensinya. Perubahan membutuhkan pengelolaan yang berkesinambungan baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang (Robbins & Judge, 2009).

Perubahan menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan *status quo* menuju sesuatu yang baru sehingga menimbulkan ketakutan akan ketidaktahuan dan ketidakjelasan pada karyawan. Karyawan mengalami ketidakpastian dan mulai ketakutan mengenai kemungkinan gagal dalam menghadapi kondisi yang baru (Vakola & Nikolau, 2005). Kondisi perubahan yang tidak pasti dan menekan dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan. Pada akhirnya mempengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Sikap karyawan terhadap perubahan juga dipengaruhi oleh proses perubahan yang dilakukan (Oreg, 2006). Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan karyawan dan perubahan karyawan tidak efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu (Madsen, dkk., 2005). Penolakan atau resistensi karyawan terhadap perubahan merupakan salah satu faktor yang dilaporkan paling sering menyebabkan perubahan organisasi gagal (Kotter & Cohen, 2002). Sehingga, meningkatkan kesiapan terhadap perubahan pada semua karyawan merupakan salah satu intervensi yang paling efektif yang dapat dilakukan oleh organisasi (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Ledrum, Rosenbloom, & Brown, 2002).

Kesiapan karyawan merupakan faktor penting dalam kesuksesan perubahan organisasi karena perubahan organisasi

terjadi melalui karyawan. Karyawan merupakan elemen paling penting untuk kesuksesan organisasi (Berneth, 2004). Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi ditanggapi secara berbeda oleh tiap anggotanya. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai tantangan maka perubahan akan memicu respon positif, sementara ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon negatif (Ford & Ford, 2010). Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah (Eby, Adams, Russel, & Gaby, 2000). Bernerth (2004) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah. Kesiapan berubah merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan (Desplaces, 2005).

Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya. Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan (Smith, 2005). Pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998). Kesiapan berubah merupakan dasar apakah karyawan akan menolak atau mengadopsi perubahan (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007). Kesiapan berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan,

sikap dan perilaku target perubahan untuk meningkatkan motivasi mereka untuk berubah (Applebaum & Wohl, 2000).

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah, diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Ada dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah resistensi untuk berubah (Cummings & Worley, 2001). Visagie dan Steyn (2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, Porter, & Steers, 1982). Menurut Iverson (1996), komitmen organisasi merupakan prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan (Julita & Rafaei, 2010).

Selain itu, Vidal (2007) menjelaskan bahwa *employee engagement* memiliki peranan dalam 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). Studi yang dilakukan oleh Hewitts (2004) menunjukkan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Selanjutnya, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, dan Bakker (2002) menyebutkan bahwa karya-

wan 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* akan berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi dan memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

Komitmen Organisasi dan Kesiapan Berubah

Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Aktami, 2008). Ada beberapa organisasi yang menjadikan komitmen sebagai suatu syarat untuk menduduki suatu jabatan didalam organisasi. Patterson (2009) menyebutkan bahwa faktor yang paling penting yang dapat menyebabkan tidak suksesnya perubahan organisasi adalah kurangnya komitmen orang-orang yang terlibat di dalamnya. Beberapa peneliti menyebutkan bahwa komitmen organisasi memainkan peranan penting dalam penerimaan karyawan terhadap perubahan (Yousef, 2000). Yousef (2000) juga menjelaskan bahwa dimensi tertentu dari komitmen organisasi secara langsung mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, Iverson (1996) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah hal yang penting bagi perubahan organisasi setelah keanggotaan kelompok. Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi merupakan pekerja yang sejahtera secara psikologis (Annisa & Zulkarnain, 2013) dan mau menunjukkan usaha dalam

proyek perubahan dan lebih bersedia mengembangkan sikap positif terhadap perubahan organisasi.

Mowday, dkk. (1982) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terbangun apabila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi, antara lain; identifikasi (*identification*) yaitu pemahaman atau penghayatan terhadap tujuan organisasi, keterlibatan (*involvement*) yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaan tersebut adalah menyenangkan dan loyalitas (*loyalty*) yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempatnya bekerja dan tinggal. Meyer, Stanley, Hersecovith, dan Topolnitsky (2002) menemukan bahwa komitmen karyawan memiliki korelasi dengan intensi untuk menetap di organisasi dan level dukungan terhadap inisiatif perubahan. Komitmen karyawan terhadap organisasi diperlakukan sebagai perilaku dan sikap yang positif, sehingga hal ini dapat mendukung pengembangan persepsi positif karyawan terhadap perubahan (Shah, 2009).

Vakola dan Nikolau (2005) juga menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat menunjukkan resistensi terhadap perubahan jika mereka menganggap bahwa perubahan merupakan ancaman terhadap keuntungan pribadinya. Lebih lanjut, Vakola dan Nikolau (2005) menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen organisasi dan sikap positif terhadap perubahan.

Studi yang dilakukan oleh Pramadani dan Fajrianti (2012) menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif dan komitmen *normative* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian

Noordin, Rahim, Ibrahim, dan Omar (2008) yang menyebutkan bahwa terdapat hubungan positif antara *normative* dan *continuance commitment* dengan kesiapan karyawan untuk berubah.

Employee Engagement dan Kesiapan Berubah

Menurut Guy dan Beauman (2005), kunci bagi manajemen perubahan yang sukses adalah kompetensi organisasi, *alignment* dan *engagement* serta tekanan yang bersifat kompetitif. Guy dan Beauman (2005) juga menekankan bahwa *alignment* dan *engagement* sebagai salah satu dari tiga kategori utama untuk menghasilkan manajemen perubahan yang sukses.

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

Marciano (2010) menjelaskan ada lima dimensi mengenai *employee engagement*

antara lain; pertama, dimensi organisasi yaitu karyawan merasa bangga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja dan menghormati/menghargai sesama pekerja. Visi, misi, nilai-nilai, tujuan, kebijakan dan tindakan organisasi menggambarkan kepeduliannya terhadap karyawan. Kedua, dimensi kepemimpinan yaitu karyawan merasakan bahwa atasannya siap sedia untuk menghadapi pimpinan tertinggi demi kebaikan tim dan organisasi dan mampu melakukan advokasi terhadap bawahan. Ketiga, dimensi anggota kelompok yaitu karyawan dapat menghargai rekan kerja, mereka juga akan meningkatkan usahanya. Keempat, dimensi pekerjaan yaitu karyawan mendapatkan pekerjaan yang menantang, bermakna dan memberikan hasil. Semakin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan menuntut karyawan menggunakan keterampilannya. Keberhasilan menyelesaikan tugas yang menantang memberikan perasaan bangga. Semakin sejalan tugas seorang karyawan dengan tujuan perusahaan maka pekerjaan tersebut semakin memberikan makna. Kelima, dimensi individual yaitu karyawan merasa dihargai, dihormati dan dianggap penting. Karyawan ingin bekerja pada organisasi yang jujur, diperlakukan secara adil dan hormat serta penuh pertimbangan.

Selanjutnya, Post dan Altman (1994) mengidentifikasi bahwa salah satu hambatan organisasi dalam melakukan perubahan adalah *disengagement* dan kurang adanya minat dari staf dan *top management* terhadap isu-isu lingkungan. Albrecht (2010) juga menambahkan gambaran seorang karyawan yang *disengaged* bahwa secara fisik karyawan bekerja, akan tetapi tidak mengerahkan segala energi, emosi dan kesungguhannya dalam pekerjaan. Mereka seperti cangkang kerang yang kosong, tidak memiliki kelekatan emosi

terhadap pekerjaan, tidak peduli terhadap tujuan perusahaan dan jarang berkembang dalam pekerjaannya. Ketika organisasi melakukan perubahan fundamental, komitmen organisasi dan *employee engagement* menjadi elemen paling penting bagi kesuksesan perubahan organisasi (Echols, 2005; Crabtree, 2005; Gubman, 2004).

Hewitts (2004) menemukan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Piderit (2000) yang menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan lebih siap untuk berubah. Selanjutnya, Schaufeli, dkk. (2002) mengemukakan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat terhadap organisasi yang ditandai dengan adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Mereka juga tangguh dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan yaitu partisipasi aktif dalam usaha perubahan. Karyawan yang *engaged*, selain akan berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi, juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

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

dalam proses perubahan organisasi sebagai bentuk partisipasi mereka. Selain berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi, karyawan yang *engaged* akan menunjukkan level energi dan resiliensi yang tinggi tidak mudah lelah dan rela menginvestasikan tenaganya di dalam proses perubahan organisasi (Dicke, dkk., 2007).

Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah (1) Komitmen organisasi berkontribusi terhadap kesiapan karyawan berubah (H1). (2) Aspek-aspek komitmen organisasi (identifikasi, keterlibatan, dan loyalitas) berkontribusi terhadap kesiapan karyawan berubah (H2). (3) *Employee engagement* berkontribusi terhadap kesiapan karyawan berubah (H3) dan (4) Dimensi-dimensi *employee engagement* (organisasi, kepemimpinan, anggota tim, pekerjaan dan individu) berkontribusi terhadap kesiapan karyawan berubah (H4).

Metode

Subjek

Dalam penelitian ini, sebanyak 286 kuesioner disebarkan kepada karyawan PT 'P' Medan. Setelah proses pengecekan kelengkapan pengisian kuesioner yang dilakukan oleh subjek, sebanyak 206 kuesioner layak untuk dianalisis lebih lanjut dengan tingkat pemberian respon (*response rate*) sebesar 72%.

Metode Analisis Data

Analisis statistik digunakan untuk menganalisis validitas dan reliabilitas alat ukur. Dalam studi ini, validitas alat ukur yang digunakan yaitu validitas konstruk melalui analisis faktor. Penilaian dengan menggunakan validitas konstruk ditinjau dari apakah aitem yang dimaksudkan

untuk mengukur faktor-faktor tertentu telah benar-benar dapat memenuhi fungsinya mengukur faktor-faktor yang dimaksudkan (Hadi, 2000). Uji analisis faktor diawali dengan melihat nilai *Keiser-Meyers-Olkin* (KMO), yaitu mengukur apakah sampel sudah cukup memadai. Menurut Wibisono (2003) kriteria kesesuaian dalam pemakaian analisis faktor adalah nilai $KMO > 0,5$. Kemudian dilihat nilai *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dengan cara membandingkan besarnya koefisien korelasi yang diamati dengan koefisien korelasi parsialnya. Menurut Santoso (2002) angka MSA berkisar antara nol sampai dengan satu. Jika nilai $MSA = 1$, maka variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel yang lainnya. Apabila nilai MSA lebih besar dari 0,5 maka variabel tersebut masih dapat diprediksi dan bisa dianalisis lebih lanjut. Akan tetapi jika nilai MSA lebih kecil dari 0,5 dan atau mendekati nol, maka variabel tersebut tidak dapat dianalisis lebih lanjut, atau dikeluarkan dari variabel lainnya. Selanjutnya validitas konstruk dilihat berdasarkan nilai bobot faktor (*loading factor*) yang menunjukkan besarnya korelasi antara variabel awal dengan faktor yang terbentuk. Dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai faktor *loadingnya* lebih besar dari 0,5 (Santoso, 2002). Untuk menguji hipotesis, pada studi ini analisis korelasi *Pearson* dan regresi berganda dengan bantuan SPSS 18.

Instrumen pengukuran kesiapan berubah

Pengukuran kesiapan berubah menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007). Kuesioner ini disusun berdasarkan dimensi kesiapan berubah yang terdiri dari *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support* dan

personal valance. Dalam kuesioner ini digunakan lima pilihan jawaban yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Hasil analisis faktor untuk dimensi *appropriateness* diperoleh enam aitem dengan nilai MSA bergerak dari 0,823 sampai 0,899, dan nilai faktor loading yang bergerak dari 0.679 sampai 0.845. Pada dimensi *change specific efficacy* terdapat lima aitem dengan nilai MSA bergerak dari 0,569 sampai 0,827 dan nilai faktor loading bergerak dari 0,593 sampai 0,850. Selanjutnya, untuk dimensi *management support* ada lima aitem yang memiliki nilai MSA bergerak dari 0,747 sampai 0,793 dan nilai faktor loading bergerak dari 0,763 sampai 0,882. Sedangkan untuk dimensi *personal valance*, diperoleh lima aitem yang memiliki nilai MSA bergerak dari 0,729 sampai 0,771, dan nilai faktor loading dari 0,687 sampai dengan 0.810. Kuesioner ini terdiri dari 21 aitem dengan koefisien *Alpha* sebesar 0.928.

Instrumen pengukuran komitmen organisasi

Kuesioner komitmen organisasi disusun berdasarkan aspek-aspek komitmen terhadap organisasi yang dikemukakan oleh Mowday, dkk. (1982). Aspek-aspek komitmen organisasi yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas. Pada kuesioner ini digunakan lima pilihan jawaban yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Hasil analisis faktor untuk aspek identifikasi diperoleh diperoleh empat aitem dengan nilai nilai MSA bergerak dari 0,645 sampai 0,819, dan nilai faktor loading yang bergerak dari 0.626 sampai 0.828. Pada aspek keterlibatan ada empat aitem yang memiliki nilai MSA bergerak dari 0,696 sampai 0,797, dan nilai faktor

loading bergerak dari 0,643 sampai 0,789. Sementara itu untuk aspek loyalitas diperoleh empat aitem dengan nilai MSA bergerak dari 0,703 sampai 0,872, dan nilai faktor loading dari 0.705 sampai dengan 0.925. Kuesioner ini terdiri dari 12 aitem dengan koefisien *Alpha* sebesar 0.902.

Instrumen pengukuran employee engagement

Pengukuran *employee engagement* menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan dimensi *employee engagement* yang dikemukakan oleh Marciano (2010). Kuesioner ini disusun berdasarkan lima dimensi yaitu organisasi, kepemimpinan, anggota tim, pekerjaan dan individu. Kuesioner ini menggunakan lima pilihan jawaban yaitu sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Hasil analisis faktor untuk dimensi organisasi diperoleh enam aitem dengan nilai MSA bergerak dari 0,793 sampai 0,866, dan nilai faktor loading yang bergerak dari 0.610 sampai 0,804. Pada dimensi kepemimpinan diperoleh enam aitem yang memiliki nilai MSA bergerak dari 0,844 sampai 0,910, dan nilai faktor loading bergerak dari 0,764 sampai 0,904. Dimensi anggota tim menunjukkan ada lima aitem dengan nilai MSA bergerak dari 0,631 sampai 0,855, dan nilai faktor loading dari 0.553 sampai dengan 0.852. Sementara itu, pada dimensi pekerjaan ada lima aitem dengan nilai MSA bergerak dari 0,743 sampai 0,842 dan nilai faktor loading dari 0,657 sampai 0,792 dan pada dimensi individual diperoleh empat aitem dengan nilai MSA bergerak dari 0,734 sampai 0,787, dan nilai faktor loading dari 0.692 sampai dengan 0.813. Kuesioner ini terdiri dari 26 aitem dengan koefisien *Alpha* sebesar 0.951.

H a s i l*Karakteristik subjek*

Deskripsi mengenai karakteristik subjek menunjukkan bahwa sebagian besar subjek adalah pria dengan jumlah 166 orang (80.6%). Mayoritas usia subjek berada pada tingkatan 35 sampai 45 tahun dengan jumlah 92 orang (44.7%). Kemudian, berdasarkan masa kerjanya sebagian besar subjek telah bekerja diantara 5 sampai 15 tahun dengan jumlah 90 orang (43.7%). Sedangkan level jabatan subjek sebagian besar (68.9%) adalah karyawan pelaksana dengan jumlah 142 orang (lihat Tabel 1).

Hasil analisis statistik

Berdasarkan analisis korelasi *Pearson* menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* berkorelasi secara signifikan dengan kesiapan berubah. Selanjutnya, aspek-aspek komitmen organisasi dan dimensi-dimensi *employee engagement* juga berkorelasi secara signifikan dengan kesiapan berubah. Hasil keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.

Ringkasan korelasi *Pearson*

Variabel Bebas	Kesiapan Berubah
Komitmen organisasi	.590**
Employee engagement	.582**
Identifikasi	.617**
Keterlibatan	.522**
Loyalitas	.362**
Organisasi	.460**
Kepemimpinan	.518**
Anggota tim	.530**
Pekerjaan	.535**
Individu	.605**

** $p < 0.01$

Selanjutnya dilakukan analisis regresi menentukan kontribusi variabel komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan berubah. Hasil analisis regresi, menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dan *employee engagement* merupakan prediktor positif terhadap kesiapan berubah. Berdasarkan nilai ($F=67.413$, $p < 0.01$) maka dapat disimpulkan persamaan regresi dinyatakan baik (*good of fit*). Dari nilai koefisien determinasi berganda ($R^2=0,399$), kedua variabel tersebut dapat menjelaskan 39.9% varian

Tabel 1.

Deskripsi karakteristik subjek

Karakteristik subjek	Profil	Frekuensi	Persentase
Usia	Dibawah 25 tahun	5	2,4%
	25 - 35 tahun	50	24,3%
	35 - 45 tahun	92	44,7%
	45 - 55 tahun	59	28,6%
Jenis kelamin	Pria	166	80,6%
	Wanita	40	19,4%
Level jabatan	Karyawan pimpinan	64	31,1%
	Karyawan pelaksana	142	68,9%
Masa kerja	Dibawah 5 tahun	19	9,2%
	5 - 15 tahun	90	43,7%
	15 - 25 tahun	63	30,6%
	25 - 35 tahun	34	16,5%

kesiapan berubah. Dengan demikian, maka model estimasinya adalah $Y (KB) = 22.328 + 0.667 (KO) + 0.254 (EE) + e$. Lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 3.

Sementara itu, untuk mengetahui aspek-aspek komitmen organisasi yang berkontribusi terhadap kesiapan berubah dilakukan analisis regresi. Hasil analisis menunjukkan bahwa dari ke tiga aspek komitmen organisasi, hanya identifikasi dan keterlibatan yang menjadi prediktor positif terhadap kesiapan berubah. Berdasarkan nilai ($F= 49.154, p<0.01$) maka dapat disimpulkan persamaan regresi dinyatakan baik (*good of fit*).

Model estimasinya adalah $Y (KB) = 21.639 + 1.882 (I) + 1.447 (K) + e$. Hasil keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 4.

Analisis regresi juga dilakukan untuk mengetahui dimensi *employee engagement* yang berkontribusi terhadap kesiapan berubah. Hasil menunjukkan bahwa dari ke lima dimensi *employee engagement* terdapat dua dimensi yang berperan sebagai

prediktor positif terhadap kesiapan berubah. Kedua dimensi tersebut adalah individu dan pekerjaan. Berdasarkan nilai ($F= 26.815, p<0.01$) maka dapat disimpulkan persamaan regresi dinyatakan baik (*good of fit*). Model estimasinya adalah $Y (KB) = 35.962 + 1.773 (I) + 1.013 (P) + e$. Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 5.

Diskusi

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Hubungan antara komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dapat diakibatkan karena kedua variabel tersebut termasuk dalam anteseden utama suksesnya pelaksanaan perubahan organisasi. Keduanya merupakan faktor penting untuk dimiliki perusahaan agar perubahan organisasi sukses dilaksanakan. Hal ini

Tabel 3

Ringkasan koefisien estimasi komitmen organisasi dan *Employee engagement* terhadap kesiapan berubah

	<i>B Unstandardized Coefficients</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta Standardized Coefficients</i>	<i>F</i>	<i>t</i>
<i>Constant</i>	22.328	4.998		67.413	4.468**
Komitmen organisasi (KO)	.667	.157	.343		4.246**
Employee engagement (EE)	.254	.061	.334		4.137**

** $p<0.01, R=0.632; R^2= 0,399$

Tabel 4

Ringkasan koefisien estimasi aspek-aspek komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah

	<i>B Unstandardized Coefficients</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta Standardized Coefficients</i>	<i>F</i>	<i>t</i>
<i>Constant</i>	21.639	5.762		49.154	3.755**
Identifikasi (I)	1.882	.283	.458		6.647**
Keterlibatan (K)	1.447	.427	.230		3.388**
Loyalty (L)	.191	.218	.054		.876

** $p<0.01, R=0.650; R^2= 0.422$

Tabel 5
Ringkasan koefisien estimasi dimensi-dimensi *employee engagement* terhadap kesiapan berubah

	<i>B Unstandardized Coefficients</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta Standardized Coefficients</i>	<i>F</i>	<i>t</i>
<i>Constant</i>	35.962	4.641		26.815	7.748**
Individu (I)	1.773	.422	.433		4.196**
Pekerjaan (P)	1.013	.376	.260		2.697**
Organisasi (O)	.405	.340	.124		1.189
Kepemimpinan (K)	.367	.295	.138		1.244
Anggota Tim (AT)	.083	.476	.024		.174

** $p < 0.01$, $R = 0.634$; $R^2 = 0.401$

sesuai dengan hasil penelitian Julita dan Rafaei (2010) yang menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan. Demikian juga dengan hasil penelitian Vidal (2007) yang menemukan bahwa *employee engagement* berdampak pada keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Perubahan yang efektif dan berhasil biasanya ditandai dengan mendorong perubahan yang diikuti dengan menciptakan kesiapan terhadap perubahan diantara para manajer dan karyawan serta berusaha untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan. Kesiapan terhadap perubahan tercermin dalam keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi agar perubahan yang dilakukan berhasil (Armenakis & Harris, 2009).

Berdasarkan hasil analisis regresi, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* berkontribusi positif secara signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Dugaan peneliti bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara komitmen organisasi dan *employee engagement* dengan kesiapan berubah terbukti dalam penelitian ini. Jika dilihat dari

karakteristiknya, Mowday, dkk. (1982) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya mempunyai keyakinan (*belief*) yang kuat, menerima tujuan dan nilai organisasi, siap untuk bekerja keras dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Para pekerja akan tetap bertahan di dalam organisasi sangat bergantung pada bagaimana mereka melihat masa depan di organisasi tersebut (Zulkarnain, 2013). Dalam kaitannya dengan kesiapan karyawan untuk berubah, karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan mau bekerja keras dalam melakukan usaha-usaha perubahan organisasi karena ingin bertahan di dalam organisasi. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih mau menunjukkan usaha dalam proyek perubahan dan lebih bersedia mengembangkan sikap positif terhadap perubahan organisasi (Iverson, 1996).

Karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasi, akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan (Aktami, 2008). Dengan adanya komitmen dalam diri individu maka semakin tinggi kepeduliannya terhadap organisasi sehingga individu tersebut akan terus beru-

saha untuk menjadikan organisasinya kearah yang lebih baik (Abdullah & Arisanti, 2010). Kesiadaan diri karyawan untuk komitmen dan loyal pada organisasi berhubungan dengan sejauh mana mereka percaya bahwa iklim organisasi, gaji, penghargaan, pertumbuhan pribadi dan keluarga sejalan dengan harapan mereka (Annisa & Zulkarnain, 2013).

Lew (2011) menjelaskan bahwa komitmen dikembangkan berdasarkan pada bentuk hubungan yang bersifat *exchange theory*, yaitu melihat adanya hubungan timbal balik antara pemenuhan kebutuhan karyawan yang diterima ditempat kerja dengan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Bila karyawan loyal terhadap tempat kerja, maka perusahaan wajib memberikan ganjaran yang sesuai. Kesesuaian ganjaran dengan kontribusi membuat karyawan termotivasi untuk tetap berusaha dalam memelihara kinerjanya. Dengan demikian karyawan akan dapat mengikuti proses perubahan jika mereka merasa dengan adanya perubahan, pemenuhan kebutuhan mereka tetap sejalan dengan kontribusi yang akan mereka terima dari perusahaan.

Karyawan yang *engaged* juga memiliki karakteristik yang dibutuhkan agar perubahan organisasi mengalami kesuksesan. Menurut Schaufeli, dkk. (2002), karakteristik utama karyawan yang *engaged* adalah *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* adalah level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, prestensi 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 mereka tidak akan mudah putus asa. Disini terlihat bahwa karakteristik karyawan yang *engaged* menunjukkan bahwa mereka untuk siap berubah.

Berdasarkan hasil analisis regresi, ditemukan bahwa terdapat dua dari tiga aspek komitmen organisasi yang memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap kesiapan berubah yaitu aspek *identification* dan aspek *involvement*. Diantara kedua aspek ini, aspek *identification* yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kesiapan berubah. Karyawan yang memahami dan menghayati apa yang menjadi tujuan organisasi ternyata lebih siap secara fisik, mental dan psikologis untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan pernyataan Visagie dan Steyn (2011) yang mengemukakan bahwa karyawan yang terlibat aktif dalam pencapaian nilai dan tujuan organisasi akan lebih mudah mencapai kesiapan berubah. Demikian juga dengan penelitian Madsen, Miller, dan John (2005) yang menemukan bahwa identifikasi dengan organisasi, loyalitas, dan keterlibatan karyawan ber-

korelasi positif dengan kesiapan berubah individu. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan, ide-idenya didengar dan memberi kontribusi pada hasil yang dicapai, maka karyawan akan menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan (Armstrong, 1999).

Selanjutnya, dua dari lima dimensi *employee engagement* yang memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap kesiapan berubah, yaitu dimensi individual dan dimensi pekerjaan. Diantara kedua dimensi ini, dimensi individu yang memberikan kontribusi paling besar terhadap kesiapan berubah. Karyawan yang dihargai, dihormati, dianggap penting dan diperlakukan secara adil oleh perusahaan akan lebih siap untuk berubah. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan Dirks, Lewicki, dan Zaheer (2009) yang mengemukakan bahwa karyawan akan menunjukkan perilaku yang mendukung perubahan jika mereka dapat berperan dalam pengambilan keputusan organisasi. Marciano (2010) juga mengutarakan bahwa karyawan akan menjadi *engaged* apabila mengalami *sense of respect*, merasa dihargai. Hal ini menunjukkan *employee engagement* muncul apabila karyawan benar-benar komit, berdedikasi serta loyal terhadap perusahaan, terhadap atasan, pekerjaan dan teman sejawat. Berdasarkan hasil penelitiannya, Marciano (2010) menjelaskan karyawan yang *engaged*, menunjukkan perilaku seperti mengemukakan ide-ide baru dalam pekerjaannya, bersikap antusias terhadap pekerjaannya, berinisiatif, aktif mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan, secara konsisten melampaui tujuan dan harapan yang diemban, mengatasi hambatan dan tetap fokus pada tugas-tugasnya, komitmen terhadap perusahaan.

Studi yang dilakukan oleh Wanberg dan Banas (2000) menemukan bahwa individu dengan penerimaan yang rendah terhadap perubahan dilaporkan memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah, lebih mudah teriritasi dengan lingkungan kerja, dan meningkatnya intensi *turnover*. Perilaku *turnover* akan berdampak pada menurunnya moral pekerja yang lainnya (Zulkarnain & Akbar, 2013). Sementara itu, Weiner (2009) menemukan bahwa ketika kesiapan berubah tinggi maka anggota organisasi akan lebih mungkin untuk memulai perubahan, mengerahkan upaya yang lebih besar, dan menunjukkan perilaku yang lebih kooperatif sehingga hasilnya adalah implementasi perubahan menjadi efektif. Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya. Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola aspek manusia yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena manusia merupakan sumber dan alat dalam perubahan (Smith, 2005).

Kesimpulan

Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah. Organisasi terus-menerus dituntut untuk berubah dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan eksternal. Kesiapan berubah merupakan hal yang penting baik bagi individu maupun organisasi. Kesiapan berubah akan diwujudkan dalam sejumlah sikap kerja yang berbeda. Perubahan organisasi menuntut sumber daya manusia yang ada di dalamnya juga ikut berubah. Sehingga setiap karyawan harus siap terhadap perubahan. Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan salah satu hal penting dalam pencapaian kesuksesan perubahan organisasi. Pada kenyataannya,

organisasi selalu dihadapkan pada masalah atau tantangan baru sehingga perlu melakukan perubahan agar dapat bertahan ditengah banyaknya kompetitor. Tidak ada satu organisasi pun yang berada pada lingkungan yang stabil. Bahkan perusahaan-perusahaan besar yang mendominasi pasar juga harus berubah dan terkadang perubahan terjadi secara radikal.

Karyawan sebagai elemen dari perusahaan harus memiliki kesiapan untuk berubah sehingga pelaksanaan usaha perubahan dapat berjalan dengan sukses. Karyawan yang lebih siap akan merespon perubahan sebagai tantangan. Karyawan yang *engaged* dan komit akan menunjukkan perilaku seperti mengemukakan ide-ide baru dalam pekerjaannya, bersikap antusias terhadap pekerjaannya, berinisiatif, aktif mengembangkan diri, orang lain maupun perusahaan, secara konsisten melampaui tujuan dan harapan.

Kepustakaan

- Abdullah & Arisanti, H. (2010). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 118-134.
- Aktami, B. (2008) Kontribusi kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap komitmen karyawan. *Laporan Penelitian*. Universitas Gunadarma.
- Albrecht, S. (2010). *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Annisa & Zulkarnain. (2013). Komitmen terhadap organisasi ditinjau dari kesejahteraan pekerja. *Insan, Media Psikologi*, 15(1), 54-62.
- Appelbaum, S. H., & Wohl, L. (2000). Transformation or change: Some prescriptions for health care organizations. *Managing Service Quality*, 10(5), 279 – 298.
- Armstrong, M. (1999). *The art of HRD: Human resourch management (Vol 2)*. London: Crest Publishing House.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace (final version). In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.). *The Peak Performing Organization* (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human resource Development Review*, 3(1), 36-52.
- Crabtree, S. (2005). Engagement keeps the doctor away. *Gallup Management Journal*, 13, 1-4.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *General introduction to organization development: Organization development and change*. MN: South-Western College Publishing.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., & Rosenbloom, D. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Desplaces, D. (2005). A multilevel approach to individual readiness to change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25-39.

- Desyani, A. (24 Januari 2012). *Holding perkebunan rampung Februari*. Diunduh dari <http://www.tempo.co/read/news/2012/01/24/090379380>.
- Dicke, C., Holwerda, J., & Kontakos, A. M. (2007). *Employee engagement: What do we really know? What do we need to know to take action?*. Paris: CAHRS Graduate Research Assistants.
- Dirks, K. T., Lewicki, R. J., & Zaheer, A. (2009). Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation. *Academy of Management Review*, 34, 68-84.
- Djalil, S. A. (2013). *Strategi dan kebijakan pemberdayaan Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- 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(3), 419-442.
- Echols, M. E. (2005). Engaging employees to impact performance. *Chief learning Officer*, 12, 44-48.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Gubman, E. (2004). From engagement to passion for work. The search for the missing person. *HR Planning*, 13, 42-46.
- Guy, G. R., & Beauman, K.V. (2005). *Effecting change in business enterprises: Current trends in change management*. Canada: The conference board.
- Hadi, S. (2000). *Metodologi research* (Jilid I-IV). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- 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.
- Hewitt Associates. (2004). *Hewitt Associates study shows more engaged employees drive improve business performance and return*. Press Release. Lincolnshire: Business Wire.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Hussey, D. E. (2000). *How to manage organization change*. London: Kogan Page.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-49.
- Julita, S., & Rafaei, W. (2010). Relationship of organizational commitment, locus of control and readiness to change among nurses. *Psycho Behavioral Science and Quality of Life* (pp.166 -188). The 6th International Postgraduate Research Colloquium. Bangkok, Thailand.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory. Design and change*. New Jersey: Pearson Education.
- Lew, T. Y. (2011). Affective organizational commitment and turnover intention of academics in Malaysia. *International Conference on Business and Economics Research*, 1, 100-114.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change: Real-life stories of how people change their organizations*. Boston, Mass, Harvard Business School Press.

- Lucey, J. J., Bateman, N., & Hines, P. (2005). Why major lean transitions have not been sustained. *Management Services*, 49(2), 9-14.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work: build a culture of employee engagement with the principles of RESPECT*. USA: McGraw Hill.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?, *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-233.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Hersecovith, L., & Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Muluk, C., Diponegoro, A., & Lubis, I. F. (2007). Restrukturisasi BUMN perkebunan melalui holding company. *Jurnal Transformasi Bisnis*, 2(5), 10-18.
- Noordin, F., Rahim, A. R. A., Ibrahim, A. H., & Omar, M. S. (2008). Career stages and organizational commitment: A case of Malaysian managers. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(8), 105-112.
- Oreg, S. (2006). Personality, context and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Petterson, S. (2009). *Organizational change management: Getting from here to there*. USA: Knowledge Peak.
- 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), 64-81.
- 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.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. USA: Prentice Hall.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences' of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Santoso, S. (2002). *Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo..
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Shah, N. (2009). Determinants of employee readiness for organisational changes. *Thesis*. Brunel Business School. Brunel University.
- Shaw, K. (2005). An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*, 9(3), 26-29.

- Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 26(6), 408-412.
- Vakola, M., & Nikolau, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee Relations*, 27, 160-174.
- Vidal, M. (2007). Lean production, worker empowerment and job satisfaction: A qualitative analysis and critique. *Critical Sociology*, 33, 247-278.
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organizational commitment and responses to planned organizational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98-121.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-75.
- Wibisono, D. (2003). *Riset bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- Zulkarnain. (2013). The mediating effect of quality of work life on the relationship between career development and psychological well-being. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 2(3), 67-80. DOI: 10.5861/ijrsp.2013.259.
- Zulkarnain & Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(3), 662-671.