

# ***READINES FOR CHANGE DITINJAU DARI WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN MILLENIAL***

## ***READINES FOR CHANGE IN TERMS OR WORK ENGAGEMENT FOR MILLENIAL EMPLOYEES***

**ROS PATRIANI DEWI<sup>1</sup>, NIA KUSUMA WARDHANI<sup>2</sup>, DIAN YUDHAWATI<sup>3</sup>**

Fakultas Psikologi Universitas mercu Buana Yogyakarta

Email : [ros@mercubuana-yogya.ac.id](mailto:ros@mercubuana-yogya.ac.id)

**Abstrak:** Globalisasi dan pandemi berdampak pada berbagai sektor, salah satunya sektor industri. Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan yang serba cepat. Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang harus siap mengikuti perubahan organisasi yang terjadi. *Readiness for change* akan membawa dampak positif bagi perubahan organisasi. Ada berbagai faktor yang dapat mempengaruhi *readiness for change* pada karyawan, salah satu diantaranya *work engagement*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dengan *readiness for change* pada karyawan milenial. Metode pengambilan data menggunakan purposive sampling. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 150 orang yang memiliki karakteristik berusia 23-39 tahun, yang telah bekerja minimal selama satu tahun. Pengambilan data penelitian ini menggunakan skala *work engagement* dan skala *readiness for change*. Teknik analisis data yang digunakan adalah korelasi product moment dari Karl Pearson. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh koefisien korelasi (R) sebesar 0,532 ( $p < 0,01$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *work engagement* dengan *readiness for change* pada karyawan milenial.

**Keywords:** *readiness for change, work engagement, karyawan milenial*

**Abstract:** *Globalization and pandemic have an impact on various sectors, one of them is the industrial sector. Organizations required to be able to adapt toward fast-paced changes. Employees are organizational resources who must be ready to follow organizational changes that occur. Readiness for change will have positive impact on organizational change. There are various factors that can affect employee readiness for change, one of the factor is work engagement. This study aims to determine the relationship between work engagement and readiness for change among millennial employees. The data collection method used purposive sampling. The subjects in this study were 150 people, aged 23-39 years old, who had worked for at least one year. The data collection of this research used work engagement scale and readiness for change scale. The data analysis technique used product moment correlation of Karl Pearson. Based on the results of data analysis obtained correlation coefficient (R) of 0.532 ( $p < 0.01$ ). These results showed that there was significant positive relationship between work engagement and readiness for change smong millennial employees.*

**Keywords:** *readiness for change, work engagement, millennial employees*

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi perkembangan teknologi yang semakin meluas membuat pertumbuhan industri semakin meningkat sehingga perusahaan saling berupaya menciptakan keunggulan-keunggulan kompetitif. Salah satu sumber utama bagi organisasi untuk menghadapi persaingan yang kompetitif adalah sumber daya manusia (Woo & Chelladurai, 2012). Menurut Hasibuan (2012) sumber daya manusia adalah aktivitas yang bersangkutan dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Tanpa sumber daya manusia yang baik perusahaan tidak akan berkembang dengan baik dan mampu bertahan di dunia persaingan industrial.

Sumber daya manusia bersifat dinamis sehingga terjadi perubahan secara konsisten dengan pensiunnya pekerja yang lebih tua dan digantikan dengan generasi milenial yang lebih muda (Ozcelik, 2015). Pada kenyataannya, tidak mungkin dalam suatu masa akan terdiri dari individu dengan usia atau kebiasaan yang sama, pada waktu yang sama akan terdiri dari karyawan senior dan junior (Wibowo & Haryanti, 2017), dengan kata lain akan ada beberapa generasi dalam suatu masa yang sama. Saat ini, terdapat beberapa generasi milenial yang ada dalam dunia kerja yaitu baby boomers (1946-1964), generasi

X (1965-1980), dan generasi milenial (1981-2000) (dalam Delcampo, Haggerty, Haney, & Knippel, 2011). Ketika golongan baby boomers mulai pensiun dan meninggalkan pekerjaannya, anggota dari generasi milenial masuk dalam dunia kerja.

Aini (dalam Hidayati, Jufri, & Indahari, 2017) menyebutkan bahwa sumber daya manusia di beberapa industri saat ini mulai didominasi oleh generasi milenial dan diperkirakan mempunyai ukuran dua kali lebih besar dibandingkan dengan generasi X. Generasi milenial mahir dalam mengakses informasi dengan cepat, memiliki pengetahuan yang luas, dan memiliki kemampuan multitasking yang tinggi (Tay, 2011). Generasi milenial juga memiliki kepercayaan diri dan optimisme yang tinggi serta menyukai tantangan sehingga ketika merasa jenuh dan kurang tertantang pada pekerjaannya, generasi milenial cenderung mencari pekerjaan lain (Ozcelik, 2015; Saril, Seniati, & Varias, 2017). Menurut beberapa penelitian yang dilakukan, hasilnya menunjukkan bahwa generasi milenial memiliki kecenderungan dua kali lebih besar dari generasi X untuk keluar dari pekerjaan setelah satu tahun bekerja (Swiggard 2011; Meister, 2012).

Sebenarnya jika dilihat dari perspektif lain, generasi milenial merupakan generasi yang memiliki ambisi besar, dan seperti sudah ditakdirkan, kehadiran generasi ini disambut dengan majunya perkembangan teknologi

informasi. Ketersediaan sejuta informasi mengenai kesempatan kerja, pengalaman dan tantangan baru serta tawaran berbagai benefit banyak dijadikan faktor pertimbangan utama dalam dunia kerja. Di sisi lain, generasi milenial juga memiliki kepercayaan diri yang tinggi pada kemampuan yang dimiliki. Meski jika dilihat dari sisi pengalaman generasi ini cenderung masih kurang, namun dengan tersedianya banyak kesempatan generasi milenial berpeluang mendapatkan pengalaman jauh lebih cepat dari generasi sebelumnya. Sisi positif dari suka berpindahnya generasi ini dari satu perusahaan ke perusahaan lain justru jadi faktor kelebihan dalam mengumpulkan pengalamannya (KPPA & BPS, 2018).

Dunia bisnis semakin dinamis, banyak dorongan-dorongan perubahan baik dari internal maupun dari eksternal perusahaan serta adanya kekuatan-kekuatan yang mendasari terjadinya perubahan membuat perusahaan harus siap dan mampu melakukan perubahan. Konsumen menuntut lebih dari yang dilakukannya dimasa lalu, karena itu Hussey (2000) dalam Wibowo (2012) menyebutkan salah satu faktor pendorong perubahan adalah kebutuhan untuk berubah. Lingkungan selalu berubah, dan perusahaan memiliki kebutuhan untuk berubah demi mempertahankan eksistensi dan mampu bersaing. Banyak perusahaan merencanakan perubahan untuk membenahi sistem, mengatasi permasalahan-permasalahan dan membentuk suatu keunggulan bersaing, namun perubahan yang direncanakan terkadang tidak berjalan sesuai harapan. Banyak

keraguan dan ketakutan akan kegagalan karena kurangnya kesiapan untuk berubah dari para karyawan. Eby et.al dalam Zulkarnain dan Hadiyani (2014) menjelaskan bahwa organisasi yang hendak melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan terbuka karyawan yang mampu mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah.

Perubahan tentunya mengharuskan karyawan melakukan suatu upaya guna menghadapi situasi yang tidak menentu yang dapat menguras tenaga dan pikirannya (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Hal ini menunjukkan bahwa saat ini keberhasilan perubahan yang dilakukan organisasi semakin tergantung pada karyawan yang dapat mengambil tanggung jawab pribadi untuk melakukan perubahan secara mandiri melalui adaptasi yang efektif terhadap kondisi yang berubah danantisipasi secara proaktif terhadap tantangan baru (Ghitulescu, 2013), sebab ketika karyawan tidak dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan mereka akan cenderung melakukan penolakan dan memicu reaksi negatif yang menyebabkan tujuan perubahan maupun organisasi tidak dapat tercapai (Armenakins, Haris, & Mossholder, dalam Mahessa & Frieda, 2016).

*Readiness for change* pada karyawan milenial tidak hanya sekedar memahami perubahan atau meyakini perubahan tetapi sejauh mana individu maupun kelompok menerima, menyetujui, serta mengadopsi rencana spesifik untuk mengubah keadaan saat ini (Bernerth, 2004). Cunningham et al., (2002) berpendapat

bahwa *readiness for change* merupakan kesiapan yang melibatkan kebutuhan seseorang untuk menunjukkan perubahan, dimana seseorang merasa mampu untuk mencapai perubahan dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan tersebut. Weiner (2009) juga mendefinisikan *readiness for change* sebagai keadaan psikologis bersama di mana anggota organisasi merasa berkomitmen untuk menerapkan perubahan organisasi dan percaya diri dalam kemampuan kolektif mereka untuk melakukannya.

*Readiness for change*, keyakinan, niat, sikap, dan perilaku mengenai sejauh mana perubahan dibutuhkan dan sejauh mana kapasitas organisasi dapat mencapainya dengan sukses (Susanto, 2008) penting untuk dimiliki oleh karyawan dan perlu diperhatikan oleh organisasi. Bernerth (2004) mendefinisikan bahwa *readiness for change* adalah keadaan pikiran selama proses perubahan yang mencerminkan kemauan untuk mengubah satu cara berpikir. Shah (2009) juga menambahkan bahwa sebelum mengembangkan kondisi pikiran positif terhadap perubahan organisasi, karyawan harus mampu memvisualisasikan situasi organisasi dan lingkungan organisasi saat ini dengan membandingkan masa lalu dan mengantisipasi dengan perspektif di masa depan. Karyawan memandang dirinya perlu untuk melakukan perubahan kepada dirinya agar siap terhadap perubahan yang akan terjadi di organisasi.

Harvey (dalam Bandaranaike &

Willison, 2015) menyatakan kemampuan bekerja bukan hanya tentang bagaimana mendapatkan suatu pekerjaan tetapi tentang bagaimana mengembangkan atribut, teknik, atau pengalaman untuk hidup. Penelitian yang dilakukan oleh (Holt, dkk, 2007) menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan perlu dikembangkan untuk perubahan organisasi yang sukses. Holt, dkk (2007) juga menambahkan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan karena mereka ditransfer dari situasi yang diketahui ke situasi yang tidak mereka ketahui, yang dapat menyebabkan ketidakpastian, ketegangan, dan kecemasan di antara karyawan. Perubahan dapat berlangsung kapan saja. Tanpa melakukan perubahan organisasi akan kehilangan kemampuannya untuk bersaing tanpa memperkenalkan perubahan yang memadai secara tepat waktu dan etika, organisasi akan menghadapi masa-masa sulit dan secara signifikan mengurangi kesempatan mereka untuk jangka panjang kelangsungan hidup. Karyawan yang tidak dapat bertahan maka akan tergeser dengan karyawan yang dapat bertahan. Karyawan yang dapat tetap bertahan dalam kondisi perubahan dalam penelitian ini disebut sebagai karyawan yang memiliki *readiness for change*.

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).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu ada beberapa faktor yang mempengaruhi *readiness for change*, diantaranya adalah: iklim psikologis (Martin, et.al, 2005), *work engagement* (Saks, 2006), dan keadilan organisasi (Foster, 2010). *Work engagement* memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap *readiness for change* (Astelita, 2012). Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi cenderung lebih siap untuk berubah, sedangkan karyawan yang memiliki *work engagement* yang rendah cenderung resisten atau kurang siap untuk berubah.

Macey dan Schneider (2008) mengatakan bahwa *work engagement* adalah suatu keadaan psikologis yang positif terkait pekerjaan yang dicirikan dengan suatu keinginan murni untuk berkontribusi bagi kesuksesan organisasi. Schieman (2011) menyatakan bahwa *Work engagement* kerja menggambarkan seberapa jauh karyawan bersedia melampaui persyaratan minimal dari peran mereka untuk memberikan energi tambahan atau mengadvokasi (membela) organisasi mereka terhadap perusahaan lainnya sebagai tempat yang baik untuk bekerja atau

berinvestasi. Karyawan yang terikat akan bekerja lebih giat dan bertahan di perusahaan lebih lama, memuaskan lebih banyak pelanggan dan memiliki pengaruh positif yang lebih kuat terhadap hasil perusahaan.

Berbagai sumber penelitian menyebutkan bahwa *work engagement* merupakan salah satu antecedent utama yang mempengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi (Saks, 2006). Selain itu, Zulkarnain & Hadiyani (2014) juga menemukan bahwa *work engagement* berkontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, yaitu: *personal resources* dan *job demand*.

Menurut Schaufeli dan Bakker (2003) disebutkan bahwa ada tiga karakteristik dalam *work engagement*, yaitu: pertama, *vigor* yang dikarakteristikan dengan level energi yang tinggi dan ketangguhan mental saat bekerja, serta keinginan untuk mencurahkan segenap usaha dalam pekerjaan, dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Kedua, *dedication* yang dikarakteristikan dengan rasa antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Ketiga, *absorption* yang dikarakteristikan dengan berkonsentrasi penuh dan senang ketika terlibat dalam pekerjaan, sehingga waktu akan terasa berjalan dengan cepat sekalipun seorang karyawan sedang menghadapi masalah.

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.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *work engagement* memiliki kontribusi pada *readiness for change*, khususnya pada karyawan generasi milenial. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan untuk mengembangkan penelitian-penelitian lainnya yang berkaitan dengan *readiness for change* pada karyawan generasi milenial, serta mengembangkan bentuk-bentuk intervensi yang tepat untuk meningkatkan *readiness for change* pada karyawan generasi milenial. Hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah ada hubungan antara *work engagement* dengan *readiness for change* pada karyawan milenial.

## METODE

**Responden penelitian.** Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode

*purposive sampling* sesuai dengan karakteristik populasi yang dituju pada penelitian ini. Karakteristik populasi yaitu karyawan berusia 24-39 tahun dan sudah bekerja minimal satu tahun. Hal ini disebabkan terdapat perbedaan antara keterlibatan terhadap pekerjaan dari karyawan dengan masa kerja baru dan karyawan dengan masa kerja lama (Kurniawati, 2014). Sejalan dengan itu, menurut Sedarmayanti (2017) karyawan yang sudah bekerja dengan masa kerja minimal satu tahun atau lebih dari satu tahun, diasumsikan telah memiliki pengalaman kerja dan melakukan interaksi dengan lingkungan tempat kerja tersebut. Jumlah subjek dalam penelitian ini didapatkan sebanyak 150 orang.

**Desain Penelitian.** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena gejala-gejala hasil pengamatan dikonversikan ke dalam angka-angka yang dianalisis menggunakan statistik. Jenis penelitian ini termasuk penelitian non eksperimental menggunakan pengukuran pengaruh variabel bebas kepada variabel terikat tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap variabel terikat. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian korelasional karena penelitian ini dilakukan untuk melihat gambaran tiap variabel, yaitu *work engagement* sebagai variabel bebas dan *readiness for change* sebagai variabel terikat pada karyawan milenial.

**Instrumen Penelitian.** Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala model Likert. Adapun skala yang digunakan untuk mengungkap *work engagement* dan

*readiness for change* adalah skala *work engagement* dan skala *readiness for change* yang disusun oleh peneliti berdasarkan aspek-aspek dari masing-masing variabel. Skala *work engagement* mengacu pada aspek-aspek: *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang dimodifikasi dari *Engagement Skala Utrecht Work* (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003). Skala *readiness for change* disusun berdasarkan aspek-aspek: *self efficacy*, *appropriateness*, *principal support*, dan *personal valance* dari Holt (2007). Skala *readiness for change* dan *work engagement* disusun menggunakan model skala yang terdiri dari empat jawaban alternatif, yaitu SS (Sangat Sesuai), S (Sesuai), TS (Tidak Sesuai), dan STS (Sangat Tidak Sesuai).

**Prosedur Penelitian.** Sebelum skala disebar pada penelitian, terlebih dahulu diujicobakan pada se-kelompok subjek dengan karakteristik yang sama untuk mengetahui nilai daya beda aitem dan reliabilitasnya. Data dikumpulkan dengan cara mengirimkan skala melalui Google Form kepada responden. Hal ini dilakukan karena lebih mudah dan cepat dalam pelaksanaannya. Pada skala *work engagement*, dari 24 aitem tidak terdapat aitem yang gugur. Koefisien daya beda aitem bergerak dari 0.310 sampai 0,842 dengan koefisien reliabilitas alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0.948. Dari 20 aitem pada skala *readiness for change*, terdapat satu aitem yang gugur. Koefisien daya beda aitem bergerak dari 0.317-0,644 dengan koefisien reliabilitas alpha ( $\alpha$ ) sebesar 0.838.

**Analisis Data.** Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas dan uji linearitas. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji Korelasi Product Moment dengan menggunakan program SPSS Versi 21.0.

## HASIL

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah *work engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *readiness for change*. Berdasarkan skala yang disebar melalui Google Form dapat terlihat karakteristik subjek penelitian yang meliputi jenis kelamin, rentang usia, masa kerja, status karyawan, dan tingkat pendidikan, seperti terlihat pada Tabel 1 di bawah ini:

**Tabel 1. Sebaran responden penelitian**

Karakteristik	Jumlah	%	Total	M	SD	F
Jenis Kelamin						
Laki-laki	66	44	150	62,10	7,460	0,000 (p>0,05)
Perempuan	84	56		62,09	7,609	
Usia						
< 30 tahun	94	63	150	61,66	7,788	2,578 (p>0,05)
30 – 39 Tahun	56	37		63,86	6,839	
Masa kerja						
1 tahun – 5 tahun	95	63	150	61,27	6,998	3,024 (p>0,05)
> 5 tahun	55	37		63,36	7,258	
Pendidikan						
SMA	10	7	150	60,50	9,217	0,306 (p>0,05)
D3	20	13		60,90	8,322	
S1	110	73		61,96	7,389	
S2	10	7		63,10	6,454	

Data yang diperoleh dari skala *work engagement* dan *readiness for change* digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis. Deskripsi data

*work engagement* dan *readiness for change* dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini:

**Tabel 2. Deskripsi Data Skala *Readiness for change* dan Skala *Work engagement* (N=150)**

Variabel	Skor Hipotetik				Skor Empirik			
	Min	Maks	Mean	SD	Min	Maks	Mean	SD
<i>Work engagement</i>	24	96	60	12	38	96	78.25	11.914
<i>Readiness for change</i>	44	76	62.17	7.522	20	80	50	10

Hasil kategorisasi *work engagement* menunjukkan bahwa tidak ada subjek yang mempunyai skor tinggi atau masuk dalam kategori tinggi (0%), subjek dengan kategorisasi sedang ada 110 orang (73%) dan 40 subjek yang masuk dalam kategori rendah (27%).

Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar subjek mempunyai *work engagement* pada taraf Sedang.

Hasil kategorisasi *readiness for change* menunjukkan bahwa subjek yang mempunyai skor tinggi atau masuk dalam kategori tinggi ada 88 orang (59%), subjek dengan kategorisasi sedang ada 61 orang (41%) dan tidak ada subjek yang masuk dalam kategori rendah. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar subjek mempunyai *readiness for change* pada taraf Tinggi dan Sedang.

Data hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan Uji Korelasi. Sebelum dilakukan uji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas dan uji linieritas. Uji normalitas adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel mempunyai sebaran yang normal. Uji normalitas ini menggunakan analisis model *Kolmogrov Smirnov* (KS-Z). Pedoman yang digunakan untuk mengetahui normal atau tidaknya sebaran adalah jika  $p > 0,05$  maka sebaran data

mengikuti distribusi normal dan jika  $p < 0,05$  maka sebaran datanya tidak mengikuti distribusi normal. Pada skala *work engagement*, diperoleh nilai K-SZ sebesar 0,993 dengan signifikansi sebesar 0,278 ( $p > 0,05$ ). Pada skala *readiness for change* diperoleh nilai K-SZ sebesar 1,249 dengan signifikansi sebesar 0,088 ( $p > 0,05$ ). Dengan demikian kedua variabel memiliki distribusi data yang normal

Uji linieritas dilakukan untuk mengetahui apakah kedua variabel yang akan dikenai prosedur analisis statistik korelasi menunjukkan hubungan yang linier. Hasil uji linieritas variabel *work engagement* dengan *readiness or change* diperoleh F sebesar 66.056 dengan signifikansi sebesar 0.00 ( $p < 0.01$ ), yang berarti variabel *work engagement* dengan *readiness for change* memiliki hubungan yang linier.

Berdasarkan hasil analisis korelasi terbukti bahwa ada hubungan yang positif antara *work engagement* dengan *readiness for change* pada karyawan milenial dengan korelasi sebesar  $r_{xy} = 0.532$  ( $p < 0.01$ ). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan ada hubungan antara *work engagement* dengan *readiness for change* pada karyawan milenial dapat diterima. Hubungan yang positif antara *work engagement* dengan *readiness for change* pada karyawan milenial menggambarkan bahwa semakin tinggi *work engagement* maka akan diikuti dengan semakin tinggi tingkat *readiness for change* pada karyawan milenial.

Hasil analisis data diperoleh koefisien ( $R^2$ ) sebesar 0,283 menunjukkan bahwa variabel *work engagement* memiliki kontribusi sebesar 28,3% terhadap *readiness for change* dan sisanya sebesar 71,7 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti oleh peneliti.

Peneliti melakukan analisis tambahan terkait data demografi pada penelitian ini. Berdasarkan hasil analisis varian (ANOVA), tidak ada perbedaan yang signifikan pada *readiness for change* ditinjau dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Pada jenis kelamin, terdapat dua kelompok, yaitu perempuan dan laki-laki. Mean pada kelompok perempuan sebesar 62,10, sedangkan mean pada kelompok laki-laki sebesar 62,09. Hasil analisis anova satu jalur menunjukkan nilai F sebesar 0,000 dengan signifikansi sebesar 0,997 ( $p>0,05$ ). Hal ini berarti tidak ada perbedaan yang signifikan pada *readiness for change* dilihat dari jenis kelamin perempuan dan laki-laki. Pada usia, terdapat dua kelompok, yaitu <30 tahun dan 31-39 tahun. Mean pada kelompok <30 tahun sebesar 61,66, sedangkan mean pada kelompok 31-39 tahun sebesar 63,68. Hasil analisis anova satu jalur menunjukkan nilai F sebesar 2,578 dengan signifikansi sebesar 0,111 ( $p>0,05$ ). Hal ini berarti tidak ada perbedaan yang signifikan pada *readiness for change* ditinjau dari usia <30 tahun dan 31-39 tahun.

Pada masa kerja, terdapat dua

kelompok, yaitu 1-5 tahun dan >5 tahun. Mean pada kelompok 1-5 tahun sebesar 61,27, sedangkan mean pada kelompok >5 tahun sebesar 63,36. Hasil analisis anova satu jalur menunjukkan nilai F sebesar 3,024 dengan signifikansi sebesar 0,087 ( $p>0,05$ ). Hal ini berarti tidak ada perbedaan yang signifikan jika ditinjau dari masa kerja 1-5 tahun dan >5 tahun. Pada pendidikan, terdapat empat kelompok, yaitu SMA, D3, S1, dan S2. Mean pada kelompok SMA sebesar 60,50, mean pada kelompok D3 tahun sebesar 60,90, mean pada kelompok S1 sebesar 61,96, dan mean pada kelompok S2 sebesar 63,10. Hasil analisis anova satu jalur menunjukkan nilai F sebesar 0,306 dengan signifikansi sebesar 0,821 ( $p>0,05$ ). Hal ini berarti tidak ada perbedaan yang signifikan pada *readiness for change* ditinjau dari tingkat pendidikan SMA, D3, S1, dan S2.

## SIMPULAN

Hasil studi ini menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan *readiness for change* pada karyawan milenial. Artinya semakin tinggi *work engagement* pada karyawan, maka semakin tinggi pula *readiness for change* pada karyawan milenial. Besarnya sumbangan efektif *work engagement* terhadap *readiness for change* karyawan milenial adalah sebesar 28,3% sedangkan sisanya 71,7% dipengaruhi

oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dari hasil analisis tambahan, tidak ditemukan ada perbedaan yang signifikan pada *readiness for change* ditinjau dari data demografi, seperti: jenis kelamin, usia, masa kerja, dan tingkat pendidikan.

## DISKUSI

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *work engagement* memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *readiness for change* sehingga hipotesis penelitian diterima. Semakin tinggi tingkat *work engagement* maka akan semakin tinggi pula *readiness for change* pada karyawan milenial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hewitt (2004) yang mengatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Karyawan yang merasa siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan (Holt et al, 2007).

Mangundjaya (2012) mengatakan bahwa karyawan merupakan elemen penting untuk kesuksesan organisasi, hal tersebut dikarenakan karyawan adalah pelaku yang menjalankan aktivitas organisasi sehari-hari. Selain itu, Saks (2006) juga mengatakan bahwa *engagement* pada karyawan merupakan salah satu hal yang menentukan sukses

atau tidaknya pelaksanaan perubahan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Piderit (2000) yang mengatakan bahwa *engagement* karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan karyawan untuk berubah terutama dalam proses perubahan organisasi.

Penelitian lain yang mendukung penelitian dari Mangundjaya (2012) yaitu penelitian dari Prasad (2014) dan Hung et.al (2013) yang menemukan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan kesiapan untuk berubah. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang mendukung perubahan pada umumnya lebih bersemangat saat bekerja, merasa terhubung dengan pekerjaan mereka, dan memiliki kemampuan lebih baik untuk menghadapi tuntutan pekerjaan. Hasil penelitian Bakker (2009) mengatakan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki karakteristik tertentu yang berguna untuk kesuksesan organisasi. Hasil penelitian dari Schaufeli et al (2002) yang mengatakan bahwa *engagement* pada karyawan menjadi karakteristik yang dibutuhkan oleh organisasi.

Selanjutnya, dua dari tiga dimensi *work engagement* yang memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap *readiness for change*, yaitu dimensi *dedication* dan dimensi *absorption*. Diantara kedua dimensi ini, dimensi *absorption* yang memberikan kontribusi paling besar terhadap *readiness for*

*change*. Dedikasi adalah identifikasi yang kuat dengan pekerjaan, termasuk perasaan serta antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. *Absorption* bisa digambarkan sebagai konsentrasi penuh perasaan bahagia, yang dirasakan oleh orang yang melakukan pekerjaannya, ketika dia merasa waktu berlalu begitu cepat dan sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaannya. (Schaufeli & Bakker, 2003). Semua dimensi *work engagement* akan mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Semakin tinggi *work engagement*, maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah.

*Work engagement* merupakan kunci dalam mendorong perkembangan bisnis untuk kesuksesan organisasi, dimana tingkat keterikatan kerja yang tinggi dapat mendorong talenta terbaik perusahaan untuk bertahan, meningkatkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan kinerja organisasi serta nilai di mata pemegang saham. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya, biasanya akan merasa antusias dengan organisasi dan memilih untuk bertahan di organisasi tersebut (Lockwood, dalam Matthysen & Harris, 2018).

Menurut Bhola (2010), mempertahankan keterikatan kerja karyawan melalui perubahan organisasi dapat membuat perubahan signifikan dalam usaha mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Agen perubahan harus mempertimbangkan keterikatan kerja sebagai bagian integratif

dari proses perubahan baik sebelum, selama, maupun sesudah perubahan terjadi untuk memastikan bahwa proses perubahan tersebut sukses. Lebih jauh dari hal tersebut, laporan dari organisasi tenaga kerja global yang dipresentasikan oleh Gallup mengindikasikan bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaan mereka akan cenderung menunjukkan kemungkinan yang lebih kecil untuk diberhentikan karena adanya perubahan organisasi (Gallup, 2013). Bertambahnya jumlah karyawan yang terikat dengan pekerjaan mereka disertai dengan adanya manajer yang memulai perubahan organisasi dapat meningkatkan kemungkinan untuk meraih sukses (Gallup, 2013).

Berdasarkan hasil kategorisasi, sebagian besar subjek memiliki tingkat *work engagement* pada taraf Sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan milenial cukup memiliki keterikatan kerja yang ditunjukkan bagaimana mereka berdedikasi terhadap apa yang mereka lakukan dan mereka merasa larut dalam melakukan pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini juga sebagian besar subjek penelitian memiliki tingkat *readiness for change* pada taraf tinggi dan sedang. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan milenial memandang dirinya perlu untuk melakukan perubahan agar siap terhadap perubahan yang akan terjadi di organisasi.

Adapun keterbatasan penelitian ini adalah metode pengumpulan data yang menggunakan skala/angket yang

pengisiannya tidak dapat diawasi oleh peneliti sehingga ada kemungkinan subjek tidak mengisi skala dengan instruksi yang diberikan. Selain itu, jumlah subjek penelitian yang hanya 150 orang mungkin masih kurang menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.

Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak, hal ini bertujuan untuk keakuratan data yang lebih baik dalam penelitiannya. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk melakukan penelitian yang berkelanjutan, hal ini agar dapat melihat dan menilai setiap perubahan perilaku responden dari waktu ke waktu, serta diharapkan adanya tambahan variabel lain yang mungkin juga mempengaruhi banyak hal dalam penelitian ini.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Astelita, M. (2012). *Hubungan antara employee engagement dan kesiapan untuk berubah (studi pada pt.x). skripsi*. Universitas Indonesia.
- Bakker, B., Arnold & Leiter.P., Michael. (2012). *Work engagement A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: psychology press.
- Bandaranaike, S., & Willison, J. W. (2015). *Building capacity for work-readiness: bridging the cognitive and affective domains*. *Journal of Cooperative Education*, 16(3):223-233
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). *When Callings Are Calling: Crafting Work and Leisure in Pursuit of Unanswered Occupational Callings*. *Organization Science*, 21(5), 973–994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
- Bernerth, J. (2004). *Expanding Our Understanding of the Change Message*. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Bhola, H. (2010). *Employee engagement: The impact of change management implementation in mergers*. Retrieved 14 September 2014, from <http://repository.up.ac.za/handle/2263/23769?show=full>
- DelCampo, R. G., Haggerty, L. A., Haney, M. J., & Knippel, L. A. (2011). *Managing the multi-generational workforce: From the GI generation*

*to the millennials*. Burlington: Gower Publishing Company.

Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Petrou, P., & Karagkounis, C. (2017). *Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 574–589.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1325875>

Foster, D.R. (2010). *Resistenace, justice, and commitment to change*. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.

Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders word wide*. Retrieved from [http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport\\_20131.pdf](http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/nl/brochures/Gallup-state-of-the-GlobalWorkplaceReport_20131.pdf)

Ghitulescu, B. E. (2013). *Making Change Happen*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206–245.  
<https://doi.org/10.1177/0021886312469254>

Grant, A.M., & Parker, S.K. (2009). *Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives*. *Academy Of Management Annals*, 3

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). *A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts*. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

Hasibuan, S.P. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Hidayati, N., Jufri, M. & Indahari, N. A. (2017). *Hubungan organizational learning dengan komitmen organisasi karyawan fresh graduate di Makassar*. *Prosiding Temu Ilmiah Nasional APIO 2017*. 38-41.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). *Readiness for Organizational Change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.  
<https://doi.org/10.1177/0021886306>

- Hewitt Associates. (2004). *Hewitt Associates study shows more engaged employees drive improve business performance and return*. Lincolnshire: Business Wire.
- KPPPA, & BPS. (2018). *Statistik gender tematik: Profil generasi milenial Indonesia*. Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.
- Kurniawati, I. D. (2014). *Masa kerja dengan job engagement pada karyawan*. 02(02), 311–324.
- Macey W.H and Schneider B. (2008). *The Meaning of Employee Engagement*. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2008),: 3-30.
- Mahessa, N.F. & Frieda. (2016). *Gaya kepemimpinan melayani dan kesiapan untuk berubah pada karyawan bpjs ketenagakerjaan*. *Jurnal Empati*, 5(1), 113-116.
- Mangundjaya, W. L. H. 2012. *Are organizational commitment and employee engagement important in achieving individual readiness for change?*. *Humanitas*, 9(2), 185-192.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). *The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263–289. <https://doi.org/10.1080/13594320500141228>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). *Job Burnout*. 397–422.
- Matthysen, M & Harris, C. (2018). *The Relationship Readiness to Change and Work Engagement: A case Study in An Accounting Firm Undergoing Change*. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(1), 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v16i0.855
- Meister, J. (2012). *The Future Of Work: Job Hopping Is the 'New Normal' for Millennials*. *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/08/14/the-future-of-work-job-hopping-is-the-new-normal-formillennials/#73d5deeb322d>
- Ozcelik, G. (2015). *Engagement and*

- retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. International Journal of Business and Management*, 10(3). DOI:10.5539/ijbm.v10n3p99
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). *Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.007>
- 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. <http://doi.org/10.2307/259206>
- Saks, A.M. (2006). *Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saril, R. L., Seniati, A. N., & Varias, V. (2017) *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen profesi terhadap komitmen organisasi dosen generasi y. Prosiding Temu Ilmiah Nasional APIO 2017*. 29-37
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-roma, V. A., & Bakker, A. B. (2002). *The Measurement of engagement and burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. Journal of happiness studies*, 3, 71-92. <http://doi.org/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *Utrecht Employee engagement Scale: Preliminary Manual*. Occupational Healthy Psychology Unit. Utrecht University.
- Schiemann, W.A. (2011). *Alignment Capability Engagement*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan & pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Shah, N. (2009). *Determinants of employee readiness for organisational changes. Thesis*. Brunel Business School. Brunel University
- Smith, I. (2005). *Archieving readiness for organizational change. Library Management*, 26(6), 408-412. <http://doi/abs/10.1108/01435120510>

[623764](#).

- Susanto, A. B. (2008). *Organizational Readiness for change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia*. *International Journal of Management Perspectives*, 50-61. <https://www.researchgate.net/publication/242720970>.
- Swiggard, S. (2011) *Generations and employee commitment: An exploration of the impact of changes in technology, home and family structure, and employer-employee relationship. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy*. Capella University.
- Tay, A. (2011). *Managing generational diversity at the workplace: Expectations and perceptions of different generations of employees*. *African Journal of Business Management*, 5 (2), 249-255. DOI: 10.5897/AJBM10.335
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Weiner, B. J. (2009). *A theory of organizational readiness for change*. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wibowo, A., & Haryanti, K. (2017). *Kebermaknaan kerja dan karakteristik pekerjaan pada generasi x dan y*. *Prosiding Temu Ilmiah Nasional APIO 2017*. 163-173
- Woo, B., & Chelladurai, P. (2012). *Dynamics of perceived support and work attitudes: the case of fitness club employees*. *Human Resource Management Research*, 2 (1), 6-18. DOI: 10.5923/j.hrnr.20120201.0
- Zulkarnain & Hadiyani, S. (2014). *Peranan Komitmen organisasi dan employee engagmeent terhadap kesiapan karyawan untuk berubah*. *Jurnal Psikologi*. 41(1).19-35.