

Hubungan Keterikatan Kerja dan Kualitas Relasi Atasan- Bawahan dengan Kesiapan untuk Berubah pada Aparatur Sipil Negara

by Journal Cek Plagiasi

Submission date: 29-Jun-2023 01:01PM (UTC-0400)

Submission ID: 2124402321

File name: Dhea_Laksmi_Rahmalisa_Journal_Template_IN_1_1.docx (310.86K)

Word count: 6914

Character count: 45809

Hubungan Keterikatan Kerja dan Kualitas Relasi Atasan-Bawahan dengan Kesiapan untuk Berubah pada Aparatur Sipil Negara

Dhea Laksmi Rahmalisa¹, Kristiana Haryanti², Daniel Purwoko Budi Susetyo³
^{1,2,3} Magister Profesi Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Indonesia
Email: dealaksmi.rahmalisa@yahoo.com

Artikel Info	ABSTRACT
Riwayat Artikel: Penyerahan dd/mm/yyyy Revisi dd/mm/yyyy Diterima dd/mm/yyyy Keyword: Work engagement, Leader-member exchange, Readiness to change	Nomenclature changes require the readiness to change in the State Civil Apparatus (ASN). The influential factors are work engagement and leader member exchange. The purpose of this study to examine the relationship between work engagement and the leader-member exchange with the readiness to change in ASN in the "X" Institution. This study employed a population study with 149 ASN participating. The data collection in this study is carried out using the readiness for change scale, work engagement scale, and leader-member exchange scale. The major hypothesis advanced in this study is that there is a relationship between work engagement and leader-member exchange with the readiness to change in ASN of "X" Institution. The minor hypothesis proposed is that there is a positive relationship between work engagement and readiness to change and there is a positive relationship between the leader-member exchange and readiness to change. The results of testing the major hypothesis using multiple regression analysis show that the major hypothesis is accepted ($R = 0.510$ and $F = 25.682$ with $p < 0.01$). The results of testing the minor hypothesis using the product moment correlation technique show that the minor hypothesis is accepted ($r_{x1y} = 0.428$ with $p < 0.01$) ($r_{x2y} = 0.450$ with $p < 0.01$).

ABSTRAK	Kata Kunci
Perubahan nomenklatur menuntut adanya kesiapan untuk berubah pada ASN. Faktor yang berpengaruh adalah keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan. Penelitian ini memiliki tujuan yang jelas yaitu untuk meneliti hubungan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada ASN di Dinas "X". Penelitian ini menggunakan metode studi populasi dengan melibatkan 149 ASN sebagai responden. Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan skala kesiapan untuk berubah, skala keterikatan kerja dan skala kualitas relasi atasan bawahan. Hipotesis mayor yang diajukan pada penelitian ini adalah adanya hubungan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan dan bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada ASN Dinas "X". Hipotesis minor yang diajukan dalam penelitian ini adalah adanya hubungan positif antara keterikatan kerja dengan kesiapan untuk berubah, serta adanya hubungan positif antara kualitas relasi atasan dan bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada ASN Dinas "X". Hasil pengujian hipotesis mayor menggunakan analisis regresi berganda ditemukan bahwa hipotesis mayor diterima ($R = 0,510$ dan $F = 25,682$ dengan $p < 0,01$). Hasil pengujian hipotesis minor dengan menggunakan teknik korelasi product moment ditemukan bahwa kedua hipotesis minor diterima ($r_{x1y} = 0,428$ dengan $p < 0,01$) ($r_{x2y} = 0,450$ dengan $p < 0,01$).	Keterikatan Kerja, Kualitas Relasi Atasan-Bawahan, Kesiapan untuk Berubah

Copyright (c) Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi

Korespondensi:

Dhea Laksmi Rahmalisa
Magister Profesi Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Indonesia
Email: dealaksmi.rahmalisa@yahoo.com

LATAR BELAKANG

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN RB) Nomor 25 Tahun 2020, reformasi birokrasi merupakan kebutuhan yang perlu dipenuhi untuk mencapai perbaikan manajemen dalam pemerintahan. Dengan kata lain, reformasi birokrasi merupakan tindakan efektif yang bertujuan untuk memperkuat efisiensi aparatur negara untuk melaksanakan tugas publik pemerintahan dan pembangunan negara (Badan Kependidikan Negara, 2017).

Pelaksanaan reformasi birokrasi dari tahun 2010 hingga saat ini yang dikuatkan dengan adanya PermenPANRB Nomor 25 Tahun 2020 terus mengalami perubahan, baik dari perubahan peraturan, kebijakan, sistem kerja hingga perubahan terkait dengan sarana dan prasarana kerja. Hal itu menuntut kesiapan pada seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN). Kesiapan ini dalam terminologi psikologi disebut dengan kesiapan untuk berubah (Kementerian PANRB, 2016; Permenpan RB, 2013).

Ghany (2014) mengemukakan bahwa salah satu faktor keberhasilan dari perubahan organisasi ialah kesiapan untuk berubah. Pada konteks birokrasi, kesiapan untuk berubah dikalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) memegang peranan penting untuk mencapai keberhasilan pelaksanaan pembangunan dan reformasi birokrasi (Chasani, 2019). Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana pegawai memfokuskan semua pikirannya dan memiliki tekad pada usaha untuk melaksanakan perubahan (Bernerth, 2004; Hameed, Khan, Sabharwal, Arain, & Hameed, 2017). Sementara menurut Holt, Armenakis, Field, & Harris (dalam Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013) kesiapan untuk berubah mengacu pada sejauh mana pegawai cenderung untuk menerima dan menyesuaikan untuk terlibat secara kognitif dan emosi dalam melaksanakan perubahan.

Keterikatan kerja dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah (Park, 2015). Keterikatan kerja merujuk pada suatu keadaan dimana seseorang mempunyai pemikiran dan motivasi yang positif dalam hubungannya dengan pekerjaan, yang diekspresikan dalam tingkat energi dan antusias yang tinggi dalam bekerja (Bakker & Leiter, 2010; Putra, 2018). Sementara itu, definisi keterikatan kerja menurut Schaufeli, Salanova, González-Roma, dan Bakker (dalam Schaufeli, 2013) yakni keadaan pikiran positif yang diekspresikan melalui semangat, dedikasi, dan penghayatan pada individu dalam melakukan pekerjaannya.

Schaufeli (2013) mengemukakan bahwa pegawai dengan semangat, dedikasi, dan penghayatan yang tinggi akan berpartisipasi aktif dalam usaha-usaha melakukan perubahan yang berkaitan dengan pengembangan organisasi. Pegawai yang mempunyai keterikatan kerja biasanya produktif, memiliki kemauan yang lebih besar untuk bekerja, berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi, serta lebih peka serta gampang menyesuaikan diri terhadap hal-hal baru (Putri, 2014; Bakker, 2017). Dengan demikian, pegawai dengan tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan memiliki kegigihan, motivasi, kerja keras, dan sikap positif yang selanjutnya akan mendorong kemajuan pada instansi (Widiasih dalam Saputri, 2021).

Kualitas relasi atasan-bawahan dalam menciptakan kesiapan untuk berubah pada pegawai merupakan faktor krusial lain. Pemimpin berperan penting dalam membentuk sikap dan tindakan pegawai (Mahmud, 2019). Selain itu, pemimpin juga memiliki peran dalam mengkomunikasikan visi misi perubahan, memberikan dukungan, arahan, dan mengembangkan kemampuan pegawai agar siap untuk dapat menghadapi perubahan (Mangundjaya, Wulandari, & Utoyo 2015). Dengan demikian, kualitas relasi atasan dan bawahan dalam suatu organisasi dapat menjadi faktor yang membangun persepsi pegawai bahwa mereka memiliki dukungan yang memadai dari manajemen untuk siap menghadapi perubahan (Banguntopo, 2018).

Kualitas relasi atasan bawahan seringkali dikenal dengan istilah *leader member exchange*. Danserau, Graen, dan Cashman (dalam Sidiq, 2019) merupakan tokoh yang pertama kali memperkenalkan teori kualitas relasi atasan-bawahan pada tahun 1975 dan pada tahun 1976 Graen menyempurnakan dan memperkenalkan kembali teori tersebut. Kualitas relasi atasan bawahan merupakan proses relasi interpersonal antara atasan dan bawahan dalam suatu hubungan dalam organisasi (Graen dan Cashman dalam Yukl, 2013). Sedangkan menurut Morrow (dalam Prisetyadi, 2011) kualitas relasi atasan dan bawahan adalah peningkatan kualitas hubungan tersebut untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim.

Kualitas relasi atasan-bawahan yang baik dapat menciptakan dan membangun hubungan persahabatan dan keakraban (afeksi), memiliki rasa hormat terhadap pemimpin dan membangun persepsi bahwa mereka memiliki kesan positif akan kemampuan yang dimiliki pemimpin (respek profesional) memiliki rasa saling membantu, merasa dilindungi, dibela (kontribusi) dan didukung (loyalitas) pihak manajemen (pemimpin) agar lebih siap untuk dapat menghadapi perubahan (Irwansyah, 2020; Rizqullah & Mahyuzar, 2019; Shidarta, 2019; Sidiq, 2019). Pemimpin dengan tingkat kualitas relasi yang tinggi terhadap bawahannya akan lebih siap untuk menghadapi perubahan dibanding dengan pemimpin yang memiliki tingkat kualitas relasi yang rendah (Kapoor & Syed, 2017; Veronika & Prihatsanti, 2017; Nova, Zulkarnain, & Hadiyan, 2017).

Kesiapan untuk berubah dapat ditunjukkan dengan adanya dukungan, keterbukaan, dan komitmen dari pegawai untuk melakukan perubahan (Palmer et al., 2017). Pegawai yang memiliki kesiapan untuk berubah akan menunjukkan sikap positif terhadap perubahan sedangkan sikap negatif menunjukkan adanya penolakan terhadap perubahan (Darmawan, 2020). Secara lebih spesifik dapat dijelaskan bahwa kesiapan untuk berubah terdiri dari 3 dimensi yakni intensi, emosional, dan kognitif (Piderit, 2000; Kondakçı, Zayim, & Çalışkan, 2013). Pada konteks birokrasi, dimensi intensi mengacu pada minat seseorang untuk mengaplikasikan perubahan itu dalam konteks kehidupan kerja sehari-hari, dimensi emosional mengacu pada perasaan yang dirasakan seseorang dalam menghadapi perubahan tersebut, dan dimensi kognitif mengacu pada bagaimana seseorang memberikan penilaian terkait dengan perubahan yang akan terjadi. Ketika ketiga dimensi sudah kuat, maka

pegawai tersebut akan memiliki kesiapan untuk berubah untuk dapat menghadapi konsekuensi terhadap perubahan yang terjadi. (Kondakçi et al., 2013).

Penelitian ini dilakukan di Dinas “X” Provinsi Jawa Tengah. Dinas ini merupakan salah satu dinas yang terkena dampak nomenklatur. Nomenklatur merupakan salah satu implementasi dari reformasi birokrasi. Nomenklatur yang terjadi pada Dinas X memiliki dampak terhadap organisasi secara menyeluruh. Hal tersebut menimbulkan terjadinya perubahan-perubahan pada Dinas “X” yang meliputi perubahan peraturan, perubahan kebijakan, perubahan sistem tata kerja, serta perubahan dalam penyiapan sarana dan prasarana kerja. Oleh karena itu dibutuhkan kesiapan untuk berubah pada ASN Dinas “X” untuk dapat menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi.

Fenomena yang terjadi, membangun kesiapan untuk berubah bagi ASN yang telah terbiasa dengan pola lama dan harus mempelajari cara kerja baru bukanlah perkara yang mudah (Soetjipto dalam Veronika & Prihatsanti, 2017). Hal tersebut dapat terlihat dari perilaku dan kinerja ASN sejauh ini belum sepenuhnya mampu menyesuaikan dan menerapkan perubahan-perubahan yang diharapkan dan masih terbawa dengan pola kerja lama dalam memberikan pelayanan publik, seperti proses pemberian layanan yang lama dan bekerja tidak sesuai dengan aturan.

Berdasarkan hasil survey kepuasan masyarakat Dinas “X” pada tahun 2018 – 2019 ditemukan bahwa terdapat beberapa ruang lingkup dari layanan publik yang belum sesuai dengan target yang diharapkan, seperti ruang lingkup penanganan dan pengaduan saran yang memiliki skor 3.332 dari target yang diharapkan yakni sebesar 3.446, ruang lingkup perilaku pelaksana dengan skor 3.239 dari target skor 3.370, ruang lingkup kompetensi pelaksana yang memiliki skor 2.721 dari target skor 3.061. Belum tercapainya skor sesuai dengan target, menunjukkan bahwa ASN belum menunjukkan perilaku kerja sebagaimana yang ditentukan dalam indikator perilaku yang ditargetkan. Selain itu, ditemukan pula perilaku pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh ASN Dinas “X” yakni keterlambatan ASN yang masih sering terjadi. Meskipun tidak terlalu tinggi presentase keterlambatan yang terjadi pada Dinas “X” namun setiap tahun presentase tersebut selalu meningkat. Hal ini dapat dilihat pada data keterlambatan Dinas “X” dimana pada tahun 2017, keterlambatan mencapai 9,3%. Tahun 2018 keterlambatan mencapai 10,70%, tahun 2019 dan tahun 2020 keterlambatan mencapai 11,70%.

Penelitian ini dilakukan ketika pandemi covid-19 sedang berlangsung. Pada saat itu, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (MenPAN RB) mengeluarkan Surat Edaran Nomor 19 Tahun 2020 tentang pedoman *Work from Home* atau WFH bagi ASN sebagai upaya pencegahan dan pengurangan penyebaran Covid-19. Perubahan kondisi ini harus dihadapi oleh ASN agar tetap dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat di saat pandemi covid berlangsung.

Transformasi sistem kerja dari *Work From Office* (WFO) menjadi *Work From Home* (WFH) tentunya menjadi

tantangan bagi ASN dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Pemanfaatan media teknologi harus dikuasai oleh para ASN untuk mendukung keberlangsungan pelayanan jarak jauh. Namun, pada kenyataannya tidak semua mampu mengikutinya dengan baik dan membutuhkan waktu yang lama untuk dapat menyesuaikan dengan sistem kerja tersebut. Perlu diketahui, tidak semua ASN memiliki kemampuan untuk mengoperasikan teknologi. Tentu saja bagi ASN yang memiliki keterbatasan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi menjadi tantangan tersendiri yang harus diselesaikan agar tetap dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik di saat pandemi covid berlangsung.

Berdasarkan literatur, tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada aparatur sipil negara.

METODE PENELITIAN

Jenis yang digunakan dalam riset ini merupakan pendekatan kuantitatif korelasional (Semiawan, 2017; Sugiyono, 2019). Penelitian dilakukan di Dinas “X” Provinsi Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metode studi populasi yang melibatkan seluruh responden berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan yakni ASN yang bekerja di “Dinas X” yang memiliki batas usia maksimal 56 Tahun, kecuali Kepala Dinas. Terdapat tiga jenis skala yang digunakan untuk mengumpulkan data yakni skala kesiapan untuk berubah, keterikatan kerja, dan kualitas relasi atasan-bawahan. Prosedur pengambilan data dilakukan secara *offline*. Dikarenakan pengambilan data dilaksanakan pada saat pandemi Covid-19 berlangsung, berkas skala dan cinderamata penelitian diserahkan pada salah satu staf bagian umum kepegawaian (UMPEG) sesuai dengan arahan Kepala Dinas dikarenakan peneliti tidak diperkenankan untuk masuk ke ruang kerja masing-masing. Pendistribusian skala penelitian beserta cinderamata penelitian dibantu oleh staf bagian umum kepegawaian (umpeg) untuk di distribusikan ke masing-masing bagian.

Skala kesiapan berubah disusun oleh peneliti dengan berlandaskan pada dimensi yang ada pada teori dari Piderit yakni intensi, emosional, dan kognitif. Skala kesiapan untuk berubah terdiri dari 24 aitem yang terbagi menjadi dua pernyataan yakni 12 pernyataan *favorable* dan 12 pernyataan *unfavorable* dengan koefisien reliabilitas 0,926. Skala kedua, yaitu skala keterikatan kerja yang berlandaskan pada karakteristik dalam teori Schaufeli et al.(2013) yakni semangat, dedikasi, dan penghayatan. Dalam penelitian ini, skala keterikatan kerja menggunakan skala UWES-9 yang telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia dan telah diuji validitasnya oleh Kristiana, Fajrianti, dan Purwono (2018). Skala ini terdiri atas 9 aitem dengan koefisien reliabilitas 0,872. Skala ketiga, yaitu skala kualitas relasi atasan bawahan yang digunakan pada penelitian ini berlandaskan pada dimensi yang ada pada teori dari Liden & Maslyn yang telah diadaptasi dan dikembangkan oleh Haryanti (2008). Skala

kualitas relasi atasan-bawahan terdiri dari 12 aitem dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,812. Dengan demikian ketiga skala tersebut dapat dikatakan reliabel karena koefisien reliabilitas masing-masing mendekati 1,00.

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Proses analisis dimulai dengan pengujian asumsi yang meliputi uji normalitas, uji linieritas, dan uji multikolinieritas. Setelah dilakukan pengujian asumsi, peneliti melanjutkan dengan menguji hipotesis menggunakan analisa regresi berganda dan korelasi product moment. Analisa regresi berganda bertujuan untuk menguji apakah ada hubungan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan dengan kesiapan untuk berubah, sedangkan korelasi produk moment untuk mengetahui hubungan antara variabel keterikatan kerja dengan kesiapan untuk berubah dan hubungan antara variabel Kualitas relasi atasan-bawahan dengan kesiapan untuk berubah.

HASIL PENELITIAN

Hasil riset diperoleh responden sebanyak 149 ASN. Responden berjenis kelamin pria mendominasi dalam riset ini ialah sebesar 67, 8% dibandingkan dengan jumlah responden berjenis kelamin wanita ialah sebanyak 32, 2%. Tidak hanya itu, responden dalam riset ini pula didominasi ASN yang mempunyai rentang umur 50 hingga dengan 56 tahun dengan presentase 47%.

Uji asumsi awal ialah uji normalitas. Uji normalitas dicoba dengan uji Kolmogorov-Smirnov pada program aplikasi SPSS. Tujuan pengujian normalitas merupakan buat mengecek apakah informasi yang digunakan dalam riset berdistribusi wajar ataupun tidak (Ghozali, 2016). Syarat pengujian uji Kolmogorov-Smirnov ialah jika nilai probabilitas (sig) lebih besar dari 0,05, maka data tersebut dikatakan berdistribusi normal, namun jika nilai probabilitas (sig) kurang dari 0,05, maka data dikatakan tidak berdistribusi normal (Maros & Juniar, 2016). Berdasarkan hasil uji normalitas diperoleh nilai KSZ 0,907 dengan nilai signifikansi sebesar 0,384 untuk variabel keterikatan kerja sedangkan variabel kualitas relasi atasan-bawahan nilai KSZ 0,831 dengan nilai signifikansi 0,494 dan kesiapan untuk berubah nilai KSZ 0,864 dengan nilai signifikansi 0,445. Nilai Signifikansi ketiga variabel tersebut lebih besar dari 0.05 sehingga sebaran data ketiga variabel tersebut dinyatakan berdistribusi normal.

Uji asumsi kedua yakni uji linieritas. Tujuan dari pelaksanaan uji linieritas yakni memeriksa apakah hubungan antara variabel independen dan dependen dalam analisis regresi berganda adalah linier (Wayan Widana & Putu Lia Muliani, 2020). Data dikatakan linier apabila memiliki taraf signifikansi kurang dari 0,05 begitupula juga sebaliknya jika taraf signifikansi lebih dari 0,05 maka dikatakan tidak linier. Berdasarkan hasil uji linieritas dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 kedua variabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linier antara variabel kesiapan untuk berubah dengan keterikatan kerja, serta antara dengan variabel kesiapan untuk berubah dengan kualitas relasi atasan-bawahan.

Uji asumsi selanjutnya yakni uji multikolinieritas. Pengujian multikolinieritas dilakukan untuk memeriksa apakah ada korelasi yang kuat antar variabel bebas dalam analisis regresi berganda (Widana dan Muliani, 2020). Pengujian multikolinieritas dapat dilakukan dengan menguji nilai variance inflation factor (VIF) dalam model regresi. Jika skor VIF yang dimiliki lebih dari 10, variabel tersebut memiliki masalah multikolinieritas (Ghozali, 2016). Berdasarkan nilai VIF sebesar 1,303 yang diperoleh dari uji multikolinieritas, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinieritas antara variabel keterikatan kerja dengan kualitas relasi atasan-bawahan.

Setelah dilakukan pengujian asumsi, peneliti melanjutkan dengan menguji hipotesis. Pada penelitian ini, hipotesis mayor yang diajukan adalah adanya hubungan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada ASN di Dinas "X". Untuk menguji hipotesis mayor ini, metode yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan menggunakan program aplikasi SPSS. Hasil uji hipotesis mayor tercantum pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis Mayor

Model	F	Sig.
1 Regression	25.682	.000 ^a
Residual		
Total		

Berdasarkan hasil uji hipotesis mayor yang telah dilakukan, diperoleh nilai F sebesar 25,682 dengan $p < 0,01$. Nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan dengan Kesiapan untuk berubah. Artinya, terdapat pengaruh yang kuat antara kedua variabel bebas tersebut terhadap kesiapan untuk berubah.

Pada regresi berganda menunjukkan nilai Adj R Square 0,250 dengan $p < 0.00$ sehingga dapat dikatakan keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan secara bersama-sama memberikan sumbangan sebesar 25% terhadap kesiapan untuk berubah. Kualitas relasi atasan-bawahan memberikan sumbangan efektif Kesiapan untuk berubah sebesar 11%, sedangkan variabel Keterikatan Kerja menyumbangkan 14%. Artinya, variabel kualitas relasi atasan-bawahan lebih tinggi pengaruhnya terhadap kesiapan untuk berubah daripada keterikatan Kerja.

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis Minor

Variabel	Pearson Correlation (r)	Sig.	Ket.
Kesiapan untuk berubah (y)*	.428	.000	Hub. Sig
Keterikatan Kerja			
Kesiapan untuk berubah*	.450	.000	Hub. Sig
Kualitas relasi atasan bawahan			

Berdasarkan hasil uji hipotesis minor yang disajikan, diperoleh nilai koefisien korelasi 0,428 antara keterikatan kerja dan kesiapan untuk berubah dengan tingkat signifikansi 0,01. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara keterikatan kerja dengan kesiapan untuk berubah pada ASN Dinas "X", sehingga hipotesis kedua diterima.

Hasilnya selanjutnya diperoleh nilai koefisien korelasi 0,450 antara kualitas relasi atasan-bawahan dan kesiapan untuk berubah dengan tingkat signifikansi 0,01. Hal ini menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara Kualitas relasi atasan bawahan dengan Kesiapan untuk berubah, sehingga hipotesis ketiga diterima.

Variabel keterikatan kerja terdiri dari tiga karakteristik yang dapat mempengaruhi Kesiapan untuk berubah yakni semangat, dedikasi, dan penghayatan. Besarnya korelasi dari masing-masing karakteristik Keterikatan Kerja terhadap kesiapan untuk berubah tercantum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3. Korelasi antar karakteristik Keterikatan Kerja dengan Kesiapan untuk berubah

Karakteristik	Kesiapan untuk berubah (y)	Sig.
Semangat (x _{1.1})	0,382	0,01
Dedikasi (x _{1.2})	0,435	0,01
Penghayatan (x _{1.3})	0,294	0,01

Dari tabel yang disajikan di atas, dapat dilihat bahwa karakteristik dedikasi mempunyai korelasi tertinggi dengan Kesiapan untuk berubah ($r_{x_{1.2},y} = 0,435$). Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara karakteristik dedikasi dan kesiapan untuk berubah. Artinya, semakin tinggi tingkat dedikasi pegawai, semakin tinggi pula tingkat kesiapannya berubah. Selanjutnya, karakteristik semangat memiliki hubungan korelasi yang sedikit lebih rendah dengan kesiapan untuk berubah ($r_{x_{1.1},y} = 0,382$). Meskipun korelasi ini sedikit lebih rendah daripada dedikasi, namun masih menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara karakteristik semangat dan kesiapan untuk berubah. Ini berarti semakin tinggi tingkat semangat pegawai, semakin tinggi pula tingkat kesiapannya untuk berubah. Kemudian, karakteristik penghayatan memiliki hubungan korelasi yang paling rendah dengan kesiapan untuk berubah ($r_{x_{1.3},y} = 0,294$). Meskipun korelasi ini paling rendah daripada dedikasi dan semangat, namun masih menunjukkan adanya hubungan

positif yang signifikan antara karakteristik penghayatan dan kesiapan untuk berubah. Ini berarti semakin tinggi tingkat penghayatan pegawai, semakin tinggi pula tingkat kesiapannya untuk berubah, meskipun hubungannya tidak sekuat dimensi dedikasi dan semangat. Perolehan nilai dari ketiga karakteristik Keterikatan Kerja tersebut menunjukkan bahwa karakteristik dedikasi memiliki korelasi paling besar dengan kesiapan untuk berubah, dan karakteristik penghayatan memiliki korelasi paling kecil dengan kesiapan untuk berubah.

Variabel kualitas relasi atasan bawahan terdiri dari empat dimensi yang mempengaruhi Kesiapan untuk berubah. Besarnya korelasi dari masing-masing dimensi kualitas relasi atasan-bawahan terhadap kesiapan untuk berubah tercantum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4. Korelasi antar Dimensi Kualitas relasi atasan bawahan dengan Kesiapan untuk berubah

Dimensi	Kesiapan untuk berubah	Sig.
Afeksi (x _{2.1})	0,337	0,01
Loyalitas (x _{2.2})	0,298	0,01
Kontribusi (x _{2.3})	0,290	0,01
Respek profesional (x _{2.4})	0,403	0,01

Dari tabel yang disajikan di atas, dapat dilihat bahwa dimensi respek profesional mempunyai korelasi tertinggi dengan Kesiapan untuk berubah ($r_{x_{2.2},y} = 0,403$). Hal ini menunjukkan bahwa ada korelasi positif yang kuat antara dimensi respek profesional dan kesiapan untuk berubah. Artinya, semakin tinggi tingkat dimensi respek profesional yang ditunjukkan dalam kualitas relasi atasan-bawahan, semakin tinggi pula tingkat kesiapannya berubah. Selanjutnya, dimensi afeksi memiliki hubungan korelasi yang sedikit lebih rendah dengan kesiapan untuk berubah ($r_{x_{2.1},y} = 0,337$). Meskipun korelasi ini sedikit lebih rendah daripada respek profesional, namun masih menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara dimensi afeksi dan kesiapan untuk berubah. Ini berarti semakin tinggi tingkat afeksi yang ditunjukkan dalam kualitas relasi atasan-bawahan, semakin tinggi pula tingkat kesiapannya untuk berubah. Kemudian, dimensi loyalitas memiliki hubungan korelasi yang lebih rendah lagi dengan kesiapan untuk berubah ($r_{x_{2.3},y} = 0,298$). Meskipun korelasi ini lebih rendah daripada respek profesional dan afeksi, namun masih menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara dimensi loyalitas dan kesiapan untuk berubah. Ini berarti semakin tinggi tingkat loyalitas yang ditunjukkan dalam kualitas relasi atasan-bawahan, semakin tinggi pula tingkat kesiapannya untuk berubah, meskipun hubungannya tidak sekuat dimensi respek profesional dan dimensi afeksi. Terakhir, dimensi kontribusi memiliki nilai korelasi yang paling rendah dengan kesiapan untuk berubah ($r_{x_{2.4},y} = 0,290$). Meskipun korelasi ini paling rendah daripada dimensi lainnya, namun masih menunjukkan adanya hubungan positif yang

signifikan antara dimensi kontribusi dan kesiapan untuk berubah. Ini berarti semakin tinggi tingkat kontribusi yang ditunjukkan dalam kualitas relasi atasan-bawahan, semakin tinggi pula tingkat kesiapannya untuk berubah, meskipun hubungannya tidak sekuat dimensi lainnya. Perolehan korelasi dari keempat dimensi Kualitas relasi atasan-bawahan tersebut menunjukkan bahwa dimensi Respek profesional memiliki korelasi paling kuat terhadap Kesiapan untuk berubah, dan dimensi Kontribusi memiliki korelasi paling rendah terhadap munculnya Kesiapan untuk berubah.

Tabel 5. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Mean	SD
Keterikatan Kerja	149	44,15	6,626
Relasi Atasan-Bawahan	149	28,82	3,920
Kesiapan untuk Berubah	149	64,68	8,199

Dari hasil statistik deskriptif, rata-rata variabel keterikatan kerja yakni sebesar 44,15 dan standar deviasi pada variabel keterikatan kerja adalah 6,626. Kemudian, pada variabel kualitas relasi atasan-bawahan memiliki rata-rata yakni sebesar 28,82 dan standar deviasi sebesar 3,920. Terakhir, rata-rata variabel kesiapan untuk berubah yakni sebesar 64,68 sedangkan standar deviasi pada variabel kualitas relasi atasan dan bawahan adalah 8,199. Rata-rata dan standar deviasi ini akan digunakan untuk dasar perhitungan kategorisasi.

Tabel 6. Hasil Kategorisasi Variabel Keterikatan Kerja

Interval Skor	Frekuensi	%	Kategori
49,12 < X	39	26,2	Tinggi
39,18 < X < 49,12	77	51,7	Sedang
X < 39,18	33	22,1	Rendah
Total	149	100%	

Tabel kategorisasi di atas menunjukkan kategorisasi variabel keterikatan kerja diklasifikasikan 3 kategori, yakni tinggi, sedang dan rendah. Pada tabel tersebut ditunjukkan bahwa 26,2% ASN memiliki keterikatan kerja yang tinggi yakni sebanyak 39 orang. Artinya bahwa sebanyak 26,2% ASN Dinas "X" memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam bekerja yang berada dalam kategori yang tinggi. Adapun 22,1% ASN termasuk ke dalam kategorisasi keterikatan kerja yang rendah, yakni sebanyak 33 orang. Hal ini mengartikan bahwa sebanyak 22,1% ASN Dinas "X" memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam bekerja yang berada dalam kategori rendah. Selanjutnya pada kategori sedang terdapat 51,7 % atau 77 ASN yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang sedang. Hal ini berarti, sebagian besar ASN Dinas "X" memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam bekerja yang berada dalam kategori sedang.

Tabel 7. Hasil Kategorisasi Variabel Kualitas Relasi Atasan dan Bawahan

Interval skor	Frekuensi	%	Kategori
31,76 < X	34	22,8	Tinggi
25,88 < X < 31,76	86	57,7	Sedang
X < 25,88	29	19,5	Rendah
Total	149	100%	

Tabel yang disajikan di atas menunjukkan kategorisasi variabel kualitas relasi atasan-bawahan diklasifikasikan 3 kelompok yaitu tinggi, sedang dan rendah. Pada tabel tersebut ditunjukkan bahwa 22,8% ASN Dinas "X" memiliki kualitas relasi atasan dan bawahan yang tinggi. Adapun 57,7% ASN termasuk ke dalam kategorisasi kualitas relasi atasan dan bawahan yang sedang, yakni sebanyak 86 orang. Selanjutnya pada kategori rendah terdapat 29 % atau 19,5 ASN yang memiliki tingkat kualitas relasi atasan dan bawahan yang rendah.

Tabel 8. Hasil Kategorisasi Variabel Kesiapan untuk Berubah

Interval skor	Frekuensi	%	Kategori
70,83 < X	34	22,8	Tinggi
58,53 < X < 70,83	79	53	Sedang
X < 58,53	36	24,2	Rendah
Total	149	100%	

Tabel kategorisasi yang disajikan di atas menunjukkan kategorisasi variabel kesiapan untuk berubah diklasifikasikan 3 kelompok yaitu tinggi, sedang dan rendah. Tabel tersebut menunjukkan bahwa 22,8% ASN Dinas "X" memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi. Adapun 53% ASN Dinas "X" termasuk ke dalam kategorisasi kesiapan untuk berubah yang sedang, yakni sebanyak 79 orang. Artinya, mayoritas ASN Dinas "X" memiliki tingkat kesiapan yang cukup dalam menghadapi perubahan. Selanjutnya 24,2 % atau 36 ASN masuk dalam kategori kesiapan untuk berubah yang rendah. Artinya, sebagian kecil ASN Dinas "X" kurang memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan.

PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis mayor dengan total 149 responden, didapatkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima. Nilai F sebesar 25,682 dengan $p < 0,01$ menunjukkan adanya hubungan yang sangat signifikan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan bawahan dengan Kesiapan untuk berubah. Hasil penelitian ini menunjukkan konsistensi dan memperkuat temuan penelitian sebelumnya yang telah mengindikasikan bahwa keterikatan Kerja dan kualitas relasi atasan bawahan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Mangundjaya, 2012; Park, 2015; Kapoor & Syed, 2017; Veronika & Prihatsanti, 2017; Nova, Zulkarnain, & Hadiyan, 2017). Hal ini menandakan bahwa tingkat keterikatan kerja yang tinggi dan kualitas relasi atasan-bawahan yang baik akan dapat mendorong kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks ini, dapat diasumsikan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang kuat dan memiliki kualitas relasi atasan-bawahan

yang baik akan lebih siap dan menerima perubahan dengan baik.

Besaran sumbangan efektif kedua variabel independen yakni Keterikatan Kerja dan Kualitas relasi atasan bawahan terhadap Kesiapan untuk berubah ialah 25% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti iklim organisasi (Rianty & Djamhoer, 2019; Fitriyah & Laksmiwati, 2022), budaya organisasi (Suwaryo, Daryanto, Maulana, 2015), persepsi dukungan manajerial, komitmen organisasi, dan persepsi terhadap dampak perubahan (McNabb dan Sepic dalam Gani, Soeharso, Wicaksana, Asrunputri, 2020). Oleh karena, untuk penelitian selanjutnya dapat melibatkan faktor-faktor tersebut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif dalam lingkup instansi pemerintah.

Hasil uji hipotesis minor pertama menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara keterikatan kerja dan kesiapan untuk berubah. Nilai korelasi ($r_{x1,y} = 0,428$ $p < 0,01$) menunjukkan adanya hubungan positif antara tingkat keterikatan kerja yang dimiliki ASN dengan tingkat kesiapan mereka untuk berubah. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat keterikatan kerja yang dimiliki ASN semakin tinggi pula tingkat kesiapan ASN untuk berubah, semakin tinggi pula kesiapan mereka untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis minor pertama dalam penelitian ini diterima. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Mangundjaya (2012), Park (2015), dan Paper et al. (2021) yang menunjukkan bahwa Keterikatan Kerja memiliki korelasi positif terhadap kesiapan untuk berubah.

Temuan ini memberikan pemahaman tentang pentingnya keterikatan kerja dalam kaitannya dengan kesiapan untuk berubah. Ketika ASN memiliki keterikatan kerja yang tinggi terhadap pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih siap dan terbuka terhadap perubahan yang terjadi di instansi. Ini dapat mengindikasikan bahwa keterikatan kerja yang kuat dapat menjadi faktor yang mempengaruhi sikap dan perilaku ASN dalam menghadapi perubahan.

Pegawai dengan keterikatan kerja tinggi dikarakteristikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan penghayatan yang kuat dalam menjalankan pekerjaannya (Mangundjaya, 2012). Berdasarkan hasil uji korelasi, karakteristik dedikasi dalam penelitian ini memiliki hubungan korelasi yang paling tinggi dengan Kesiapan untuk berubah ($r_{x1,2,y} = 0,435$). Artinya, karakteristik dedikasi pada variabel keterikatan kerja memiliki pengaruh yang paling kuat dalam membentuk kesiapan untuk berubah pada ASN. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat dedikasi pegawai, semakin tinggi pula tingkat kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan.

Karakteristik dedikasi pada variabel keterikatan Kerja mengacu pada keterlibatan pegawai yang kuat dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Pegawai dengan dedikasi tinggi akan bersedia mengorbankan tenaga, pikiran dan waktunya demi mencapai keberhasilan pekerjaan mereka.

Pegawai yang memiliki dedikasi tinggi dalam menjalankan pekerjaannya akan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, selalu berupaya menyelesaikan pekerjaannya semaksimal mungkin, dan rela berkorban untuk mewujudkan keberhasilan pekerjaan mereka sehingga pegawai dengan dedikasi tinggi akan memiliki pemikiran untuk siap dalam menghadapi perubahan serta usaha yang lebih untuk dapat mengikuti perubahan yang terjadi, bekerja melebihi waktu bahkan pada saat libur harus meninggalkan keluarga. Hal tersebut didukung dengan adanya hasil penelitian lain yakni hasil penelitian dari Park (2015) dan Matthysen, Harris, Mandela, & Africa (2018) yang mengungkapkan bahwa karakteristik dedikasi berhubungan dengan dimensi intensi, dan kognitif pada variabel Kesiapan untuk berubah.

Karakteristik tertinggi kedua yang memiliki hubungan korelasi dengan kesiapan untuk berubah yakni karakteristik semangat dengan $r_{x1,1,y}$ yaitu 0,382. Karakteristik semangat pada variabel Keterikatan Kerja mengarah pada tingkat energi yang tinggi dan memiliki ketahanan mental yang kuat dalam bekerja, tekad untuk berupaya keras, tidak mudah lelah dan tangguh dalam menghadapi kesulitan sehingga akan memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan dibanding dengan pegawai yang tidak memiliki semangat dalam bekerja. Perubahan yang terjadi akan menuntut perubahan mental, kebiasaan, dan juga sikap para pegawai. Menghadapi perubahan tersebut memang tidaklah mudah, dan seringkali diiringi oleh tantangan dan kesulitan. Karakteristik semangat ini dapat membantu pegawai untuk memiliki kesiapan yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan. Dalam situasi perubahan, pegawai yang memiliki semangat akan cenderung memiliki motivasi yang tinggi dan pemikiran yang siap akan perubahan serta usaha yang lebih untuk dapat mengikuti perubahan yang terjadi. Hal tersebut didukung dengan adanya hasil penelitian lain dari Park (2015) dan Matthysen et al. (2018) yang mengungkapkan bahwa karakteristik semangat berhubungan dengan dimensi intensi, emosional, dan kognitif pada variabel kesiapan untuk berubah.

Karakteristik penghayatan dengan $r_{x1,3,y}$ sebesar 0,294 merupakan karakteristik yang memiliki pengaruh paling rendah terhadap munculnya Kesiapan untuk berubah. Karakteristik penghayatan merujuk pada kemampuan pegawai untuk berkonsentrasi secara penuh dan mendalam dalam pekerjaannya dan tenggelam sepenuhnya dalam pekerjaan tersebut. Konsentrasi yang tinggi membantu pegawai untuk lebih peka, terbuka dan lebih siap secara mental dalam menghadapi perubahan. Penjelasan di atas didukung dengan hasil penelitian Park (2015) dan Matthysen et al. (2018) yang mengungkapkan bahwa karakteristik penghayatan berhubungan dengan dimensi intensi, emosional, dan kognitif pada variabel Kesiapan untuk berubah.

Hasil uji hipotesis minor pertama menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kualitas relasi atasan bawahan dengan Kesiapan untuk

berubah. Nilai korelasi ($r_{x1,y} = 0,450$ $p < 0,01$) menunjukkan adanya hubungan positif antara tingkat kualitas relasi atasan-bawahan yang dimiliki ASN dengan tingkat kesiapan mereka untuk berubah. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas relasi atasan-bawahan yang dimiliki ASN semakin tinggi pula tingkat kesiapan ASN untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis minor kedua dalam penelitian ini diterima. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Kapoor & Syed (2017), Veronika & Prihatsanti (2017), dan Nova, Zulkarnain, & Hadiyan (2017) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara Kualitas relasi atasan-bawahan dengan Kesiapan untuk berubah.

Kualitas relasi atasan-bawahan memiliki tiga dimensi yakni afeksi, loyalitas, kontribusi, dan profesional respek (Liden & Maslyn dalam Joseph, Newman, & Sin, 2011). Berdasarkan hasil uji korelasi yang telah dilakukan, dimensi Respek profesional memiliki korelasi tertinggi terhadap Kesiapan untuk berubah dibandingkan dengan dimensi lainnya pada variabel kualitas relasi atasan-bawahan (nilai $r_{x2,4,y} = 0,403$). Perolehan nilai tersebut menunjukkan bahwa dimensi ini memiliki pengaruh paling besar terhadap munculnya kesiapan dalam menghadapi perubahan. Dimensi Respek profesional merujuk pada rasa menghormati, menghargai, dan kagum terhadap pekerjaan yang dilakukan orang lain. Pemimpin yang peduli dan menghargai bawahannya lebih mudah mendorong pegawainya untuk siap melakukan perubahan. Pegawai yang hormat dan merasa kagum akan kemampuan pemimpinnya akan lebih siap untuk melakukan perubahan. Hasil penelitian dari Veronika & Prihatsanti (2017) dan Nova, Zulkarnain, & Hadiyan (2017) memperkuat hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa dimensi respek profesional berhubungan dengan Kesiapan untuk berubah.

Dimensi tertinggi kedua yakni dimensi Afeksi dengan $r_{x2,1,y}$ yaitu 0,337. Dimensi afeksi mengarah pada hubungan interpersonal antara atasan-bawahan melampaui nilai profesional dalam lingkungan kerja. Pemimpin yang memiliki hubungan dan relasi yang baik dengan bawahannya melebihi nilai-nilai profesional dalam pekerjaan akan menumbuhkan keakraban dengan bawahannya sehingga seorang pemimpin akan lebih mudah mendorong pegawainya untuk siap melakukan perubahan. Hasil penelitian dari Veronika & Prihatsanti (2017) dan Nova, Zulkarnain, & Hadiyan (2017) memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi Afeksi berhubungan dengan Kesiapan untuk berubah.

Dimensi tertinggi ketiga yakni Loyalitas dengan nilai $r_{x2,3,y}$ yakni 0,298. Dimensi loyalitas mengacu pada dukungan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk mewujudkan tujuan bersama. Pemimpin yang memberikan dukungan penuh terhadap segala aktivitas kerja yang dilakukan oleh pegawai akan lebih mudah mendorong pegawainya untuk siap melakukan perubahan. Hal tersebut dikarenakan pegawai merasa dilindungi dan didukung untuk melakukan suatu hal yang baru. Hasil penelitian dari Veronika & Prihatsanti (2017) dan Nova, Zulkarnain, & Hadiyan (2017)

memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi loyalitas berhubungan dengan Kesiapan untuk berubah.

Dimensi Kontribusi memiliki $r_{x2,2,y}$ sebesar 0,290. Dimensi kontribusi mengacu pada kontribusi yang diberikan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk mewujudkan tujuan bersama. Dimensi kontribusi merupakan dimensi yang memberikan kontribusi paling kecil terhadap Kesiapan untuk berubah diantara dimensi kualitas relasi atasan-bawahan lainnya. Kontribusi mengarah pada bagaimana pekerjaan dilakukan dan besarnya upaya yang dilakukan atasan dan bawahan dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang memberikan kontribusi terhadap perkembangannya akan lebih mudah mendorong pegawainya untuk siap melakukan perubahan. Pegawai yang merasa bahwa pemimpinnya sering membantunya apabila ia dalam kesulitan akan lebih siap untuk melakukan perubahan. Hasil penelitian dari Veronika & Prihatsanti (2017) dan Nova, Zulkarnain, & Hadiyan (2017) memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi kontribusi berhubungan dengan Kesiapan untuk berubah.

Berdasarkan hasil perhitungan kategorisasi masing-masing variabel, di dapatkan bahwa sebagian besar ASN pada Dinas "X" memiliki tingkat keterikatan kerja yang berada dalam kategori sedang. Kategori sedang ini mencakup 51,7% dari total ASN. Hal ini berarti bahwa mayoritas ASN Dinas "X" memiliki keterikatan kerja yang cukup. Mereka mungkin memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam bekerja yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, tetapi cukup untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Selain tingkat keterikatan kerja, tingkat kualitas relasi atasan dan bawahan yang dimiliki ASN pada Dinas "X" juga tergolong sedang. Hal ini mengartikan bahwa mayoritas ASN Dinas "X" mempunyai kualitas relasi yang cukup baik antara atasan dan bawahan. Pentingnya kualitas relasi atasan-bawahan yang baik terletak pada kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif. Kualitas relasi yang baik antara atasan dan bawahan akan menciptakan kepercayaan, komunikasi, dan saling pengertian diantara keduanya. Hal ini berdampak positif pada kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan adaptasi terhadap tuntutan organisasional yang baru. Kemudian tingkat kesiapan untuk berubah pada ASN Dinas "X" tergolong sedang, hal ini berarti bahwa sebagian ASN Dinas "X" cukup siap dalam menghadapi perubahan yang ada. Meskipun kesiapan untuk berubah pada ASN tergolong sedang, penting bagi ASN untuk terus meningkatkannya. Mengingat banyaknya perubahan yang seringkali terjadi pada era saat ini, menuntut ASN untuk selalu siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Dalam era perubahan yang cepat, memiliki kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan menjadi kunci untuk dapat berkinerja baik dalam instansi. Upaya pengembangan diri, pelatihan, pembelajaran, dan dukungan dari atasan maupun manajemen dapat membantu meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Beberapa hal menarik dapat ditemukan dari hasil penelitian ini, yang pertama berdasarkan kategori skor Kesiapan untuk berubah, dapat kita ketahui bahwa ASN pada Dinas "X" memiliki tingkat Kesiapan yang cukup untuk dapat menghadapi perubahan. Perlu diketahui bahwa ASN adalah pegawai yang harus memiliki Kesiapan untuk berubah, sehingga kesiapan untuk berubah merupakan salah satu bagian dari kompetensi dasar, yakni kompetensi manajemen perubahan yang wajib dimiliki oleh ASN (Kadarisman, 2020).

Kedua, hasil riset ini menampilkan kedekatan atasan bawahan berpengaruh cukup kuat untuk meningkatkan Kesiapan dalam menghadapi perubahan. Pada konteks birokrasi, kualitas relasi atasan bawahan memainkan peran penting dalam pelaksanaan perubahan organisasi yang akan berdampak pada kesiapan dan komitmen dalam menghadapi perubahan. Leader merupakan role model dari suatu perubahan. Merujuk pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 27 Tahun 2014 leader adalah agent of change yang berpengaruh kuat dalam menciptakan kesiapan pegawai untuk berubah.

KESIMPULAN

Terdapat hubungan yang sangat signifikan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan dan bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada ASN di Dinas "X". Variabel keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan dan bawahan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan. Saran bagi peneliti yang tertarik melakukan penelitian tentang kesiapan untuk berubah, peneliti menyarankan untuk melihat faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi Kesiapan untuk berubah seperti iklim organisasi, budaya organisasi, persepsi dukungan manajerial, komitmen organisasi, dan persepsi terhadap dampak dari perubahan yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

REFERENSI

- Abdel-Ghany, M. M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley Governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297–303. <https://doi.org/10.1016/j.aas.2014.11.019>
- Anwar, S. (2012). Metode Penelitian.
- Badan Kepegawaian Negara. (2017). Laporan Monitoring & Evaluasi Capaian Reformasi Birokrasi BKN Tahun 2017. *Badan Kepegawaian Negara*, 2–15.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*.
- Banguntopo, U. S. (2018). The effect of leader member exchange to dimension of readiness for change. *Journal of Accounting Management and Economics*, 20(2), 30–37.
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Chasani, I. (2019). Mensos Ingatkan ASN, Keberhasilan Negara ditentukan Kesiapan Birokrasi. *Warkotalive.Com*.
- Darmawan, F. (2020). Pengaruh Kohesivitas Kelompok dan Kesiapan Berubah Terhadap Job Insecurity Pada Supir Taksi Konvensional. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(1), 8. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v8i1.4852>
- DEWI, R. P., WARDHANI, N. K., & YUDHAWATI, D. (2021). Readiness for Change Ditinjau Dari Work Engagement Pada Karyawan Millenial. *PROSIDING Temu Ilmiah Nasional*, 1(1), 45–53.
- Empati, J., Veronika, T., & Prihatsanti, U. (2017). HUBUNGAN ANTARA LEADER MEMBER EXCHANGE DENGAN UNIVERSITAS TIDAR DI MAGELANG. 6(1), 407–410.
- Fitriyah, A. N., & Laksmiawati, H. (2022). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah Pada Karyawan PT.X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, Vol.9 No.7, 50.
- Gani, A. A., Soeharso, S. Y., Wicaksana, S. A., & Asrunputri, A. pia. (2020). Pengaruh Psychological Capital Terhadap Readiness To Change Pada Karyawan Penjaga Gardu Tol Di Jabodetabek. *Ekonomi & Bisnis*, 18(2), 85–96. <https://doi.org/10.32722/eb.v18i2.1992>
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS*. 200.
- Hameed, I., Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, G. A., & Hameed, I. (2019). Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 398–421. <https://doi.org/10.1177/0734371X17729869>
- Haryanti, K. (2008). New Workers and Their Supervisors in Central Java Organization: The LMX - Java Project. *Nijmegen, Radboud University*.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G., Holt, D. T., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). The Journal of Applied Behavioral Science The Systematic Development of a Scale. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Irwansyah, R. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan SCO (Sales Counter Officer) Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada CV Express Mentari. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 1(2).
- Kadarisman, M. 2020. (2020). *Jurnal Ilmu Administrasi. Efektifitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi Di Kota Depok*, 16(1).
- Kapoor, M. T., & Syed, M. U. (2017). Lmx As a Predictor of Readiness To Change. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 8(1), 2348–9367.
- Kementrian PANRB. (2016). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Kondakç, Y., Zayim, M., & Çalışkan, O. (2013). Development and Validation of Readiness for Change Scale. *Elementary Education Online*, 12(1), 23–35.
- Kristiana, I. F., Fajrianthi, F., & Purwono, U. (2018). Analisis Rasch Dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (Uwes-9) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204–217. <https://doi.org/10.14710/jp.17.2.204-217>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Mahmud, A. (2019). Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gandus Kota Palembang. *Journal PPS UNISTI*, 1(2), 39–47. <https://doi.org/10.48093/jiask.v1i2.12>
- Mangundjaya, W. L. H. (2012). ARE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IMPORTANT IN ACHIEVING. *Humanitas*, IX.
- Mangundjaya, W. L. H., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 471–478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.385>
- Maros, H., & Juniar, S. (2016). *Dasar Statistik Penelitian*. 1–23.
- Matthysen, M., Harris, C., Mandela, N., & Africa, S. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, ISSN: (Onl), 1–11.
- Nova, V., Zulkarnain, D., & Hadiyan, S. (2018). Influence of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange towards Readiness for Change among Employees of PT. Bank X. 136(Icosop 2017), 338–345. <https://doi.org/10.2991/icosop-17.2018.53>
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2017). Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach. *McGraw-Hill Education*, 3–3, 1–451.
- Park, M. J. (2015). The Relationship of Change Readiness and Work Engagement in Manufacturing Organizations in South-Central Pennsylvania (Issue December). *The Pennsylvania State University*.
- Permenpan RB. (2013). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2020. *Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*, 53(9).

- 2 Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Prisetyadi, A. (2011). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen. *Manajemen Bisnis*, 1(1), 1–6.
- Putra, R. S. (2018). Pengaruh Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(1), 67–73. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v6i1.4529>
- Putri, N. Y. D. (2014). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Pada Karyawan PT. Kaltim Nusa Etika Bontang. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 2(2), 104–111. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v2i2.3648>
- 3 Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- 3 Rianty, K. Z., & Djamhoer, T. D. (2019). Prosiding Psikologi ISSN: 2460-6448. *Prosiding Psikologi*, 5(1967), 938–943. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.29313/.voio>
- Rizqullah, T., & Mahyuzar, M. (2019). Relasi Antara Atasan Dan Bawahan Dalam Pembinaan Kerja Pada PT PLN (Persero) Wilayah Aceh. ... *Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu ...*
- Saputri, A. (2021). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Modal Psikologi Terhadap Keterikatan Kerja di PT. X. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(2), 345. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v9i2.5975>
- Schaufeli, W. (2013). Chapter 1 What is Engagement? In *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 1–37).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Semiawan, C. R. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Shidarta. (2019). *Teori Pertukaran Sosial: Strategi Minimaks*. Business-Law.Binus.Ac.Id.
- Sidiq, M. (2019). Pengaruh Kelelahan Kerja Dan Hubungan Atasan dan Bawahan Terhadap Produktifitas Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 7(2), 284–293. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v7i2.4784>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (1st ed.). Penerbit Alfabeta.
- Suwaryo, J., Daryanto, H. K. K., & Maulana, A. (2015). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 22(1). <https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>
- Wayan Widana, I., & Putu Lia Muliani. (2020). *Uji Persyaratan Analisis*. [e-book].
- Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations*.

Hubungan Keterikatan Kerja dan Kualitas Relasi Atasan-Bawahan dengan Kesiapan untuk Berubah pada Aparatur Sipil Negara

ORIGINALITY REPORT

11%

SIMILARITY INDEX

11%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

repository.unika.ac.id

Internet Source

2%

2

e-journals.unmul.ac.id

Internet Source

2%

3

ejournal.unesa.ac.id

Internet Source

1%

4

pdfs.semanticscholar.org

Internet Source

1%

5

repository.upnvj.ac.id

Internet Source

1%

6

files.eric.ed.gov

Internet Source

1%

7

Submitted to Australian Catholic University

Student Paper

1%

8

journal.unesa.ac.id

Internet Source

1%

repository.unpar.ac.id

9	Internet Source	1 %
10	repository.upi.edu Internet Source	1 %
11	repository.unhas.ac.id Internet Source	1 %
12	journal.uinjkt.ac.id Internet Source	1 %
13	Submitted to Universitaet Dortmund Hochschulrechenzentrum Student Paper	1 %
14	eprints.upj.ac.id Internet Source	1 %

Exclude quotes Off
Exclude bibliography Off

Exclude matches < 1%