

## Work Engagement and Leader Member Exchange with Readiness for Change: Correlational Study in Civil Servant

### Keterikatan Kerja dan Kualitas Relasi Atasan-Bawahan dengan Kesiapan untuk Berubah: Studi Korelasi pada Aparatur Sipil Negara

Dhea Laksmi Rahmalisa<sup>1</sup>, Kristiana Haryanti<sup>2</sup>, Daniel Purwoko Budi Susetyo<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup> Magister Profesi Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Indonesia

Artikel Info	ABSTRACT
<p><b>Riwayat Artikel:</b> Penyerahan 2023-07-30 Revisi 2023-08-10 Diterima 2023-09-13</p> <p><b>Keyword:</b> Work Engagement; Leade-Member Exchange; Readiness To Change</p>	<p><i>Readiness for change in State Civil Apparatus (ASN) has a very important function to be able to achieve success in implementing development and bureaucratic reform. The phenomenon that happened, builds readiness for change for ASN who are accustomed to the old system and must learn new ways of working is not easy. Many factors can affect Readiness to Change, including Work Engagement and Leader-Member Exchange (LMX). This research aims to determine the relationship between Work Engagement and Leader-Member Exchange with the Readiness for Change in the Dinas "X". This research uses quantitative correlational methods with a sample of 149 civil apparatus. The data collection technique uses a scale, namely readiness for change scale, work engagement scale, and leader-member exchange scale. Data analysis techniques used are multiple regression analysis techniques. The results of this research indicate that there is a significant relationship between work engagement and leader-member exchange with the readiness to change. This refers to a very significance value of 0.000 with an R and an F of 25,682. The results of this research also show that there is a positive and very significant effect given by the work engagement to the readiness for change (<math>p &lt; 0.01</math>) and there is a positive and very significant effect given by Leader-Member Exchange on the Readiness for Change (<math>p &lt; 0.01</math>).</i></p>

ABSTRAK	Kata Kunci
<p>Kesiapan untuk berubah pada ASN memiliki peranan yang sangat penting untuk dapat mencapai keberhasilan dari pelaksanaan pembangunan dan reformasi birokrasi. 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. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah antara lain keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan bawahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada Aparatur Sipil Negara Dinas "X". Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelasional dengan sampel sebanyak 149 ASN. Teknik pengumpulan data menggunakan skala yakni skala kesiapan untuk berubah, skala keterikatan kerja dan skala kualitas relasi atasan bawahan. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisa regresi berganda. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan antara keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan bawahan dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini mengacu pada nilai F sebesar 25,682 dengan <math>p &lt; 0, 01</math>. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan bawahan memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.</p>	<p>Keterikatan Kerja; Kualitas Relasi Atasan-Bawahan; Kesiapan untuk Berubah</p>

Copyright © 2023 Dhea Laksmi Rahmalisa, Kristiana Haryanti & Daniel Purwoko Budi Susetyo

Korespondensi:
<p>Dhea Laksmi Rahmalisa Magister Profesi Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata, Semarang, Indonesia Email: <a href="mailto:dealaksmi.rahmalisa@yahoo.com">dealaksmi.rahmalisa@yahoo.com</a></p>



## LATAR BELAKANG

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) 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 Kepegawaian Negara, 2017).

Pelaksanaan reformasi birokrasi dari tahun 2010 hingga saat ini terus mengalami perubahan sesuai Road Map Reformasi Birokrasi yang telah ditetapkan. Banyaknya perubahan yang terjadi menuntut Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memiliki kesiapan. Kesiapan ini dalam terminologi psikologi disebut dengan kesiapan untuk berubah (Kementrian PANRB, 2016; Permenpan RB, 2013).

Chasani (2019) mengemukakan kesiapan untuk berubah pada ASN memiliki peranan yang sangat penting untuk dapat mencapai keberhasilan dari pelaksanaan pembangunan dan reformasi birokrasi. Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana pegawai memfokuskan semua pikirannya dan memiliki tekad pada usaha untuk melaksanakan perubahan (Bernerth dalam Hameed, dkk., 2017).

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 indeks kepuasan masyarakat yang yang dilakukan oleh Dinas "X" pada tahun 2015 ditemukan bahwa terdapat beberapa ruang lingkup dari layanan publik yang belum sesuai dengan yang diharapkan, seperti ruang lingkup maklumat pelayanan dengan skor kepuasan 2.969 yang tergolong dalam kaetgori kurang. Ruang lingkup ini berkaitan dengan penerapan prinsip-prinsip good governance (keterbukaan, transparansi, akuntabilitas, dan adil) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selanjutnya ruang lingkup prosedur spesifikasi jenis layanan yang berkaitan dengan kesesuaian layanan yang diberikan sesuai dengan standar layanan juga tergolong dalam kategori kurang yakni memiliki skor 2,886 dan ruang lingkup kompetensi pelaksana dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan skor 2.721 tergolong kurang baik. Belum tercapainya skor sesuai dengan target, menunjukkan bahwa ASN belum menunjukkan perilaku kerja sebagaimana yang ditentukan dalam indikator perilaku yang diharapkan (Supardono, 2015).

Perilaku lain yang menunjukkan ketidaksiapan untuk berubah pada ASN ditunjukkan pada saat terjadi transformasi sistem kerja dari *Work From Office* (WFO) menjadi *Work From*

*Home* (WFH) pada masa pandemi covid berlangsung (Wirapratama & Dahesihisari, 2022). Berdasarkan Surat Edaran Menteri PANRB No 19 Tahun 2020 tentang penyesuaian sistem kerja ASN dalam upaya pencegahan covid 19 di lingkungan instansi pemerintah, ASN diminta untuk melaksanakan tugas kedinasan dengan bekerja di rumah sehingga dalam hal ini 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, berdasarkan wawancara singkat dengan empat ASN di Dinas X pada tanggal 26 Oktober 2021 mendapat gambaran bahwa 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.

Perubahan yang banyak terjadi pada instansi pemerintah tentu menjadi tantangan ASN untuk tetap dapat memberikan pelayanan prima pada masyarakat. Berbagai perubahan yang terjadi dalam memberikan pelayanan pada masyarakat menuntut ASN untuk memiliki kesiapan yang baik agar dapat beradaptasi dengan berbagai hal. 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).

Kesiapan untuk berubah dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya ialah keterikatan kerja (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 dalam 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).

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah ialah kualitas relasi atasan-bawahan (Kapoor & Syed, 2017). Kualitas relasi atasan bawahan seringkali dikenal dengan istilah *leader member exchange*. 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 Prisetiyadi, 2011) kualitas relasi atasan dan bawahan adalah peningkatan kualitas hubungan tersebut untuk meningkatkan kinerja individu maupun tim.

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 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). Hal tersebut mendukung penelitian dari Veronika & Prihatsanti (2017) dan penelitian dari Nova, Zulkarnain, & Hadiyan (2017) 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.

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 Penelitian

Jenis yang digunakan dalam riset ini merupakan pendekatan kuantitatif korelasional. Pendekatan ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antar variabel yang diteliti, yakni variabel terikat ialah kesiapan untuk berubah sedangkan variabel bebas ialah keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan.

### Responden Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi populasi yang melibatkan seluruh ASN yang bekerja di "Dinas X" yang memiliki batas usia maksimal 56 Tahun. Batas usia tersebut merupakan batas usia ASN sebelum memasuki masa persiapan pensiun.

## Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data adalah menggunakan skala. Bentuk skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert yang terdiri dari skala kesiapan untuk berubah dengan koefisien reliabilitas 0,926, skala keterikatan kerja dengan koefisien reliabilitas 0,872, dan skala kualitas relasi atasan-bawahan dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,812. 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.

## Teknik Analisis Data

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 analisis regresi berganda.

## HASIL PENELITIAN

### Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini ialah ASN yang bekerja di "Dinas X" yang memiliki batas usia maksimal 56 Tahun. Jumlah responden yang diperoleh dalam penelitian ini adalah 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%.

### Analisis Deskriptif

Berikut ini terlampir hasil kategorisasi skor variabel keterikatan kerja, variabel kualitas relasi atasan-bawahan dan variabel kesiapan untuk berubah.

Tabel 1. 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 2. 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 keterkaitan kerja yang sedang. Hal ini berarti, sebagian besar ASN Dinas "X" memiliki semangat, dedikasi, dan penghayatan dalam bekerja yang berada dalam kategori sedang.

**Tabel 3. 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 4. 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.

### Uji Normalitas

**Tabel 5. Uji Normalitas**

Variabel	KSZ	Nilai Sig	Ket.
Keterikatan Kerja	0,907	0,384	Normal
Kualitas Relasi Atasan Bawahan	0,831	0,494	Normal
Kesiapan untuk berubah	0,864	0,445	Normal.

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 Linieritas

**Tabel 6. Uji Linieritas**

Variabel	F	Nilai Sig	Ket.
Kesiapan untuk berubah*	32.926	.000	linier
Keterikatan Kerja			
Kesiapan untuk berubah*	37.287	.000	linier
Kualitas relasi atasan bawahan			

Berdasarkan hasil uji linieritas dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 (p<0,01) pada kedua variabel tersebut, artinya bahwa terdapat hubungan linier antara variabel kesiapan untuk berubah dengan keterikatan kerja, serta antara variabel kesiapan untuk berubah dengan kualitas relasi atasan bawahan.

### Uji Multikolinieritas

**Tabel 7. Uji Multikolinieritas**

	Nilai VIF	Ket.
Keterikatan kerja	1.303	Tidak multikolinieritas
Kualitas Relasi Atasan-Bawahan	1.303	Tidak multikolinieritas

Berdasarkan uji multikolinieritas diperoleh nilai VIF sebesar 1,303, dimana nilai VIF tersebut kurang dari 10 maka hasil uji multikolinieritas tersebut mengartikan tidak ada

masalah multikolinieritas (tidak ada pengaruh ataupun keterkaitan) antara variabel keterikatan kerja dengan kualitas relasi atasan bawahan.

## Uji Hipotesis

**Tabel 8. Uji Analisis Regresi Berganda**

Model	F	R Square	Sig.
Regression Residual Total	25.682	0,26	.000 <sup>a</sup>

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. Hasil lain

yang didapat yakni nilai koefisien determinasi sebesar 0,26 dengan  $p < 0,00$  artinya presentase sumbangan variabel keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan terhadap kesiapan untuk berubah sebesar 26%, sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya.

**Tabel 9. Coefficients**

Model	Unstd. Coeff		Std. Coeff	t	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	30,549	4,80		6,362	,000
Keterikatan Kerja	,340	2	,275	3,381	,001
Kualitas relasi atasan bawahan	,664		,317	3.905	.000

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang dilakukan, diperoleh hasil nilai sebesar signifikansi 0,01 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh secara positif dan sangat signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada ASN Dinas "X". Hasil selanjutnya diperoleh signifikansi sebesar 0,00 ( $p < 0,05$ ). Hal ini juga menunjukkan bahwa kualitas relasi atasan bawahan berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

## PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis 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 26% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti iklim organisasi (Rianty & Djamhoer, 2019; Fitriyah & Laksmiwati, 2022), budaya organisasi (Suwaryo, dkk., 2015), persepsi dukungan manajerial, komitmen organisasi, dan persepsi terhadap dampak perubahan (McNabb dan Sepic dalam Gani, Soeharso, dkk., 2020). Oleh karena, untuk penelitian selanjutnya dapat melibatkan faktor-faktor tersebut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif dalam lingkup instansi pemerintah.

Hasil uji hipotesis selanjutnya menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh secara positif dan sangat signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada ASN Dinas "X". 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 Dewi, dkk., (2021) yang menunjukkan bahwa Keterikatan Kerja memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan 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.

Hasil uji hipotesis minor kedua bahwa kualitas relasi atasan bawahan berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan kata lain, semakin tinggi keterikatan kerja yang dimiliki ASN semakin tinggi pula tingkat kesiapan ASN untuk berubah. Hasil ini juga konsisten dengan temuan sebelumnya yang dilakukan oleh Kapoor & Syed (2017), Veronika & Prihatsanti (2017), dan Nova, Zulkarnain, & Hadiyan (2017) yang menunjukkan bahwa Kualitas relasi atasan bawahan berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kesiapan untuk berubah.

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 bahwa kualitas relasi 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-bawahan dengan kesiapan untuk berubah pada ASN di Dinas "X". Variabel keterikatan kerja dan kualitas relasi atasan-bawahan memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan. Saran bagi peneliti lain 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.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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.aaoas.2014.11.019>
- 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>
- 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.
- 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 Millennial. *PROSIDING Temu Ilmiah Nasional*, 1(1), 45–53.
- Fitriyah, A. N., & Laksmiwati, 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>
- 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). Efektifitas Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pelayanan Administrasi Di Kota Depok. *Jurnal Ilmu Administrasi* 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).
- Kondakçı, Y., Zayim, M., & Çalişkan, O. (2013). Development and Validation of Readiness for Change Scale. *Elementary Education Online*, 12(1), 23–35.
- 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>
- 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).
- 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>
- 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>
- 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.
- 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.
- Supradono, Bambang. (2015). Laporan akhir Survey Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Publik Dinas X.
- Suwarjo, 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>
- Veronika, T., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan antara Leader Member Exchange dengan Kesiapan untuk Berubah pada Pegawai Universitas Tidar di Magelang. *Empati*. 6(1), 407–410.
- Wayan Widana, I., & Putu Lia Muliani. (2020). *Uji Persyaratan Analisis*. [e-book].
- Wirapratama, Johannes D., & Dahesihsari, Rayini. (2022). Gambaran Kesiapan Karyawan untuk kembali Bkerja di Kantor : Perubahan dari WFH ke WFO. *Jurnal Ilmiah Psikologi Mind Set*. 13 (2). 101-106
- Yulk, G. (2013). *Leadership in Organizations*.