

Pengaruh Motivasi Kerja, Keterikatan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan BPJS Kesehatan Magelang

Mochamad Syarifudin

Mahasiswa Program Magister Manajemen, Universitas Teknologi Yogyakarta

Nur Wening

Universitas Teknologi Yogyakarta

Address : Jl. Ring Road Utara, Sendangadi, Kec. Mlati, Sleman, Yogyakarta 55285

Corresponding author : mochamadsyarifudin@gmail.com

Abstract: *The objectives of this study include: (1) Analyzing the effect of work motivation on employee readiness to change at BPJS Kesehatan Magelang; (2) Analyzing the effect of work attachment on employee readiness to change at BPJS Kesehatan Magelang; and (3) Analyzing the effect of organizational culture on employee readiness to change at BPJS Kesehatan Magelang. This research uses quantitative descriptive method. Data were collected using a questionnaire given to all permanent employees at BPJS Kesehatan Magelang as many as 48 people. Based on the results of the study, the following conclusions were obtained: (1) There is an influence of work motivation on employee readiness to change; (2) There is an influence of work attachment on employee readiness to change; and (3) There is an influence of organizational culture on employee readiness to change. As an improvement effort, it is recommended to BPJS health to maintain the work motivation of its employees and maintain the organizational culture that has been implemented at this time.*

Keywords: *work motivation, work engagement, organizational culture, readiness to change*

Abstrak: Tujuan penelitian ini meliputi: (1) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kesiapan berubah karyawan BPJS Kesehatan Magelang; (2) Menganalisis pengaruh keterikatan kerja terhadap kesiapan berubah karyawan BPJS Kesehatan Magelang; dan (3) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan BPJS Kesehatan Magelang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Data diambil menggunakan kuesioner yang diberikan kepada seluruh karyawan tetap di BPJS Kesehatan Magelang sebanyak 48 orang. Berdasarkan hasil penelitian maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kesiapan berubah karyawan; (2) Ada pengaruh keterikatan kerja terhadap kesiapan berubah karyawan; dan (3) Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan. Sebagai upaya perbaikan maka disarankan kepada BPJS kesehatan untuk menjaga motivasi kerja karyawannya serta mempertahankan budaya organisasi yang telah terlaksana saat ini.

Kata Kunci : motivasi kerja, keterikatan kerja, budaya organisasi, kesiapan berubah.

LATAR BELAKANG

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen (subsistem) yang saling berkaitan atau saling tergantung satu sama lain yaitu terdiri dari tujuan dan nilai-nilai, teknikal manajerial, psikososial dan subsistem struktur mencapai tujuan tertentu (Gibson *et al.*, 2017). Sebagai upaya dalam menghadapi kompetisi yang makin meningkat, maka kemampuan organisasi untuk bertahan hidup sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mengembangkan solusi praktis terhadap tantangan dalam mengelola lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan usaha kuat untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa besar keberdayaan karyawan organisasi dalam melakukan perubahan yang tidak pernah berhenti

dan berlangsung cepat (Rupidara, 2018). Oleh karena itu, perusahaan juga dituntut untuk mengoptimalkan kesiapan berubah karyawan. Hal ini tidak hanya berlaku pada organisasi swasta, tetapi juga instansi pemerintah seperti BPJS Kesehatan.

Berkembangnya dunia digital juga menjadi salah satu faktor yang menjadi pertimbangan BPJS Kesehatan untuk terus melakukan perubahan melalui inovasi. BPJS Kesehatan berkomitmen melakukan beragam inovasi layanan digital yang dibangun dengan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Transformasi digital tidak hanya akan meningkatkan efisiensi administratif, tetapi juga memberikan dampak positif yang lebih besar bagi pelayanan kesehatan masyarakat secara keseluruhan. Inovasi yang dibangun BPJS Kesehatan senantiasa berorientasi pada *customer journey* sehingga akan berdampak langsung pada peserta. Inovasi yang dibangun tersebut diharapkan dapat memberikan kemudahan, kecepatan, dan kesetaraan peserta saat mengakses layanan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Aplikasi Mobile JKN saat ini menjadi andalan peserta karena hanya dengan satu aplikasi dapat merangkum *customer journey*, mulai dari pendaftaran peserta baru, pembayaran iuran, pendaftaran layanan kesehatan, pemberian informasi, pengaduan, hingga memantau riwayat kesehatan atau i-Care JKN.

Komitmen BPJS Kesehatan untuk terus melakukan perubahan dan inovasi tentu harus didukung dengan kesiapan berubah karyawan. Kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan dan komitmen kolektif anggota organisasi untuk berubah (Weiner, 2009). Karyawan yang siap dalam menghadapi perubahan organisasi menghasilkan perilaku yang supportif terhadap perubahan, sikap kerja yang positif, dan komitmen pada organisasinya (Berneth, 2004)). Motivasi kerja memainkan peran penting dalam kesiapan perubahan karyawan. Karyawan yang termotivasi untuk mendukung inisiatif perubahan lebih cenderung terlibat dalam kegiatan yang mendorong keberhasilan implementasi perubahan (Kabede & Wang, 2022). Penelitian Wulandari, Purwanto, dan Ariprowo (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

Kesiapan untuk berubah juga dapat dipengaruhi oleh 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 (Putra, 2018). Sementara itu, definisi keterikatan kerja menurut (Bakker, 2017) (dalam Schaufeli, 2013) yakni keadaan pikiran positif yang diekspresikan melalui semangat, dedikasi, dan penghayatan pada individu dalam melakukan pekerjaannya.

BPJS Kesehatan Magelang sebagai salah satu instansi pemerintah yang memberikan layanan asuransi pemerintah juga dituntut untuk mengoptimalkan kesiapan karyawan untuk berubah. Akan tetapi, hal ini memang tidak mudah mengingat tidak semua karyawan memiliki motivasi untuk berubah, terutama pada karyawan yang hampir pensiun. Selain itu, keterikatan kerja karyawan juga berbeda-beda. Masih dijumpai karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang minim sehingga mereka hanya fokus bekerja agar tetap bisa digaji dan enggan melakukan inovasi maupun perubahan lainnya. Budaya organisasi di lingkungan kerja BPJS Kesehatan Magelang juga kurang mendukung kesiapan berubah kerja karyawan karena selama ini fokus instansi tersebut hanya pada menyediakan lingkungan kerja yang nyaman. Berpijak pada kondisi tersebut maka perlu kiranya untuk mengkaji secara lebih mendalam mengenai “Pengaruh Motivasi Kerja, Keterikatan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Berubah Karyawan BPJS Kesehatan Magelang”.

KAJIAN TEORITIS

Kesiapan untuk Berubah Karyawan

a. Definisi Kesiapan Untuk Berubah

Holt, *et al* (2007) menyatakan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan dalam organisasi. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif tercermin dari sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Hanpachern, *et al* (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki peran yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan organisasi.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks dan karakteristik individu; merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

b. Indikator Kesiapan Untuk Berubah

Holt *et al.* (2007) mengemukakan bahwa dalam mengukur kesiapan berubah dapat menggunakan empat dimensi kesiapan berubah yaitu *Appropriateness* (Ketepatan untuk melakukan perubahan), *Change efficacy* (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), *Management support* (Dukungan manajemen), serta *Personal benefit* (Manfaat bagi individu). Pengukuran kesiapan berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif, namun metode kuantitatif merupakan suplemen yang sesuai dan memberikan keuntungan yang unik bagi manager, konsultan pengembangan organisasi dan penelitian dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang relatif singkat. Armenakis *et al.*, (1993) membuktikan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dengan metode kuesioner, wawancara, dan observasi.

Menurut Holt *et al.* (2007), indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tinggi rendahnya kesiapan untuk berubah karyawan antara lain:

- 1) Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi.
- 2) Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan.
- 3) Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan.
- 4) Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan.
- 5) Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan.
- 6) Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.
- 7) Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Pasalong (2008: 138) motivasi adalah kekuatan yang mendorong seseorang pegawai yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi secara umum diartikan Nawawi (2005: 327) sebagai “dorongan atau kehendak yang menyebabkan seseorang bertindak atau berbuat sesuatu”. Dalam kaitan ini tentunya motivasi hanya ditujukan pada pegawai yang ada dalam suatu organisasi agar mereka mau bekerja keras

dengan memberikan segala kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Orang akan mau bekerja keras dengan harapan ia akan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan-keinginannya dari hasil pekerjaannya.

Martoyo (2007: 165) memberikan pengertian motivasi sebagai kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan, keinginan seseorang, sehingga ia melaksanakan sesuatu kegiatan atau pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dari dirinya demi tercapainya tujuan yang diinginkan dengan mempertimbangkan situasi dan kondisinya. Hal ini terlihat bahwa seseorang mau bekerja karena dipengaruhi oleh suatu kekuatan, kekuatan yang paling besar merupakan tindakan yang paling mungkin dilakukan dengan segala daya upaya mencapai kepuasan.

b. Indikator Motivasi Kerja

Setiap manusia mempunyai *need* (kebutuhan) yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Terkait dengan hal tersebut, Mc Clelland dalam As'ad (2015: 52) menyatakan bahwa setiap orang (individu) mempunyai tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya, yaitu:

a) *Need for Achievement* (kebutuhan berprestasi)

Adalah merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses (keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya. Dalam kehidupan organisasi, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- (a) Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif
- (b) Mencari *feed back* (umpan balik) tentang perbuatannya.
- (c) Memilih resiko yang moderat (sedang) di dalam perbuatannya. Ini berarti masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
- (d) Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya

b) *Need for Affiliation* (kebutuhan pertemanan)

Adalah merupakan kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang lain itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasannya. Kebutuhan akan afiliasi biasanya diusahakan agar

terpenuhi melalui kerja sama dengan orang lain. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- (a) Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, dari segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya.
- (b) Melakukan pekerjaannya lebih efektif apabila bekerja sama dengan orang lain dengan suasana yang lebih kooperatif.
- (c) Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.
- (d) Lebih suka dengan orang lain daripada sendirian.

c) *Need for Power* (kebutuhan akan kekuasaan)

Adalah merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang memperhatikan perasaan orang lain. Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut:

- (a) Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta
- (b) Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi dimana ia berada.
- (c) Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.
- (d) Sangat peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan kelompok atau pribadi.

Keterikatan Kerja

a. Definisi Keterikatan Kerja

Keterikatan kerja menurut Khan (1990) adalah pemanfaatan anggota organisasi atau peran pekerjaannya. Selain itu keterikatan kerja diartikan sebagai karyawan yang bekerja dengan perhatian dan usaha yang besar dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional terhadap peran pekerjaannya tersebut. Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis pekerjaan yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu. Saks (2006) mendefinisikan keterikatan karyawan sebagai *employee engagement*, yaitu seberapa besar karyawan secara sungguh-sungguh menghayati peran kerjanya.

Schaufeli, dkk (2006) mendefinisikan keterikatan sebagai suatu hal yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditandai oleh *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sementara itu, Bakker, Schaufeli, Leiter dan Taris (2006) mengistilahkan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan sebagai suatu keadaan efektif-motivasi yang positif tentang kesejahteraan terkait pekerjaan yang dimiliki ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*).

Robinson, dkk (Rachmawati, 2013) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai sikap positif yang dimiliki karyawan terhadap organisasi tempat ia bekerja serta nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Menurut Bekker (Putri, 2014) keterikatan kerja adalah kesetiaan dan identifikasi seseorang dengan organisasi tempat karyawan bekerja. Luthans (Putri, 2014) mendefinisikan keterikatan adalah suatu sikap yang merefleksikan kesetiaan karyawan terhadap organisasinya dan merupakan suatu proses yang berkelanjutan dimana anggota-anggota organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi yang berlanjut pada pencapaian kesuksesan serta kesejahteraan.

Penggunaan istilah keterikatan kerja sebagai *employee engagement* atau *work engagement* pada dasarnya adalah sama sebagai gambaran atas *engagement* atau keterikatan yang dimiliki oleh karyawan, akan tetapi istilah *work engagement* dianggap lebih spesifik (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterikatan kerja mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaan, sementara keterikatan karyawan mengacu pada hubungan antar karyawan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja merupakan suatu sikap kesetiaan yang ditujukan oleh karyawan terhadap organisasi atau perusahaan tempat bekerja, sehingga kesetiaan yang dirasakan oleh karyawan tersebut mendorong kinerja dan motivasi karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Indikator Keterikatan Kerja

Secara ringkas Schaufali, Bakker dan Salanova (2006) menjelaskan mengenai indikator yang terdapat dalam keterikatan kerja, yaitu:

1) *Vigor* (Semangat)

Vigor dicirikan oleh tingkat energi yang tinggi dan ketahanan mental selama kerja, kesediaan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan yang dimiliki, dan ketekunan hingga kemampuan dalam menghadapi kesulitan yang dihadapi atas pekerjaan yang dimiliki.

2) *Dedication* (Dedikasi)

Merasa terlibat sangat kuat dalam suatu pekerjaan dan mengalami rasa bermaknaan, antusiasme, kebanggaan, inspirasi, dan tantangan. Contohnya apabila karyawan mendapatkan tugas baru dalam pekerjaan maka karyawan tersebut akan merasa antusias terhadap pekerjaan tersebut, karena hal baru yang didapat oleh karyawan tersebut merupakan tantangan bagi karyawan. Dengan demikian, bila karyawan tersebut mampu menyelesaikan dengan baik pekerjaan baru tersebut maka

akan timbul rasa bangga dalam diri karyawan tersebut karena merasa memiliki kemampuan baru yang didapat dalam melakukan pekerjaannya.

3) *Absorption* (Penghayatan)

Dalam bekerja karyawan selalu penuh konsentrasi dan serius terhadap suatu pekerjaan. Dalam bekerja waktu terasa berlalu begitu cepat dan menemukan kesulitan dalam dalam memisahkan diri dengan pekerjaan. Contohnya apabila karyawan tersebut akan berkonsentrasi penuh terhadap semua pekerjaan yang dilakukan, terkadang pekerjaan tersebut menjadikan karyawan sulit memisahkan diri dengan pekerjaannya karena karyawan merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan. Terkadang karyawan memilih untuk lembur agar bisa menyelesaikan pekerjaannya saat itu juga.

Berdasarkan penjabaran diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator keterikatan kerja antara lain *Vigor* (Semangat), *Dedication* (Dedikasi), dan *Absorption* (Penghayatan).

Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Beberapa penelitian dalam publikasi hasil penelitiannya menggunakan istilah “budaya organisasi (*organizational culture*)”, namun ada juga yang menggunakan “budaya perusahaan atau budaya korporat (*corporate culture*)” (Dessler, 2017:76). Namun dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan kata “budaya organisasi” yang artinya sama dengan “budaya perusahaan”. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dianut oleh seluruh anggota organisasi yang dipengaruhi oleh budaya nasional dan dikembangkan dari asumsi-asumsi dasar, kebiasaan-kebiasaan, kepercayaan-kepercayaan dan falsafah dari pendiri organisasi yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan tidak tertulis yang dipakai sebagai pedoman berpikir dan bertindak yang merupakan cara dalam menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014: 79) budaya organisasi adalah nilai dan keyakinan bersama yang mendasari identitas perusahaan. Nilai merupakan keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku. Nilai terdiri dari nilai yang mendukung (*espoused values*) dan nilai yang diperankan (*enacted values*). Nilai yang mendukung merupakan nilai dan norma yang telah dibuat oleh organisasi, sedangkan nilai yang diperankan merupakan nilai dan norma yang dimiliki karyawan.

Susanto (2017: 32), memberi definisi yang tidak jauh berbeda, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumberdaya manusia dalam

menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku. Lebih lanjut, Susanto (2017: 33) menjelaskan, nilai-nilai ini akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah, dan perilaku yang dianjurkan atau yang tidak dianjurkan dalam kehidupan keseharian suatu organisasi. Unsur-unsur yang ada dalam budaya digali dari persepsi, kepercayaan dan nilai yang ada pada sumberdaya manusia dalam organisasi.

Robbins (2015: 78) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah persamaan persepsi yang dipegang oleh anggota organisasi dalam memberi arti (*shared meaning*) dari suatu nilai yang ada. Persamaan persepsi ini penting mengingat bahwa anggota organisasi mempunyai latar belakang dari level yang berbeda.

Berdasarkan berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah persepsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang berpengaruh pada individu dalam melakukan aktivitas.

b. Indikator Budaya Organisasi

Miller (2017: 87) menyebutkan ada delapan indikator budaya organisasi, yaitu:

- 1) Asas tujuan, yaitu seberapa jauh anggota organisasi memahami tujuan yang hendak dicapai organisasi.
- 2) Asas konsensus, yaitu seberapa jauh organisasi memberi kesempatan kepada anggota untuk turut serta dalam proses pengambilan putusan.
- 3) Asas keunggulan, yaitu seberapa besar kemampuan organisasi menumbuhkan sikap untuk selalu menjadi yang terbaik dan berprestasi lebih baik dari yang sudah pernah dilakukan.
- 4) Asas kesatuan, yaitu suatu sikap organisasi tentang keadilan dan pemihakan terhadap anggota organisasi.
- 5) Asas prestasi, yaitu sikap organisasi terhadap prestasi karyawannya.
- 6) Asas empirik, yaitu sejauh mana organisasi mau menggunakan bukti-bukti empirik dalam pengambilan keputusan.
- 7) Asas keakraban, yaitu kondisi pergaulan sosial antar anggota dalam organisasi.
- 8) Asas integritas, yaitu sejauh mana organisasi mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel sejumlah 48 karyawan tetap di BPJS Kesehatan Cabang Magelang. Pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Analisa data menggunakan uji t dan uji linier berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan

Nilai thitung sebesar 2.882 sedangkan nilai taraf signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak yaitu ada pengaruh motivasi kerja terhadap kesiapan berubah karyawan, hal ini artinya H_1 diterima. Motivasi internal, seperti keinginan untuk pertumbuhan pribadi, atau motivasi eksternal, seperti insentif dan pengakuan, dapat membantu karyawan melihat perubahan sebagai kesempatan daripada ancaman (Rafferty, Jimmieson dan Armenakis, 2013). Motivasi kerja yang tinggi juga sering kali berkorelasi dengan kemampuan adaptasi yang lebih baik. Karyawan yang termotivasi cenderung lebih terbuka terhadap pembelajaran dan pengembangan keterampilan baru, yang esensial dalam proses adaptasi terhadap perubahan (Weiner, 2009). Riset yang dilakukan oleh Wulandari, Purwanto, dan Aripriabowo (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian Lia dan Haryoko (2016) membuktikan bahwa jenis motivasi yang memiliki hubungan positif terhadap kesiapan untuk berubah adalah motivasi intrinsik.

2. Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan

Nilai thitung sebesar 3.252 sedangkan nilai taraf signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak yaitu ada pengaruh keterikatan kerja terhadap kesiapan berubah karyawan, hal ini artinya H_2 diterima. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang tinggi cenderung lebih mendukung perubahan. Mereka melihat perubahan sebagai peluang untuk kemajuan organisasi yang mereka nilai dan, oleh karena itu, lebih siap untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan tersebut (Putra, 2018). Riset yang dilakukan oleh Rahmalisa, Haryanti, dan Susetyo (2023) serta Anggraini dan Budiani (2023) membuktikan bahwa keterikatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah

3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Berubah Karyawan

Nilai thitung sebesar 7.064 sedangkan nilai taraf signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ sehingga H_0 ditolak yaitu ada pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan berubah

karyawan, hal ini artinya H3 diterima Budaya organisasi yang menghargai inovasi dan memberikan pengakuan atas ide-ide baru atau upaya untuk meningkatkan proses kerja dapat membantu membangun kesiapan berubah di antara karyawan (Johansson et al., 2013). Penghargaan seperti penghargaan, promosi, atau pengakuan publik dapat menjadi insentif yang kuat bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan dan inovasi (Janićjević, 2012). Riset yang dilakukan oleh Engida, Alemu & Mulugeta (2022) serta Wulandari, Purwanto, dan Aripabowo (2022) membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh motivasi kerja terhadap kesiapan berubah karyawan, hal ini artinya H1 diterima
2. Ada pengaruh keterikatan kerja terhadap kesiapan berubah karyawan, hal ini artinya H2 diterima
3. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan, hal ini artinya H3 diterima

SARAN

Saran pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk Instansi (BPJS Kesehatan Magelang)
 - a. Perusahaan harus memberikan motivasi bagi karyawan seperti penghargaan berupa pemberian pujian ataupun hadiah untuk karyawan berprestasi, dan juga karyawan harus memiliki motivasi dari dalam dirinya, sehingga karyawan memiliki dorongan yang kuat dalam melaksanakan pekerjaannya yang sudah diberikan oleh perusahaan.
 - b. Perusahaan harus meningkatkan keterikatan kerja karyawan BPJS Kesehatan dengan memberikan informasi yang jelas tentang tujuan dan strategi perusahaan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.
2. Untuk penulis selanjutnya yang melakukan penelitian di BPJS kesehatan
 - a. Sebaiknya penulis melakukan penelitian dengan mencatat setiap kegiatan serta informasi yang didapatkan selama magang di BPJS kesehatan Magelang agar penulis tidak lupa dan informasi yang didapatkanpun lengkap untuk dimasukkan ke dalam tugas akhir. Selain itu, jalinlah hubungan baik dengan setiap karyawan di BPJS kesehatan

Magelang agar memudahkan penulis memperoleh informasi serta data yang ada di perusahaan tersebut

- b. Sebaiknya penulis melakukan penelitian dengan mencatat setiap kegiatan serta informasi yang didapatkan selama magang di BPJS kesehatan Magelang agar penulis tidak lupa dan informasi yang didapatkanpun lengkap untuk dimasukkan ke dalam tugas akhir. Selain itu, jalinlah hubungan baik dengan setiap karyawan di BPJS kesehatan Magelang agar memudahkan penulis memperoleh informasi serta data yang ada di perusahaan.

DAFTAR REEERENSI

- Anggraini, C.T. dan Budiani, M. S. (2023). Hubungan antara Work Engagement dan Knowledge Sharing Behavior dengan Readiness to Change pada Karyawan. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(01), 755–771.
- Antara. (2024). *Inovasi digital dikembangkan BPJS Kesehatan berorientasi masyarakat*. <https://www.antaraneews.com/berita/4000803/inovasi-digital-dikembangkan-bpjs-kesehatan-berorientasi-masyarakat>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Rineka cipta.
- Armenakis, A. A., Harris S. G., & Mosseholder, K. W. (1993). Creating Readiness for organizational change: The Systematic Development of a Scale. *Human Relation*, 46(5), Human Relation, Vol 46 No 5 pg. 141-156. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- As'ad, M. (2015). *Psikologi Industri* (Keempat). Liberty.
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bawono, A. (2016). *Multivariate Analysis dengan SPSS*. STAIN Salatiga press.
- Berneth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 99–102. <https://doi.org/DOI:10.1177/1534484303261230>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2001). *Essentials of Organization Development and change*. South-Western: College Publishing.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Index Kelompok Gramedia.
- Drzensky F, Egold N, V. D. R. (2012). Ready for change? A longitudinal case study of antecedents, consequences of readiness for change. *J Change Manag*, 12(1), 95–111. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2011.652377>
- Engida, Z.M., Alemu, A.E. & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future*

- Business Journal*, 8(1), 31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Latta. (2009). A process model of organizational change in cultural context: The impact of organizational culture on leading change. *J Leadersh Organ Study*, 16(1), 19–37. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1548051809334197>.
- Ghozali. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnely, J. H. (2017). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses* (delapan). Binarupa Aksara.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 45–56.
- Haque, M. M. (2008). A Study of Relationship Between The learning Organization and Organizational Readiness For Change. *Dissertation*.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 99–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Johansson C, Aström S, Kauffeldta A, Helldinc L, & C. E. (2013). Culture as a predictor of resistance to change: a study of competing values in a psychiatric nursing context. *Health Policy*, 144(2), 156–162. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2013.07.014>.
- Kebede, S. dan Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Front. Psychol.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim TG, Hornung SH, & D. M. (2011). Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37(6), 1884–1693. <https://doi.org/10.1177/0149206310364243>
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Kurniawan, A. (2014). *Metode Riset untuk Ekonomi dan Bisnis: Teori, Konsep, dan Praktik Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Lia, R. dan Haryoko, F. F. (2016). *Peningkatan motivasi kerja dan kesiapan untuk berubah melalui pemberian workshop powers inside enjoy outside pada level manajerial di PT X*. <https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20433040&lokasi=lokal>
- Vakola, M. (2013). Multilevel readiness to organizational change: a conceptual readiness to

- organizational change: a conceptual approach. *Journal of Change Management*, 13(1), 96–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768436>
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE.
- Miller, L. M. (2017). *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Penerbit Airlangga.
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic Annals*, 57(193).
- Nawawi, H. (2005). *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Gajahmada University Press.
- Park, M. J. (2015). The Relationship of Change Readiness and Work Engagement in Manufacturing Organizations in South-Central Pennsylvania. *Workforce Education and Development*, December, The Pennsylvania State University.
- Pasalong, H. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta.
- Puspita, M. D. (2012). Hubungan antara dukungan sosial dan makna kerja sebagai panggilan(calling) dengan keterikatan kerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 1(1), 1–17.
- Putra, R. S. (2018). Pengaruh Keterikatan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 6(1), 67–73. <https://doi.org/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/https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v2i2.3648>
- Rachmawati, M. (2013). Employee engagement sebagai kunci peningkatan kinerja karyawan. *International Journal of Business and Management*, 6(12).
- 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/https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rahmalisa, D.L.; Haryanti, K.; dan Susetyo, D. P. B. (2023). Work Engagement and Leader Member Exchange with Readiness for Change: Correlational Study in Civil Servant. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11(3), 386–392. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i3>
- Riduwan. (2015). *Dasar-Dasar Statistika*. Alfabeta.
- Robertson, I.T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well being. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(4), 324–336.
- Rupidara, N. (2018). Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber

Daya Manusia. Universitas Kristen Satya Wacana.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4070.6325>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Santoso, S. (2010). *Mastering SPSS 18*. PT Elex Media Komputindo.
- 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>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. (2013). Chapter 1 What is Engagement? *Employee Engagement in Theory and Practice*, 1–37.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2017). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th ed.). John Wiley and Sons.
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba.
- Sujianto, A. E. (2009). *Aplikasi Statistik dengan SPSS 16.0*. PT. Prestasi Pustaka.
- Susanto, A. B. (2017). *Budaya Perusahaan; Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Elex Media Komputindo.
- Visagle, C. M., Steyn, C. (2011). Organizational commitment and responses to planned organizational change: an exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 77–90.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Wulandari, C.; Purwanto, T.; dan Aripriabowo, T. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah di PT. Saraswanti Utama. *Journal of Sustainability Business Research*, 3(2), 1–9.