

## Hubungan antara *Work Engagement* dan *Knowledge Sharing Behavior* dengan *Readiness to Change* pada Karyawan

Cindy Trisna Anggraini

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: [cindytrisna.19099@mhs.unesa.ac.id](mailto:cindytrisna.19099@mhs.unesa.ac.id)

Meita Santi Budiani

Program Studi Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Surabaya

Email: [meitasanti@unesa.ac.id](mailto:meitasanti@unesa.ac.id)

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif. Teknik pengambilan data menggunakan teknik sampling jenuh dengan kriteria subjek karyawan organik perusahaan dan minimal masa kerja 1 tahun. Total sampel terdiri dari 120 responden, dengan rincian 30 sebagai subjek *try out* kemudian 90 sebagai subjek penelitian. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan *software IBM SPSS 25 for windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara *work engagement* dengan *readiness to change* dengan korelasi sebesar 0,718, ada hubungan yang positif signifikan antara *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* dengan korelasi sebesar 0,634, dan terdapat hubungan antara *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* dengan koefisien determinasi sebesar 0,551 atau 55,1%. Penelitian ini menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3.

**Kata kunci :** *Readiness to change, Work engagement, Knowledge sharing behavior*

### Abstract

This study aims to determine the relationship between *work engagement* and *knowledge sharing behavior* and *readiness to change* in employees of PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3. The research method used in this study is quantitative. The data collection technique uses a saturated sampling technique with the criteria that the subject be an organic company employee with a minimum working period of 1 year. The total sample consisted of 120 respondents, with 30 as try-out subjects and 90 as research subjects. The data analysis technique uses multiple linear regression analysis with the help of IBM SPSS 25 for Windows software. The results showed that there was a positive and significant relationship between *work engagement* and *readiness to change* with a correlation of 0.718, a significant positive relationship between *knowledge sharing behavior* and *readiness to change* with a correlation of 0.634, and a relationship between *work engagement* and *knowledge sharing behavior* with a coefficient of determination of 0.551 or 55.1%. This study shows the results of a positive and significant relationship between *work engagement* and *knowledge sharing behavior* and *readiness to change* among PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 employees.

**Key word :** *Readiness to change, Work engagement, Knowledge sharing behavior*

### Article History

Submitted : 03-07-2023

**Final Revised : 04-07-2023****Accepted : 04-07-2023**This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license

Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya

Sebuah perusahaan pasti menghadapi suatu dinamika dan lingkungan bisnis yang berubah secara terus-menerus (Madsen, Miller, & John, 2005). Adanya perkembangan global yang semakin pesat mendorong setiap perusahaan bisnis untuk menemukan inovasi baru yang dapat dikembangkan. Terjadinya perubahan yang konstan dan berkelanjutan menjadi sebuah kebutuhan untuk kesuksesan bisnis, dan untuk melakukan hal tersebut dibutuhkan keadaan kesiapan akan perubahan. Menurut Robbins & Judge (2013), sebuah organisasi akan mengalami kesuksesan maupun kegagalan disebabkan karena usaha pekerja, sehingga perubahan organisasi (*organizational change*) yang terencana memiliki hubungan dengan pengembangan perilaku pekerja dalam organisasi. Partisipasi pekerja dalam melakukan perubahan adalah salah satu hal penting, dengan asumsi bahwa seorang karyawan memiliki keahlian untuk membuat suatu kontribusi kerja yang bermakna, keterlibatan tersebut akan meningkatkan komitmen dan kualitas keputusan akan perubahan.

Salah satu perusahaan yang saat ini melakukan perubahan adalah PT Pelabuhan Indonesia atau dapat disebut Pelindo. Melalui penelusuran data yang diperoleh dari website resmi Pelindo, diketahui bahwa Perusahaan Pelindo melakukan perubahan organisasi yang disebut integrasi perusahaan atau *merger*. Proses *merger* dilakukan dengan melakukan integrasi keempat Pelindo, yaitu Pelindo I, II, III, dan IV menjadi satu Pelindo yang kemudian diberi nama PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Integrasi ini dilakukan dengan dasar Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2021 tentang Penggabungan PT Pelindo I, III, dan IV ke dalam PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) yang menjadi *surviving entity*. PT Pelabuhan Indonesia II berperan sebagai *holding* induk, sedangkan PT Pelabuhan Indonesia I, III, dan IV berperan sebagai *sub-holding*. Pembentukan sebagai *sub-holding* memiliki tujuan untuk mengelola klaster-klaster usaha yang ditujukan terhadap peningkatan kapasitas pelayanan Pelindo dan efisiensi usaha. Menurut Kartika Wirjoatmodjo selaku wakil Menteri II BUMN mengutarakan bahwa adanya *merger* Pelindo memiliki tujuan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi dari proses bisnis kepelabuhan nasional (Pelindo, 2021b).

Melihat dari fenomena *merger* yang dilakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia (Persero) tentu akan menimbulkan banyaknya perubahan yang terjadi, mulai dari kapasitas layanan, struktur organisasi, sistem kerja, dan lain sebagainya (Puspa, 2021). Seluruh pegawai Pelindo diharapkan dapat mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan guna mencapai tujuan mewujudkan pelayanan kepelabuhan berskala internasional (Pelindo, 2021a). Adanya integrasi perusahaan BUMN juga dilakukan dengan strategi holdingisasi sehingga dapat membentuk ekosistem bisnis yang kuat dan siap bersaing di tingkat global (Pelindo, 2023). Selain itu, integrasi perusahaan juga bertujuan untuk meningkatkan kontribusi pada negara melalui dividen, PNBPN, konsesi, dan pajak penghasilan yang ditargetkan hingga tahun 2025 oleh Ketua BUMN Erick Thohir (Pelindo, 2021a). Untuk mendukung gagasan tersebut, maka Pelindo telah menyusun *roadmap* sejak tahun 2021 hingga 2025, dimana pada tahun 2023 hingga 2024 merupakan fase dari *Business Expansion & Partnerships* (Pelindo, 2023). Di dalam fase ini, akan terjadi beberapa perubahan rencana program kerja, yaitu dengan adanya ekspansi regional, peningkatan pemanfaatan teknologi berbasis digital pada bisnis kepelabuhan, dan penguatan konektivitas serta ekosistem logistik melalui kerja sama bersama pelaku industri logistik darat.

Berdasarkan hasil studi pendahuluan melalui wawancara kepada salah satu karyawan departemen pelayanan sumber daya manusia didapatkan data bahwa pada Pelindo III yang saat ini berubah menjadi PT. Pelabuhan Indonesia Regional 3 masih melakukan perubahan. Perubahan pada perusahaan masih terus terjadi pasca *merger* Pelindo. Perubahan berlangsung secara dinamis dengan menyesuaikan *timeline* yang ada. Pasca proses *merger* di akhir tahun 2021, Regional 3 masih melakukan perubahan meliputi struktur organisasi dan serah terima operasional kepelabuhan kepada beberapa subholding Pelindo. Perubahan yang berlangsung di tahun 2023 ini akan membuat perubahan dalam fokus penyesuaian tugas dimana Regional 3 nantinya akan hanya berfokus pada bidang bisnis properti, rupa-rupa usaha, dan terminal yang tidak dialihkan kepada subholding. Karyawan akan mendapatkan tugas-tugas baru yang harus diadaptasi. Perencanaan program kerja juga harus dipelajari mulai saat ini sehingga target untuk perubahan di akhir 2023 akan tercapai secara maksimal. Perubahan tugas ini dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dimana karyawan yang tidak memiliki kesiapan akan merasakan kesulitan dalam mengadaptasi tantangan baru sehingga tidak memiliki semangat untuk menjawab tantangan. Selain itu, perubahan yang masih terus terjadi meliputi adanya kegiatan mutasi pegawai. Mutasi pegawai masih akan terus terjadi selama tahun 2023 ini mengikuti perubahan perusahaan. Setiap karyawan harus memiliki kesiapan untuk menerima surat perintah mutasi ketika dibutuhkan.

Adanya fenomena merger dan perubahan tersebut menuntut para karyawan perusahaan untuk siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi dikarenakan banyaknya penyesuaian baik dalam tugas, struktur, proses komunikasi, kebijakan, dan lain sebagainya. Terjadinya perubahan dalam organisasi atau perusahaan tentu mengharuskan karyawannya untuk melakukan upaya dalam menghadapi situasi yang tidak menentu dan dapat menguras tenaga serta pikiran (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Karyawan dituntut untuk memiliki kesiapan agar bisa beradaptasi dengan baik dan memberikan performa yang baik pula guna menunjang keberhasilan perusahaan (Madsen, Miller, & John, 2005). Backer (2005) menegaskan bahwa dalam menghadapi kesiapan organisasi untuk berubah, maka karyawan juga harus siap untuk bersikap terbuka dan menerima perubahan. Keberhasilan dari perubahan ditentukan oleh karyawan yang dapat memegang tanggung jawab untuk melakukan perubahan melalui adaptasi mandiri dan efektif terhadap kondisi tantangan baru yang ada (Ghitulescu, 2012). Perubahan yang terjadi menciptakan ketidakpastian dan ambiguitas tentang tindakan yang tepat dan efektif, sehingga keberhasilan dari pelaksanaan perubahan bergantung pada karyawan dengan sikap kerja yang positif. Berneth (2004) juga menyatakan bahwa karyawan adalah elemen yang paling penting dalam mendukung kesuksesan organisasi. Ketika karyawan memandang perubahan organisasi sebagai tantangan maka akan memicu respon positif karyawan, sedangkan saat perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon negatif (Ford & Ford, 2010). Kesiapan karyawan untuk berubah merefleksikan adanya keyakinan, sikap, dan intensi perilaku positif terhadap usaha perubahan organisasi (Desplaces, 2005).

Kesiapan dalam beradaptasi menghadapi berbagai situasi perubahan ini dikonsepsikan sebagai *readiness to change*. Menurut Holt, et al. (2007), *readiness to change* merupakan kesiapan perubahan akan sejauh mana individu memiliki keyakinan untuk dapat mengimplementasikan perubahan yang direncanakan oleh perusahaan yang terdiri dari ketepatan untuk melakukan perubahan (*appropriateness*), dukungan manajemen (*management support*), keyakinan akan kemampuan diri (*change specific efficacy*), dan manfaat yang diterima individu (*personal valance*). *Readiness to change* juga merupakan bentuk dari keyakinan, sikap dan niat individu dalam suatu organisasi tentang pentingnya perubahan yang direncanakan dan kapasitas dari organisasi untuk dapat mencapai perubahan tersebut (Weiner, 2009).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, diketahui bahwa faktor yang dapat berpengaruh pada kesiapan untuk berubah diantaranya *work engagement* (Saks, 2006). Karyawan yang memiliki keterlibatan dengan pekerjaannya akan cenderung memiliki kesiapan dalam menghadapi situasi perubahan. Menurut Bakker & Leiter (2010), *work engagement* merupakan sebuah hubungan yang bersifat positif dan aktif terhadap pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat (*vigor*), pengabdian (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Ramdhani & Sawitri (2017) menyatakan bahwa *work engagement* merupakan keadaan motivasi positif yang berhubungan dengan keinginan karyawan untuk dapat berkontribusi pada peran pekerjaannya dan kesuksesan perusahaan. Saks (2006) berpendapat bahwa karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan memunculkan hasrat nyata serta antusiasme yang tinggi pada pekerjaan dan perusahaannya. *Work engagement* memiliki keterkaitan dengan cara pandang seorang karyawan untuk termotivasi. Ketika karyawan merasakan keterikatan terhadap pekerjaannya, karyawan akan merasa terdorong untuk berusaha mencapai tujuan yang menantang, ingin berhasil, memiliki komitmen pribadi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, serta memiliki kecenderungan merasa bergairah dan antusias terhadap pekerjaannya sehingga menunjukkan kinerja yang lebih baik (Bakker & Leiter, 2010). Sebaliknya, karyawan yang memiliki tingkat keterikatan kerja yang rendah akan mengalami perasaan yang negatif dan merasa tidak bahagia di tempat kerja, sehingga cenderung mengalami kelelahan secara emosi dan dapat mempengaruhi rekan kerjanya melalui emosi yang negatif (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Wawancara studi pendahuluan dilakukan kepada dua karyawan di divisi Sumber Daya Manusia dan Umum Pelindo Regional 3, didapatkan hasil bahwa telah terjadi perubahan dalam perusahaan di antaranya penyesuaian tugas, struktur organisasi, program kerja, dan kebijakan perusahaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa melalui perubahan yang terjadi, subjek menerima tantangan-tantangan baru dalam menjalani pekerjaannya. Karyawan merasa antusias dengan adanya perubahan tersebut. Namun, subjek juga memiliki kekhawatiran dalam menghadapi tantangan selama melaksanakan tugas-tugas baru karena hal tersebut merupakan perintah dari *Head office* sehingga mereka tidak ingin melakukan kesalahan. Adanya tantangan setelah proses *merger* perusahaan membuat individu merasa semangat dan khawatir sehingga melakukan berbagai cara guna menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Mengacu pada aspek dedikasi dalam *work engagement*, karyawan yang memiliki keterikatan kuat akan mengalami perasaan antusias dan yakin dalam menghadapi tantangan pada pekerjaan yang dimiliki. Selain itu, beberapa program kerja mulai banyak dialihkan atau dinonaktifkan untuk diganti menjadi sebuah program kerja baru yang terintegrasi bersama *Head office*, salah satunya adalah program kerja kategori budaya organisasi. Ketika melaksanakan tugas-tugas baru tersebut, subjek merasa harus menyelesaikan pekerjaan sebagai bentuk kewajiban. Karyawan mulai berusaha membangun kebermaknaan kembali dalam bekerja sehingga mendapatkan keterikatan dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya akan berjuang menuju tujuan yang menantang (Bakker & Leiter, 2010). Hal tersebut tentunya membutuhkan kefokuskan dan energi yang lebih. Pada aspek penghayatan, dikatakan bahwa seseorang dengan keterikatan yang kuat akan tenggelam dalam pekerjaannya, memiliki kebermaknaan dalam bekerja, serta sulit untuk memisahkan diri dari pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara, keseluruhan subjek menyatakan bahwa dalam mengadaptasi diri dengan perubahan perusahaan, mereka melakukan berbagai pengetahuan. Perilaku berbagi pengetahuan ini muncul dan menjadi sebuah hal yang biasa pada perusahaan tersebut. Berbagi pengetahuan dilakukan guna mengatasi adaptasi pada tugas dan program kerja baru yang direncanakan. Perilaku berbagi pengetahuan ini terjadi baik antara karyawan maupun atasan dengan karyawan. Para karyawan melakukan berbagai pengetahuan antara rekan kerja, baik dalam satu departemen, berbeda departemen, maupun berbeda divisi jika dibutuhkan. Para

subjek menyatakan bahwa dengan adanya perilaku berbagi pengetahuan mampu membantu memahami dan menyelesaikan pekerjaan baru yang dilakukan.

Perilaku berbagi pengetahuan dikonsepsikan dalam *knowledge sharing behavior*. *Knowledge sharing behavior* menurut Hoff & Wennen (2004) adalah sebuah tindakan individu untuk saling bertukar pengetahuan baik pengetahuan secara implisit maupun eksplisit. Setiap perilaku berbagi pengetahuan terdiri dari membawa atau menyumbangkan pengetahuan (berkomunikasi kepada orang lain mengenai modal intelektual pribadi) dan mendapatkan atau mengumpulkan pengetahuan (konsultasi dengan rekan kerja agar bersedia untuk berbagi modal intelektual mereka). Hoff & Wennen (2004) membagi *knowledge sharing behavior* berdasarkan dua dimensi, yaitu *donating knowledge* dan *collecting knowledge*. *Donating knowledge* merupakan perilaku individu dalam memberikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain. Sementara *collecting knowledge* merupakan perilaku individu dalam berkomunikasi, bertukar pikiran, berdiskusi, guna mengumpulkan pengetahuan dari pihak lain.

Pengetahuan menjadi sumber daya yang melekat dalam diri manusia (Lumbantobing, 2011). Dalam penelitian oleh Rusly, Sun, & Corner (2014) diketahui bahwa unsur-unsur dari berbagi pengetahuan memiliki pengaruh pada kesiapan perubahan individu. *Knowledge sharing* merupakan bagian dari konsep penerapan bidang *Knowledge Management* (KM) yang diprakarsai oleh Weiner (2009) dan Holt et al. (2009). Ketika suatu organisasi memiliki kesiapan dalam melakukan perubahan, maka memungkinkan terjadinya berbagi pengetahuan (Weiner, 2009). Sebuah persepsi yang sama akan kesiapan karyawan untuk berubah dapat terbentuk melalui interaksi dalam perilaku berbagi pengalaman, termasuk pengalaman dengan upaya perubahan di masa lalu. Anggota organisasi yang tidak memiliki persepsi kesiapan yang sama ketika mengkomunikasikan pesan atau bertindak dengan tidak konsisten, maka akan memiliki kesempatan yang terbatas dalam berinteraksi dan berbagi informasi. Perilaku berbagi pengetahuan dapat dilakukan melalui *setting* situasi formal seperti pelaksanaan seminar, webinar, workshop, maupun *setting* informal seperti diskusi antara individu maupun kelompok selama rapat, istirahat, serta pertemuan informal lainnya (Cheng & Coyte, 2014). Menurut Robbins & Judge (2013), adanya pelatihan keterampilan baru yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan dapat memfasilitasi sebuah adaptasi penyesuaian perubahan. Studi penelitian dalam bidang ini masih memiliki keterbatasan dalam membahas hubungan akan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* pada individu. Oleh karena ini, penelitian ini akan memperluas pemahaman akan hubungan dari kedua variabel tersebut.

Berdasarkan data dan fenomena yang ada maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 3.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kuantitatif merupakan penelitian dengan melibatkan angka-angka untuk menguji suatu hipotesis. Penelitian kuantitatif dengan metode deskriptif adalah sebuah metode penelitian dengan dasar filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti suatu populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data dengan instrumen penelitian, teknik analisis data bersifat statistik atau kuantitatif, dan memiliki tujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2018). Pendekatan kuantitatif digunakan untuk melihat apakah terdapat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, yaitu *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 3.

### Sampel/Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 3 dengan jumlah sebanyak 120 karyawan. Karakteristik dalam pemilihan sampel penelitian, yaitu seorang karyawan organik yang mulai bekerja sejak masa Pelindo III dengan minimal masa kerja 1 tahun. Karyawan organik yang dimaksud merupakan seorang karyawan tetap di perusahaan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan sampel jenuh. Sampling jenuh merupakan sebuah teknik penentuan sampel yang dilakukan jika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2018). Teknik sampling jenuh dipilih karena dalam populasi tersebut, sebanyak 120 karyawan merupakan karyawan organik yang telah bekerja sejak masa Pelindo III dengan minimal masa kerja 1 tahun. Oleh karena itu, sampel dalam penelitian ini menggunakan keseluruhan jumlah populasi sebagai responden sebanyak 120 karyawan PT Pelabuhan Indonesia Regional 3. Sebanyak 30 subjek akan menjadi subjek dalam sampel *try out* dan sebanyak 90 orang akan menjadi sampel penelitian.

### Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada sampel yang terpilih. Metode kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan tertulis pada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018). Item-item pernyataan pada setiap variabel dalam kuesioner disusun dengan mengadaptasi dari dimensi oleh Holt *et al.* (2007) untuk variabel *readiness to change* yaitu *appropriateness*, *management support*, *change specific efficacy*, dan *personal valance*. Skala *work engagement* diadaptasi dari dimensi oleh Bakker & Leiter (2010) meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, dan *Skala knowledge sharing behavior* disusun berdasarkan dimensi oleh Hoff & Wennen (2004) meliputi *donating knowledge* dan *collecting knowledge*. Kuesioner akan dikemas dalam bentuk kuesioner versi online yaitu menggunakan *Google Form*. Hal ini dipilih sebagai pertimbangan untuk memudahkan proses pengolahan data dan responden dapat berpartisipasi secara bebas melalui akses jaringan internet. Kuesioner disusun dengan lima alternatif jawaban menggunakan skala likert. Skala ini terdiri dari pernyataan positif (*favourable*) dan pernyataan negatif (*unfavourable*) dengan lima poin alternatif jawaban berikut:

Tabel 1. Pedoman Skor Skala Likert

Favourable	Skor	Unfavourable	Skor
Sangat Tidak Sesuai	1	Sangat Tidak Sesuai	5
Tidak Sesuai	2	Tidak Sesuai	4
Cukup Sesuai	3	Cukup Sesuai	3
Sesuai	4	Sesuai	2
Sangat Sesuai	5	Sangat Sesuai	1

### Analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi berganda dengan software SPSS 24 *for windows*. Sebelum melakukan uji analisis regresi berganda, dalam penelitian ini akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk mengukur kevalidatan yang dimiliki alat ukur dalam mendapatkan sebuah data. Uji validitas dilakukan dengan memperhatikan perbandingan nilai  $r_{hitung}$  dengan  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* (df) = n-2 (n adalah jumlah sampel). Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka data dikatakan valid. Apabila nilai variabel  $> 0,300$  maka item dikatakan valid, kemudian jika nilai variabel  $< 0,300$  maka item

tidak valid. Perhitungan uji reliabilitas dilakukan menggunakan software SPSS dengan memperhatikan nilai *cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) pada Reliabilitas Statistics. Apabila nilai variabel memiliki *cronbach's Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,600$  maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Sebaliknya, jika *cronbach's alpha* ( $\alpha$ )  $< 0,600$  maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan melakukan uji asumsi klasik dan uji hipotesis. Uji asumsi klasik dilakukan dengan melakukan uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Sedangkan uji hipotesis akan dilakukan dengan uji koefisien korelasi dan analisis regresi linear berganda.

## Hasil

Data penelitian didapatkan melalui 90 responden sebagai karyawan PT PELabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 yang telah sesuai kriteria kemudian dilakukan pengolahan data memakai uji statistik deskriptif dengan bantuan software SPSS 24 *for windows*. Uji statistik deskriptif bertujuan untuk mengetahui nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum dari data yang telah diolah. Berikut merupakan hasil data statistik deskriptif :

Tabel 2. Deskripsi Data Penelitian

Variabel	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Work Engagement</i>	32	220	175,63	23,590
<i>Knowledge sharing behavior</i>	13	200	162,54	20,086
<i>Readiness to Change</i>	25	201	163,83	17,715

Hasil analisa deskriptif data penelitian dengan skor sempurna pada variabel *work engagement* adalah sebesar 220. Berdasarkan hasil data penelitian, skor rata-rata *work engagement* pada penelitian ini adalah sebesar 175,63 dengan nilai minimum 132 dan maksimum 220, serta nilai Std. Deviasi sebesar 23,590. Untuk variabel *knowledge sharing behavior* diketahui skor sempurna sebesar 200. Berdasarkan hasil data penelitian, skor rata-rata *knowledge sharing behavior* pada penelitian ini sebesar 162,54 dengan nilai minimum 113 dan maksimum 200, serta nilai Std. Deviasi sebesar 20,086. Selanjutnya, untuk variabel *readiness to change* diketahui skor sempurna sebesar 215. Melalui hasil oleh data penelitian, didapatkan nilai rata-rata sebesar 163,83 dengan nilai minimum 125 dan maksimum 201, beserta nilai Std. Deviasi sebesar 17,715. Nilai Std. Deviasi mencerminkan variabilitas dari sebaran data terhadap pusatnya (Sugiyono, 2018). Berdasarkan hasil nilai Std. Deviasi pada tabel 2, diketahui bahwa rata-rata dari hasil penelitian ini adalah bervariasi. Hal ini mengindikasikan adanya perbedaan pandangan yang dimiliki oleh setiap karyawan mengenai keterikatan kerja yang dimiliki, perilaku berbagi pengetahuan yang dilakukan, serta kesiapan akan perubahan perusahaan. Perbedaan pandangan ini dapat disebabkan karena adanya faktor demografis seperti lama bekerja, usia, serta pendidikan.

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran data hasil penelitian ini bersifat normal atau tidak. Uji normalitas penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan dasar : jika nilai signifikansi  $> 0,05$ , maka data berdistribusi normal. Namun, jika nilai signifikansi  $< 0,05$ , maka data tersebut tidak berdistribusi normal. Berikut adalah hasil uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* yang didapat :

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig.	Keterangan
<i>Work engagement</i>	0,200	Data berdistribusi normal
<i>Knowledge sharing behavior</i>	0,067	Data berdistribusi normal
<i>Readiness to change</i>	0,200	Data berdistribusi normal

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel atas, diketahui bahwa nilai signifikansi masing-masing variabel lebih dari 0,05 ( $>0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa data dari ketiga variabel berdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Linieritas

	Sig.	Keterangan
<i>Work Engagement*Readiness to change</i>	0,000	Linear
<i>Knowledge Sharing Behavior*Readiness to change</i>	0,000	Linear

Uji linearitas juga dilakukan untuk mengetahui status linear dari distribusi data penelitian. Nilai signifikansi pada tabel 4. uji linearitas menunjukkan angka 0,000 dimana nilai tersebut kurang dari 0,05. Nilai signifikansi variabel *work engagement* dengan *readiness to change* menunjukkan hubungan yang linear. Begitu pula nilai signifikansi pada variabel *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* menunjukkan hubungan linear.

Selanjutnya dilakukan uji Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah ditemukan korelasi antara dua variabel bebas (independen). Uji multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan besaran nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Berikut adalah hasil uji multikolinearitas yang didapat :

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
<i>Work engagement</i> (X1)	0,516	1,939
<i>Knowledge sharing behavior</i> (X2)	0,516	1,939

Berdasarkan tabel hasil uji multikolinearitas, diketahui bahwa nilai VIF variabel X1 sebesar 1,939 dan variabel X2 sebesar 1,939 yang mengartikan bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel bebas (independen). Selanjutnya, hasil perhitungan nilai *tolerance* sebesar 0,516 untuk masing-masing variabel X1 dan X2. Nilai Tolerance  $>0,00$  dan mendekati angka 1 yang artinya menunjukkan bahwa tidak terdapat korelasi antar variabel bebas (independen).

Uji heteroskedastisitas juga dilakukan dengan tujuan mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual pengamatan satu dengan yang lainnya. Heteroskedastisitas diuji dengan metode Glejser. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas yang didapat :

Tabel 6. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Signifikansi
----------	--------------

<i>Work engagement</i>	0,523
<i>Knowledge sharing behavior</i>	0,472

Berdasarkan hasil uji tersebut, diketahui nilai signifikansi sebesar 0,523 dan 0,472. Dikarenakan nilai signifikansi variabel bebas lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi. Tahap selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis guna menjawab rumusan hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan koefisien korelasi *product moment* dan analisis regresi berganda.

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Korelasi

	<i>Work engagement (X1)</i>	<i>Knowledge sharing behavior (X2)</i>
<i>Readiness to change (Y)</i>	Pearson Correlation ,718**	,634**
	Sig. (2-tailed) ,000	,000
	N 90	90

Berdasarkan uji hipotesis di atas, diketahui bahwa nilai uji korelasi Sig. (2-tailed) pada variabel variabel *work engagement* dan *knowledge sharing* pada *readiness to change* sebesar 0,000 yang artinya kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara *work engagement* dengan *readiness to change* ditolak, dengan kata lain terdapat hubungan antara *work engagement* dengan *readiness to change*. Selanjutnya, hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan antara *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* juga di tolak, dengan kata lain terdapat hubungan antara *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change*. Berdasarkan tabel 7. hasil uji hipotesis juga diketahui bahwa koefisien hubungan antara variabel *work engagement (X1)* dengan variabel *readiness to change (Y)* sebesar 0,718 yang bersifat positif. Semakin tinggi *work engagement*, maka akan semakin meningkatkan nilai *readiness to change*. Sedangkan, hubungan yang dimiliki variabel *knowledge sharing (X2)* dengan variabel *readiness to change (Y)* menghasilkan koefisien korelasi sebesar 0,634 dengan sifat positif. Semakin tinggi perilaku *knowledge sharing* yang dilakukan maka semakin tinggi nilai *readiness to change* yang dimiliki.

Analisis regresi berganda dilakukan untuk melakukan uji hipotesis ketiga, yaitu mengetahui hubungan dari variabel X1 dan X2 secara bersamaan terhadap variabel Y. Berikut ringkasan hasil uji analisis regresi berganda melalui tabel ANOVA :

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Berganda

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	15385,134	2	7692,567	53,347	,000 <sup>b</sup>
Residual	12545,366	87	144,200		
Total	27930,500	89			

Berdasarkan hasil uji regresi berganda, diketahui nilai Sig. Variabel *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* terhadap *readiness to change* sebesar 0,000. Nilai signifikansi menunjukkan kurang dari 0,05 ( $<0,05$ ) yang artinya *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* memiliki hubungan dengan *readiness to change*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa uji regresi berganda menjawab hipotesis ketiga dimana terdapat hubungan antara *work engagement* dan *knowledge sharing* secara bersamaan dengan *readiness to change* pada karyawan di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3.

Lebih lanjut, uji regresi berganda juga dilakukan untuk mengetahui besaran sumbangan efektif variabel X secara serentak terhadap variabel Y melalui analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ). Berikut hasil uji regresi berganda yang didapat :

Tabel 9. Hasil Analisa Koefisien Determinasi

Model	R	Adjusted		Std. Error of the Estimate
		R Square	R Square	
1	,742 <sup>a</sup>	,551	,541	12,008

Berdasarkan tabel 9 diatas, diketahui nilai R square atau koefisien determinasi sebesar 0,551. Besarnya angka koefisien determinasi (R square) sebesar 0,551 atau sama dengan 55,1% yang artinya variabel *work engagement* (X1) dan *knowledge sharing behavior* (X2) secara simultan (bersama-sama) memiliki kontribusi terhadap variabel *readiness to change* (Y) sebesar 55,1%. Sedangkan untuk sisanya sebesar 44,9% merupakan kontribusi oleh variabel lain yang ada di luar penelitian ini.

## Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3. Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, uji koefisien korelasi menunjukkan nilai sebesar 0,718 pada variabel *work engagement* terhadap variabel *readiness to change* yang bernilai tinggi. Hal ini menandakan hubungan yang dimiliki oleh *work engagement* dan *readiness to change* adalah hubungan searah dan bersifat positif, yang artinya semakin tinggi keterikatan kerja yang dimiliki karyawan PT Pelindo Regional 3 maka akan semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah. Sebaliknya, semakin rendah keterikatan kerja yang dimiliki, maka semakin rendah kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Pelindo Regional 3.

Hasil analisis tersebut menjawab hipotesis yang diajukan pada penelitian ini, yaitu terdapat hubungan antara *work engagement* dengan *readiness to change* pada karyawan PT Pelindo Regional 3. Sebagaimana dengan kebutuhan perusahaan dalam melakukan perubahan, dibutuhkan kesiapan bagi karyawan dalam mengadaptasi perubahan yang terjadi di perusahaan. Kesiapan dalam menghadapi perubahan ini muncul sebagai salah satu sikap yang mempengaruhi keberhasilan atau kemunduran upaya perubahan (Weiner, 2009). Kesiapan untuk berubah tercermin melalui sikap positif karyawan dalam menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt et al., 2007). Sejalan dengan yang diungkapkan Changefirst (2013), salah satu faktor utama dalam keberhasilan penerapan perubahan yang akan terjadi di perusahaan adalah sejauh mana karyawan dalam memiliki keterlibatan dan keterikatan pada pekerjaannya.

Nilai aspek yang tertinggi dalam variabel *readiness to change* yaitu aspek *management support*. Dalam aspek *management support* disebutkan bahwa individu memiliki keyakinan pada perusahaan dan pihak manajemen untuk dapat mendukung dan berkomitmen dengan perubahan yang direncanakan. Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 merasakan keyakinan dari pihak manajemen dan atasan masing-masing untuk berkomitmen dengan perubahan yang terencana melalui fasilitas sosialisasi perubahan yang berikan. Para karyawan merasa bahwa pihak manajemen memberikan *support* akan perubahan dengan menekankan pentingnya dan manfaat perubahan perusahaan yang didapatkan. Hal ini turut sejalan dengan yang disebutkan oleh Armenakis (1993) bahwa konsep kesiapan akan perubahan tidak hanya didatangkan dari internal diri individu, melainkan juga melalui komitmen dari organisasi. Peran dari pihak manajemen pada perubahan perusahaan adalah memberikan informasi penting bagi kesiapan agen perubahan serta memberikan pendidikan bagi agen perubahan mengenai pentingnya kesiapan (Armenakis, 1993).

*Work engagement* atau keterikatan kerja menurut Bakker & Leiter (2010) merupakan sebuah kondisi motivasi dimana seorang karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya akan semakin semangat, antusias, dan bermakna dalam menjalani pekerjaan. Perilaku tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan melalui adanya adaptasi mandiri dan efektif terhadap tantangan baru akan membantu karyawan untuk menghadapi suatu perubahan (Ghitulescu, 2012). Faktor psikologis menjadi hal yang penting dalam mengimplementasikan perubahan. Adanya keterikatan kerja yang tinggi dapat mengurangi terjadinya resistensi terhadap upaya perubahan organisasi (Meria, Prastyani, & Dudhat, 2022). Adanya keterikatan kerja dalam menghadapi upaya perubahan organisasi memiliki efek yang positif dengan kata lain mampu meningkatkan kesiapan untuk berubah pada karyawan (Meria, Prastyani, & Dudhat, 2022).

Pada variabel *work engagement* juga diketahui nilai rata-rata tertinggi berada pada aspek *dedication* atau dedikasi. Aspek dedikasi menyatakan bahwa individu yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya akan memiliki rasa antusias, kebanggaan, tantangan, dan kebermaknaan pada pekerjaan yang dimiliki. Aspek dedikasi menggambarkan karyawan dengan rasa antusias menyambut perubahan perusahaan sehingga saat melaksanakan tugas maupun kebijakan baru yang ada di perusahaan, karyawan menganggap pekerjaan yang dilakukan adalah hal sangat penting dan menginspirasi. Pekerjaan yang semakin kompleks meningkatkan rasa tantangan dan rasa bangga yang dimiliki oleh karyawan sehingga keterikatan dengan pekerjaan yang dimiliki semakin kuat.

Korelasi yang ada antara keterikatan kerja dengan kesiapan untuk berubah dalam penelitian ini menyiratkan bahwa karyawan memiliki semangat dan energi dalam menjalankan pekerjaannya sehingga lebih mampu untuk menangani tuntutan pekerjaan yang ada. Ketika karyawan mampu untuk menghadapi tujuan yang menantang di pekerjaannya, maka karyawan akan mampu dalam menghadapi tantangan perubahan yang terjadi di perusahaan (Ghitulescu, 2012). Hal ini berhubungan dengan keterkaitan antar dimensi *readiness to change* dengan *work engagement* di atas. Dimana aspek dedikasi yang tinggi pada karyawan, yaitu munculnya rasa antusias, tantangan, dan rasa bangga pada pekerjaannya akan turut meningkatkan kesiapan diri karyawan dalam menghadapi perubahan perusahaan. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya akan tetap bersikap antusias tentang perusahaan dalam kondisi perubahan apapun dan memilih untuk tetap tinggal di perusahaan (Lockwood, 2007; Matthysen & Harris, 2018). Perubahan perusahaan yang diakibatkan dari proses merger, akuisisi, dan restrukturisasi menyebabkan peningkatan tekanan pada karyawan untuk bekerja lebih lama, memiliki tanggung jawab yang lebih besar, dan menjadi lebih tahan terhadap perubahan yang terus menerus terjadi serta ambiguitas. Hal ini tentu membutuhkan faktor keterikatan yang mendukung untuk memaksimalkan keberhasilan implementasi perubahan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, hubungan dari keterikatan kerja dengan kesiapan untuk berubah menggambarkan sikap-sikap positif yang dimiliki karyawan untuk siap melaksanakan pekerjaannya yang akan dihadapi selama perubahan perusahaan. Faktor yang berpengaruh dari kesiapan untuk berubah juga disampaikan oleh Saks (2006) bahwa *work engagement* merupakan salah satu antecedent dalam keberhasilan pelaksanaan perubahan di organisasi. *Work engagement* yang dimiliki oleh karyawan akan membuat individu mendalami peran pekerjaannya sehingga individu mengabdikan sumber daya fisik, emosional, dan kognitif dalam jumlah besar untuk membantu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Faktor tersebut tergambar melalui sikap karyawan yang meluangkan waktu lebih lama sehingga sulit memisahkan diri dengan pekerjaannya ketika mempelajari pekerjaan baru yang didapatkan.

Penelitian ini mendukung secara konsisten hasil dari penelitian lain oleh Hung *et al.* (2013) yang menyatakan hasil bahwa *work engagement* memiliki hubungan secara positif dengan kesiapan untuk berubah. Keterikatan yang dimiliki karyawan akan berperan penting dalam mempersiapkan karyawan melakukan perubahan. Keterikatan kerja yang dimiliki akan mendorong sikap positif karyawan dalam menanamkan rasa siap untuk menjalani tantangan dan tuntutan pekerjaan selama terjadinya perubahan organisasi. Hasil temuan penelitian ini juga konsisten dengan penelitian oleh Matthysen & Harris (2018) mengenai hubungan antara *work engagement* dengan *readiness to change* dalam studi perubahan di sebuah firma akuntan. Tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan menghasilkan nilai kesiapan berubah yang tinggi pula. Karyawan yang siap dan mendukung perubahan perusahaan memiliki sikap yang energik dan berdedikasi sehingga meluangkan lebih banyak usaha untuk mampu menghadapi tuntutan pekerjaan.

Lebih lanjut, hubungan yang dimiliki oleh variabel bebas lain yaitu *knowledge sharing* dengan *readiness to change* menunjukkan angka korelasi sebesar 0,634. Kategori nilai koefisien korelasi sebesar 0,634 menunjukkan hubungan yang tinggi dengan arti semakin tinggi perilaku *knowledge sharing* yang dilakukan maka semakin tinggi nilai kesiapan berubah yang dimiliki karyawan PT Pelindo Regional 3. Sebaliknya, semakin rendah perilaku *knowledge sharing* yang dilakukan, maka semakin rendah nilai kesiapan berubah pada karyawan. *Knowledge sharing behavior* atau perilaku berbagi pengetahuan merupakan sebuah perilaku yang melibatkan adanya pertukaran informasi dan pengetahuan dari individu satu ke individu yang lain (Cornelly & Kelloway, 2001). Berbagi pengetahuan menjadi sebuah hal penting di perusahaan terutama dalam mengatasi situasi bisnis yang tidak pasti dan berubah-ubah karena kondisi bisnis yang kompleks. Perilaku berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh karyawan dapat menunjang bertambahnya wawasan atau pengetahuan karyawan dalam melaksanakan tugas serta tuntutan pekerjaan. Berbagi pengetahuan menurut Yu, Yu, & Yu (2013) merupakan kesediaan yang dimiliki individu untuk dapat mentransfer pengalaman serta pengetahuan kerja yang dimiliki. Berbagi pengetahuan terdiri dari dua aspek, yaitu *donating knowledge* dan *collecting knowledge*.

Menurut Walinga (2008), tantangan terbesar dalam perubahan perusahaan adalah eksplorasi perusahaan dalam pengelolaan memfasilitasi dan menyiapkan karyawan untuk perubahan. Hal ini lebih lanjut dijelaskan juga oleh Hanpachern *et al.* (1998) dimana perubahan organisasi yang terjadi memunculkan peluang bagi karyawan untuk dapat saling belajar dan berkembang bersama melalui *transfer* pengetahuan. Pengetahuan menjadi sebuah kunci penting untuk menunjukkan keadaan “siap” di seluruh pelaku organisasi. Adanya pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan karyawan dari karyawan lainnya membuat diri menjadi lebih siap untuk menghadapi tantangan baru di pekerjaan. Perubahan perusahaan akan menghasilkan tuntutan kerja yang baru dan lebih kompleks sehingga ketika karyawan tidak memiliki pengetahuan akan hal tersebut dapat merasa kesulitan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan baru. Karyawan akan merasa yakin dalam melaksanakan perubahan perusahaan. Proses belajar

melalui berbagi pengetahuan merupakan kekuatan yang dibutuhkan setiap anggota organisasi sebagai prasyarat untuk dapat beradaptasi serta bertahan dalam lingkungan bisnis yang senantiasa berubah.

Pada aspek *knowledge sharing behavior* juga dilakukan perhitungan rata-rata aspek menurut Hoff & Wennen (2004) yaitu aspek *donating knowledge* dan aspek *collecting knowledge*. Rata-rata aspek pada *donating knowledge* sebesar 4,12 dan *collecting knowledge* sebesar 4. Perbedaan yang dimiliki rata-rata kedua aspek tersebut tidak jauh berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku untuk mentransfer pengetahuan dan mendapatkan pengetahuan yang dilakukan oleh karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 seimbang dengan berada di kategori tinggi. Keterkaitan aspek *donating knowledge* mendukung aspek *management support* pada variabel kesiapan untuk berubah. Ketika atasan melakukan perilaku berbagi pengetahuan bersama karyawannya, maka karyawan akan memiliki keyakinan bahwa pihak manajemen dan atasan berkomitmen untuk mendukung perubahan perusahaan terlaksana dengan baik. Hal ini diketahui dengan nilai rata-rata aspek *management support* yang juga tinggi pada variabel kesiapan untuk berubah. Atasan dan pihak manajemen memberikan fasilitas pada karyawan sebagai adaptasi perubahan perusahaan dengan menyediakan sosialisasi, pelatihan, dan forum diskusi *knowledge* bersama. Karyawan dengan pengetahuan yang semakin luas akan memberikan pandangan dan pemahaman baru dalam menjalani perubahan kerja. Perilaku berbagi pengetahuan yang dilakukan karyawan juga digambarkan melalui kegiatan berbagi hasil pelatihan terbaru di antara karyawan.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Patel, Samara, & Patel (2011) bahwa perusahaan perlu mengupayakan pengetahuan akan perubahan kepada karyawannya ketika perusahaan melakukan sebuah perubahan. Kegagalan yang tinggi dari adanya perubahan organisasi dapat didasarkan karena kurangnya pemahaman mengenai perubahan organisasi oleh karyawan dan kurangnya kesiapan organisasi untuk mengelola hal tersebut. Selanjutnya, hasil konsisten didapatkan dengan penelitian Rusly, Sun, & Corner (2014) bahwa keyakinan akan berbagi pengetahuan menentukan kesiapan individu dalam memahami perubahan. Kesiapan perlu ditingkatkan dengan menanamkan keyakinan perilaku untuk berbagi pengetahuan. Adanya perubahan dalam perusahaan juga dapat merepresentasikan kemampuan perusahaan untuk mengenali kebiasaan berbagi pengetahuan di lingkungan kerjanya. Karyawan yang secara aktif melakukan berbagi pengetahuan akan semakin memiliki inovasi yang tinggi dalam menyelesaikan tantangan pekerjaan di kemudian hari.

Kemudian, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa ketika keterikatan kerja dan perilaku berbagi pengetahuan dilakukan oleh karyawan, maka tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki semakin meningkat. Karyawan dengan keterikatan kerja dan intensitas tinggi dalam berbagi pengetahuan akan semakin membantu karyawan berada dalam keadaan siap di era perubahan perusahaan. Berdasarkan nilai koefisien determinasi diketahui nilai  $R^2$  dari keterikatan kerja dan perilaku berbagi pengetahuan secara bersamaan berkontribusi sebesar 55,1% terhadap kesiapan untuk berubah. Untuk persentase lain yang didapatkan sebesar 44,9% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini terbatas untuk mengetahui hubungan dari variabel *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change*. Berdasarkan analisis koefisien determinasi diketahui nilai sebesar 44,9% pada variabel *readiness to change* merupakan kontribusi dari variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Terdapat faktor-faktor lain yang dapat berkontribusi terhadap *readiness to change* yang dimiliki karyawan baik secara internal maupun eksternal. Faktor internal yang ada berdasarkan penelitian relevan terdahulu meliputi *psychological capital* (Anggraini & Fajrianti, 2019), efikasi diri (Meria, Saukani, Prastyani, & Dudhat, 2022), kepercayaan diri dan kemampuan multitasking (Budiani, Mulyana, &

Puspitadewi, 2020). Faktor eksternal yang berkontribusi di antaranya kepemimpinan *transformasional* (Virgianty & Budiani, 2021) dan dukungan organisasi (Fradipta & Mulyana, 2021). Keterbatasan lain didapatkan dari minimnya relevansi penelitian mengenai variabel *knowledge sharing behavior* di ranah kajian bidang psikologi industri dan organisasi. Sehingga kajian penelitian ini dapat lebih dikembangkan lagi dengan metode dan subjek penelitian yang luas untuk menghasilkan data penelitian konkrit di bidang psikologi industri dan organisasi.

## Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan tiga hasil bahwa terdapat hubungan positif antara *work engagement* dengan *readiness to change*, hubungan positif antara *knowledge sharing behavior*, dan terdapat hubungan secara bersamaan antara *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3. Hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin tingginya variabel x maka akan semakin tinggi variabel y. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dimiliki *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* dengan *readiness to change* sebesar 55,1%.

## Saran

Berdasarkan hasil di atas, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa saran berikut bagi pihak terkait yaitu 1) Saran bagi instansi dapat memperhatikan faktor keterikatan kerja dan perilaku berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh karyawan di perusahaan. Hal ini dikarenakan nilai korelasi yang dimiliki antara keterikatan kerja dan perilaku berbagi pengetahuan dengan kesiapan untuk berubah berada dalam kategori tinggi. Oleh karenanya, dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk melakukan upaya dalam meningkatkan nilai tersebut agar keberhasilan implementasi perubahan dapat semakin tercapai secara optimal seperti memperhatikan intensitas untuk mengadakan pelatihan dan sosialisasi di antara karyawan, memberikan dorongan kerja pada karyawan dalam mempersiapkan perubahan, dan meningkatkan pemahaman manfaat perubahan perusahaan yang didapatkan karyawan dengan cara-cara efektif lainnya; 2) Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu penelitian ini terbatas pada hubungan antara variabel *work engagement* dan *knowledge sharing behavior* pada *readiness to change* karyawan. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas kajian faktor pada variabel lain yang turut berkontribusi pada *readiness to change* dan memperluas kajian penelitian mengenai variabel *knowledge sharing behavior* dalam ranah psikologi industri dan organisasi dengan variabel lainnya terutama variabel *readiness to change*.

## Daftar Pustaka

- Armenakis, A. A., Harris S. G., & Mosseholder, K. W. (1993). Creating Readiness for organizational change. *Human Relation*, 46(5), 141-156. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Anggraini, N. P., & Fajrianti, F. (2019). Peran *Psychological Capital* dalam Hubungan Persepsi Dukungan Manajemen dan Kesiapan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 10(1), 85-94. <https://doi.org/10.26740/jptt.v10n1.p85-94>

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Keterikatan kerja: *A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology press. <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Budiani, M. S., Mulyana, O. P., & Puspitadewi, N. W. S. (2020). Peran Kepercayaan Diri dan Kemampuan Multitasking terhadap Readiness to Change pada Mahasiswa. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 10(2), 150. <https://doi.org/10.26740/jptt.v10n2.p150-162>
- Berneth, J. (2004). Expanding Our Understanding of The Change Message. *Human resource Development Review*, 3(1), 36-52.
- Changefirst. (2013, June 24). White paper: The psychology of successfully delivering organisational change. Retrieved 24 Mei 2023, from <http://www.changefirst.com/news/white-paper-psychology-successfully-deliveringorganisational-change>
- Cheng, M.M. & Coyte, R. (2014). The Effects Of Incentive Subjectivity And Strategy Communication On Knowledge-Sharing And Extra-Role Behaviours. *Management Accounting Research*, 25(2). 119–130.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25-39.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop Blaming Resistance and Start Using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36.
- Fradipta, D., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8 (2), 60-70.
- Ghitulescu, B. E. (2012). Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors. *In Journal of Applied Behavioral Science*, 49 (2). <https://doi.org/10.1177/0021886312469254>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hooff, B., & Weenen, F. (2004). Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24. <https://doi.org/10.1002/kpm.187>
- Hanpachern, C. et al. (1998). An Extension of The Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Hung, D., Wong, E., Anderson, K., & Hereford, J. (2013). PS2-14: Ready to change? The role of employee engagement, ownership, and participation in managing change. *Clinical Medicine & Research*, 11(3), 159-159. <https://doi.org/10.3121/cmr.2013.1176.ps2-14>
- Lumbantobing, P. (2011). *Manajemen Berbagi Pengetahuan Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.

- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in The Workplace Make a Difference?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1134>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The Relationship Between Readiness to Change and Work Engagement: A Case Study in an Accounting Firm Undergoing Change. *Journal of Human Resource Management*, 16(0). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855>
- Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Influence of Transformational Leadership, Self-Efficiency On Readiness To Change with Work Engagement Mediation. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 4(1), 78-89. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- Patel, D., Samara, K., & Patel, S. (2011). Review of Knowledge Sharing: Conceptual Foundations for Micro-level Knowledge Sharing and Readiness-for Change Related Behaviours. In *ICT Innovations 2010: Second International Conference, ICT Innovations 2010, Ohrid Macedonia, September 12-15, 2010. Revised Selected Papers 2* (pp. 11-26). Springer Berlin Heidelberg.
- Pelindo. (2021a, September). *Pengamat: Integrasi Pelindo adalah Langkah Hadapi Perubahan Zaman*. Pelindo.Co.Id. <https://pelindo.co.id/media/9/pengamat-integrasi-pelindo-adalah-langkah-hadapi-perubahan-zaman>
- Pelindo. (2021b, October). *Empat BUMN Pelabuhan Resmi Menjadi Satu Pelindo*. Pelindo.Co.Id. <https://www.pelindo.co.id/media/14/empat-bumn-pelabuhan-resmi-menjadi-satu-pelindo>
- Pelindo. (2023, March). Erick Thohir: Merger Pelindo Cara Tepat Menekan Ongkos Logistik. *Pelindo.Co.Id*. <https://pelindo.co.id/media/298/erick-thohir-merger-pelindo-cara-tepat-menekan-ongkos-logistik>
- Puspa, A. W. (2021). *Merger Pelindo, Ini Perbedaan Sebelum dan Sesudah Bersatu*. Ekonomi.Bisnis.Com. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20211001/98/1449249/merger-pelindo-ini-perbedaan-sebelum-dan-sesudah-bersatu>
- Ramdhani, G. F., & Sawitri, D. R. (2017). Hubungan Antara Dukungan Organisasi Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt. X Di Bogor. *Jurnal EMPATI*, 6(1), 199-205. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.15211>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Rusly, F., Sun, P. Y.-T., & Corner, J. L. (2014). The Impact of Change Readiness on The Knowledge Sharing Process for Professional Service Firms. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 687-709. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2014-0007>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Seibert, S. E. & Leiden, R.C. (2001). A Social Capital Theory of Career Success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- Virgianty, N. H., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 1–15.
- Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness: The roles of appraisal, focus, and perceived control. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44, 315–347. <https://doi.org/10.1177/0021886308318967>
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Yu, C., Yu-Fang, T., & Yu-Cheh, C. (2013). Knowledge Sharing, Organizational Climate, and Innovative Behavior: A Cross-Level Analysis of Effects. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(1), 143–156. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.1.143>.