

## Eksplorasi Kesiapan Pegawai dalam Mengimplementasikan *Core Values* Ber-AKHLAK Pada Aparatur Sipil Negara

*Exploring The Employee Readiness in Implementing Ber-AKHLAK Core values in The State Civil Apparatus*

Melisa Lidiasari<sup>\*1</sup>, Anggraini Sukmawati<sup>1</sup>, Utami Dyah Syafitri<sup>2</sup>

\*Email: melisalidiasari@apps.ipb.ac.id

<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Economics and Management, Bogor Agricultural University

<sup>2</sup>Department of Statistics, Faculty of Mathematics and Natural Sciences, Bogor Agricultural University

Diterima: 10 Januari 2024 / Disetujui: 30 April 2024

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan individu untuk berubah dalam mengimplementasikan *core values* BerAKHLAK berdasarkan variabel; *organizational culture* (OC), *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* (WE) di Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cilacap dan Kantor Distrik Navigasi Kelas III Cilacap. Metodologi yang digunakan yaitu kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei terhadap 152 responden yang dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) – *Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel POS dan WE berpengaruh positif dengan p-value ( $<0,05$ ) pada kesiapan individu unruk berubah, sedangkan OC tidak berpengaruh positif dengan p-value ( $>0,05$ ) pada kesiapan individu unruk berubah. Kesimpulannya, faktor POS dan WE perlu diprioritaskan sebagai variabel yang mempengaruhi kesiapan individu unruk berubah.

**Kata Kunci:** ASN BerAKHLAK, Kesiapan individu untuk berubah, *Organizational culture*, *Perceived organizational support*, *Work engagement*

### ABSTRACT

*This research aims to analyses the individual readiness to change (IRC) in implementing the core values of BerAKHLAK based on variables; organizational culture (OC), perceived organizational support (POS) and work engagement (WE) at the Cilacap Class II Harbour Master and Port Authority Office and the Cilacap Class III Navigation District Office. Quantitative methodology was used by collecting data through a survey of 152 respondents who were analysed using Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS). The results of the analysis showed that the variables POS and WE had a positive effect with p-value ( $<0.05$ ) on IRC, while OC had no positive effect on p-value ( $>0.05$ ) on IRC. In conclusion, POS and WE factors need to be prioritized as variables that influence an IRC.*

**Keywords:** ASN BerAKHLAK, individual readiness to change, organizational culture, perceived organizational support, work engagement



This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

### A. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi tantangan globalisasi yang penuh gejolak saat ini, sebuah organisasi perlu bersiap untuk memodifikasi sistem yang ada agar dapat

mengikuti kemajuan teknologi dan ekonomi. Proses transisi dari satu kondisi yang lebih baik, lebih efisien, dan kompetitif ke kondisi lainnya disebut sebagai transformasi sistem organisasi

(Rosenbaum *et al.* 2018). Organisasi mungkin perlu menerapkan perubahan dalam teknologi, sistem sumber daya manusia, struktur, atau yang disebut dengan restrukturisasi. Komponen sumber daya manusia menjadi prioritas dalam perubahan organisasi (Muafi *et al.* 2019). Kondisi ini menunjukkan pentingnya kesiapan setiap individu dalam menghadapi perubahan demi mencapai tujuan suatu organisasi.

Aparatur Sipil Negaras (ASN) merupakan salah satu aset birokrasi dalam mewujudnya tujuan pemerintahan. Kenyataan kinerja dari ASN yang masih belum sesuai dengan kualitas pelayanan yang efektif dan efisien. Hal itu dikaitkan dengan stigma yang masih tertanam pada ASN ialah pekerjaan yang aman, jauh dari pembubaran serta kemungkinan PHK. Pola pikir tersebut yang perlu dirubah dengan pengembangan ASN melalui nilai-nilai dasar yang dapat membangun budaya kerja ASN yang terampil, dinamis, pekerja keras, dan menguasai IPTEK.

Nilai-nilai dasar ASN dalam pasal 4 UU nomor 5 tahun 2014 dimaknai berbeda oleh setiap instansi pemerintah sehingga kementerian, lembaga maupun pemerintah daerah memiliki nilai dasar masing – masing. Hal tersebut menjadi

permasalahan untuk adaptasi ASN ketika terjadi mobilitas antar instansi pemerintah.

Usaha pembenahan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi terus dilakukan dengan, penyelarasan *core values* sebagai semboyan. ASN BerAKHLAK merupakan *core values* yang dirumuskan dengan harapan terjadi peningkatan budaya kerja yang signifikan dari ASN dalam melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat.

Sektor transportasi memiliki peran penting dalam menunjang pembangunan ekonomi dan industri terutama dalam hal ini adalah sektor transportasi laut. Memiliki tanggung jawab dalam perwujudan; logistik maritim di dalam negeri, konektivitas jaringan pelayaran internasional, pengembangan pelabuhan internasional dan pelabuhan pendukung tol laut serta pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana (Pelindo 2021). Sebagai sektor yang memiliki peran langsung dalam peningkatan ekonomi dan industri, internalisasi dan implementasi *core value* BerAKHLAK perlu dilakukan untuk menyelaraskan semboyan dan semangat ASN. Hal tersebut dapat dimulai dari lingkungan terkecil yaitu di lingkungan kantor pemerintahan daerah. Salah satunya pada ASN Kantor Kesyahbandaran dan

Otoritas Pelabuhan Kelas II Cilacap dan Kantor Distrik Navigasi Kelas III Cilacap. Kota Cilacap yang merupakan kota Industri dengan potensi besar dan beragam aktivitas berskala nasional, membutuhkan pelayanan transportasi laut yang baik untuk menunjang pembangunan industrinya (Pemkab Cilacap 2020).

Data survey dalam penilaian reformasi birokrasi Kemenhub tahun 2018-2022 menunjukkan peningkatan pada tahun 2018-2021, namun penurunan pada tahun 2022 (Biro Kepegawaian & Organisasi Kemenhub, 2022). Kondisi tersebut setelah dilaksanakannya internalisasi *core values* BerAKHLAK. Hal ini menjadi tantangan dalam internalisasi dan implementasi *core values* BerAKHLAK dilingkup Kemenhub sehingga identifikasi kesiapan pegawai perlu dilakukan agar pelaksanaan reformasi birokrasi tetap meningkat atau tidak mengalami penurunan. Adanya identifikasi tersebut juga dapat membantu menyiapkan segala sesuatu lebih terperinci dan melancarkan proses implementasi kedepannya. Dengan mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi individu untuk berubah yaitu: *organizational culture* (OC), *perceived organizational support* (POS) dan *work engagement* (WE).

## B. LANDASAN TEORI

### 1. ASN BerAKHLAK Core values

*Core values* ASN menjadi tonggak sejarah penguatan budaya kerja. Indikator budaya kerja berdasarkan *core values* BerAKHLAK adalah sebagai berikut:

- a) Berorientasi Pelayanan, yang artinya; memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat, ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan, kemudian melakukan perbaikan berkelanjutan.
- b) Akuntabel yaitu; melaksanakan tugas dengan jujur, penuh tanggung jawab, hati-hati, dan disiplin serta integritas yang tinggi, serta menggunakan kekayaan dan kekayaan negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien, serta tidak menyalahgunakan wewenang jabatan.
- c) Kompeten, pedoman berperilaku adalah; meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar, dan melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.
- d) Harmonis, pedoman berperilaku adalah; menghargai semua orang tanpa memandang latar belakang, suka membantu orang lain dan

membangun lingkungan kerja yang kondusif.

- e) Setia, pedoman berperilakunya adalah; menjunjung tinggi ideologi Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada NKRI dan pemerintahan yang sah, menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, lembaga dan negara, serta menjaga rahasia resmi dan negara.
- f) Adaptif, pedoman perilakunya adalah; cepat menyesuaikan diri dengan perubahan, terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas, serta bertindak proaktif.
- g) Kolaboratif, pedoman berperilaku adalah; memberikan peluang bagi berbagai pihak

## 2. Kesiapan Individu untuk Berubah

Kesiapan yang dirasakan untuk berubah didefinisikan sebagai "prekursor kognitif terhadap perilaku yang menolak, atau mendukung, upaya perubahan". Menurut Rafferty *et al.* (2013) indikator kesiapan individu terhadap perubahan dapat dianalisis melalui tiga dimensi berikut, yaitu:

- a) Kognitif, menggambarkan sikap atau respon individu dalam menunjukkan dukungan terhadap

perubahan organisasi dengan mendorong perubahan organisasi.

- b) Afektif, respon atau sikap individu dalam mendukung pelaksanaan perubahan organisasi dengan melakukan berbagai upaya untuk mencapai keberhasilan tersebut.
- c) Niat, yaitu respon atau sikap individu yang menolak perubahan yang ditunjukkan dengan sikap negatif terhadap perubahan organisasi.

## 3. *Organizational culture* (OC) terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah

OC merupakan pandangan, nilai, dan keyakinan anggota organisasi mengenai mekanisme kerja, keterlibatan pegawai, pola hubungan, perilaku kerja, dan proses kepemimpinan dalam organisasi (Gochhayat *et al.* 2017). Menurut Haffar *et al.* (2014) dan (Von Treuer *et al.* 2018), menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah. Sehingga hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H1:** *Organizational culture* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan individu terhadap perubahan

#### 4. *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah

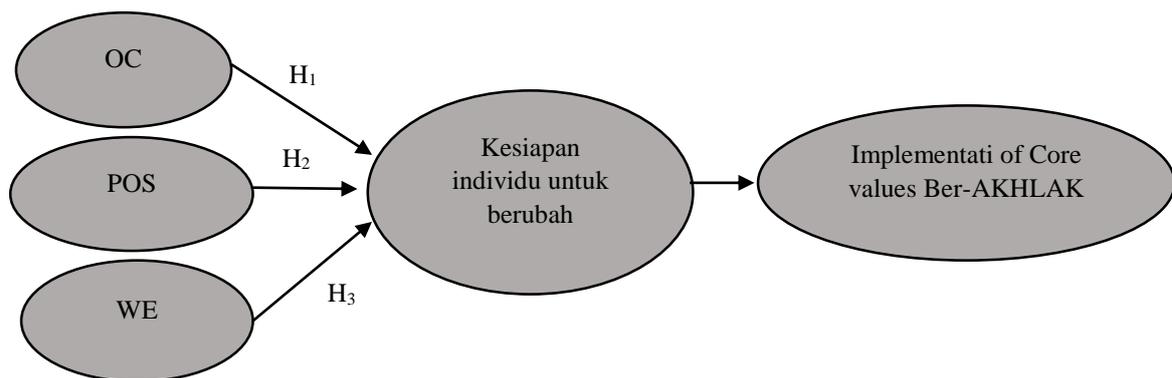
POS merupakan keyakinan seseorang mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraannya. Dukungan organisasi yang dirasakan tinggi mempunyai hubungan dengan keterikatan kerja yang tinggi (Man & Hadi 2013). Rhoades & Eisenberger (2002) menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mampu menghargai kontribusi, memberikan dukungan, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H2:** *Perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah

#### 5. *Work Engagement* (WE) terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah

WE yang dimiliki oleh karyawan dapat membuat pekerjaan terasa lebih mudah dan menarik serta selalu termotivasi untuk mencari tantangan terhadap hal-hal yang berarti siap untuk perubahan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H3:** *Work Engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kesiapan individu terhadap perubahan.



Gambar 1. Karangka Konseptual

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan memanfaatkan data primer dan sekunder. Responden

berupa seluruh pegawai Kantor Pelabuhan dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cilacap dan Kantor Distrik Navigasi Kelas III Cilacap. Data primer diperoleh dari

kuesioner kepada pegawai Otoritas Pelabuhan Kelas II Cilacap dan Kantor Distrik Navigasi Kelas III Cilacap. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literatur terkait budaya organisasi, persepsi dukungan organisasi, keterikatan kerja dan kesiapan individu terhadap perubahan dalam penerapan *core values* ASN BerAKHLAK. *Skala Likert* digunakan untuk mengukur setiap hasil kuesioner yang diperoleh berkaitan dengan pernyataan seseorang dengan sesuatu dengan data interval, dan dalam penelitian ini menggunakan skala 1-5 dengan pernyataan sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, menggunakan teknik stratified random sampling. Data dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan software SmartPLS 3.0.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Instrumen berupa kuesioner digunakan dalam penelitian ini yang disebarakan secara online melalui *google form* dengan 152 responden yang telah dinyatakan sesuai. Data dari pengisian kuesioner kemudian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas instrumen. Berdasarkan hasil

uji validitas, semua butir pernyataan diperoleh  $r$  hitung (0,762-0,899) >  $r$  tabel (0,158) dan dinyatakan valid untuk digunakan sebagai instrumen pengukuran variabel penelitian dengan baik. Uji reliabilitas kemudian digunakan dimana instrumen dinyatakan reliabilitas jika nilai  $\alpha$  cronbachs > 0,7 (Ghozali, 2018). Berdasarkan hasil uji validitas 23 item, hasil  $\alpha$  cronbachs adalah 0,838- 0,849 yang berarti variabel tersebut reliabel dan layak digunakan.

Tabel 1. Deskripsi OC Sesuai Dengan Skor Jawaban Responden

Kode	Pertanyaan	Mean
X1.1	Kantor ini menekankan tindakan dan pencapaian kinerja yang kompetitif dengan target kerja yang tinggi dan pencapaian kerja. Hal yang memperlambat kebersamaan dalam kantor ini adalah komitmen terhadap inovasi dan pengembangan.	4,263
X1.2	Kantor ini sangat berorientasi pada hasil dengan tujuan utama, menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Kepemimpinan dalam kantor ini secara umum dianggap sebagai contoh untuk menunjukkan usaha yang sungguh- sungguh, agresif dan berorientasi pada hasil.	4,421
X1.3	Kantor ini adalah tempat yang sangat terkontrol dan terstruktur dengan prosedur resmi yang mengatur detail pekerjaan pegawai. Kepemimpinan dalam kantor ini secara umum dianggap sebagai panutan atau contoh dalam mengkoordinasi, mengorganisir atau menjalankan unit kerja secara lancar dan efisien	4,329
X1.4	Kantor ini merupakan tempat yang sangat akrab, seperti sebuah keluarga besar. Para pegawai saling mendukung untuk mencapai target kinerja Hal yang memperlambat kebersamaan kami di kantor adalah kesetiaan dan rasa saling percaya.	4,467

Rata-rata keseluruhan		4,370		
Tabel 2. Deskripsi POS sesuai dengan skor Jawaban Responden				
Kode	Pertanyaan	Mean		
X2.1	Pimpinan/atasan langsung, selalu memberi intruksi dengan jelas.	4,362	Y3	4,401
	Pimpinan/atasan langsung, bersedia membantu ketika saya mengalami suatu masalah dalam pekerjaan.			
X2.2	Kantor mengapresiasi segala usaha yang dilakukan pegawai	4,178	Para pimpinan memberikan dukungan untuk upaya perubahan yang dilakukan pada kantor khususnya implementasi <i>core values</i> ASN BerAKHLAK	
	Kantor memberikan peluang promosi jabatan bagi pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik.		Dengan adanya perubahan, hubungan pribadi saya kepada rekan kerja maupun pemimpin yang telah saya bangun akan tetap sama	
X2.3	Kantor memberikan informasi yang jelas terkait kebijakan perusahaan lewat informasi tertulis dan lisan seperti breafing maupun webinar.	4,349	Saya berfikir bahwa perubahan yang terjadi di kantor membuat pekerjaan saya menjadi lebih mudah.	
	memiliki tanggungjawab dan pembagian beban kerja yang jelas		Rata-rata keseluruhan	
Rata-rata keseluruhan		4,296	4,436	

Tabel 3. Deskripsi WE sesuai dengan skor jawaban responden

Kode	Pertanyaan	Mean
X3.1	Saya selalu bersungguh-sungguh dalam mengerjakan pekerjaan.	4,507
	Saya pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan saat bekerja.	
X3.2	Saya bersedia mendedikasikan diri saya untuk membantu kepentingan kantor.	4,513
	Saya merasa senang bahwa pekerjaan saya telah memberikan kontribusi untuk kemajuan kantor.	
X3.3	Saya merasa terlibat secara penuh dengan pekerjaan.	4,401
	Saat bekerja, saya merasa waktu berlalu begitu cepat.	
Rata-rata keseluruhan		4,474

Tabel 4. Deskripsi Kesiapan Individu Untuk Berubah Sesuai Dengan Skor Jawaban Responden

Kode	Pertanyaan	Mean
Y1	Saya dapat mempersiapkan diri untuk perubahan <i>core values</i> ASN BerAKHLAK.	4,566
	Saya berpikir bahwa perubahan <i>core values</i> ASN BerAKHLAK akan membawa manfaat jangka panjang pada kantor.	
Y2	Para pimpinan mendorong seluruh pegawai untuk menerima perubahan <i>core values</i> ASN BerAKHLAK.	4,342

Hasil analisis pada Tabel 1 sampai dengan Tabel 4. menunjukkan nilai rata-rata keseluruhan skor jawaban responden pada setiap variabel menunjukkan nilai >4 dengan rata-rata kategori tinggi, hal ini berarti bahwa secara keseluruhan setiap variabel menunjukkan hasil yang cukup baik.

### 1. Hasil Analisis PLS-SEM

Hubungan antara OC, POS, WE dan kesiapan individu untuk berubah dianalisis dengan analisis SEM-PLS. Semua variabel ini adalah konstruksi *laten 1<sup>st</sup> order* yang diukur dengan beberapa indikator pengukuran. Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian apabila semua indikator dalam model PLS telah memenuhi persyaratan validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Memunculkan hasil uji model luar, model PLS harus

diperkirakan dengan menggunakan teknik algoritma. Hasil estimasi model PLS SEM setelah diperkirakan menggunakan teknik algoritma dapat dilihat pada Gambar 2.

Data yang diperoleh menggambarkan semua variabel yang tersisa dalam model valid pada penelitian konfirmatori, batas loading factor yang digunakan adalah sebesar 0,7. Selanjutnya, untuk memastikan bahwa setiap konsep dari setiap variabel laten berbeda dari variabel lainnya. Model validitas diskriminan yang baik ditunjukkan oleh nilai kuadrat AVE dari setiap konstruk eksogen yang melebihi korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya. Hasil pengujian validitas diskriminan diperoleh pada Tabel 5 sebagai berikut:

Table 5. Validitas diskriminan menurut nilai HTMT

	Kesiapan individu untuk berubah	OC	POS	WE
Kesiapan individu untuk berubah				
OC	0.627	0,844		
POS	0.737	0,570	0,786	
WE	0.892	0,590	0,725	

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan pada Tabel 5, tidak ada nilai HTMT antar konstruk yang  $>0,9$ , yang berarti bahwa semua konstruk dalam model PLS telah memenuhi kriteria

validitas diskriminan yang dipersyaratkan. Hasil dari metode pengujian validitas diskriminan tersebut dapat disimpulkan bahwa model outer PLS telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan. Pengujian dilanjutkan dengan uji reliabilitas komposit.

Pengujian lebih lanjut dilakukan untuk memastikan bahwa model PLS yang disiapkan sesuai dengan data yang dianalisis. Kebaikankesesuaian model yang dapat menjelaskan kondisi populasi yang sebenarnya. Kebaikan kesesuaian model PLS dapat dilihat dari nilai R Square dan Q Square dari model tersebut. Nilai R Square  $>0,67$  menunjukkan bahwa model PLS kuat dalam memprediksi endogen, R Square 0,33 – 0,67 menunjukkan model PLS dalam kategori cukup kuat (moderate) dan R Square 0,19 – 0,33 menunjukkan bahwa model PLS lemah dalam memprediksi endogen Hasil analisis pada Tabel 6 menunjukkan bahwa R square kesiapan individu untuk berubah adalah 0,608 (moderate), karena model R square berada dalam kategori yang cukup kuat pada kesiapan individu untuk berubah, maka dinyatakan bahwa model PLS SEM ini memiliki kekuatan model dalam kategori yang cukup kuat.

Tabel 6. R Square

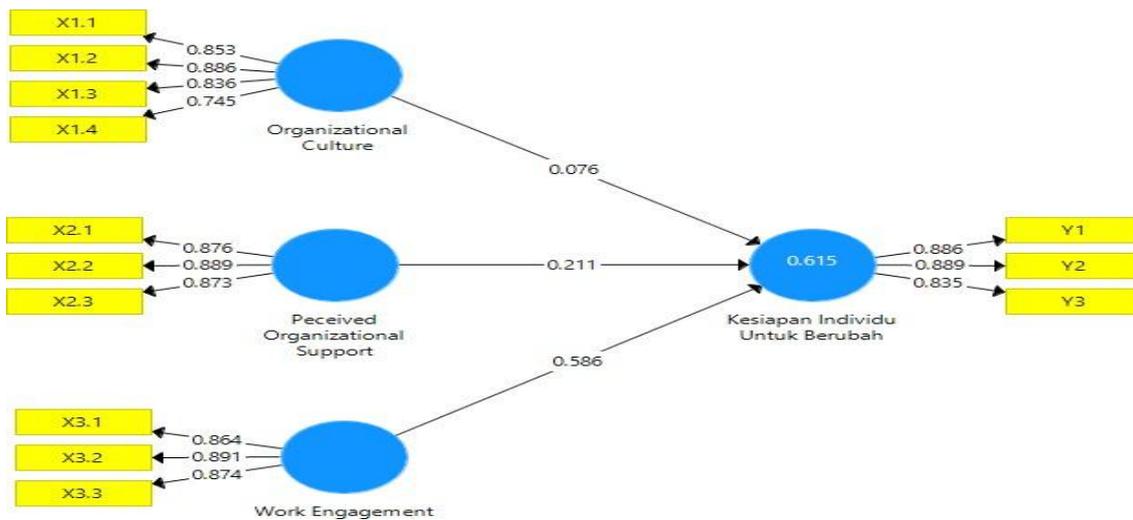
	R Square	R Square Adjusted
Kesiapan individu untuk berubah	0,615	0,608

Tabel 7. Q Square

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Kesiapan individu untuk berubah	456.000	259.556	0.431
OC	608.000	608.000	
POS	456.000	456.000	
WE	456.000	456.000	

Q Square menunjukkan predictive relevance model, nilai Q Square berkisar 0,02 – 0,15 menunjukkan bahwa model

memiliki relevansi prediktif kecil, Q Square 0,15 – 0,35 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif moderat dan Q square >0,35 menunjukkan relevansi prediktif yang besar dari model (Chin, 1998). Hasil analisis pada Tabel 8 menunjukkan bahwa Q Square kesiapan individu untuk berubah adalah 0,431 (kategori besar), ini berarti bahwa secara keseluruhan model SEM PLS memiliki predictive relevance yang besar.



Gambar 2. Hasil estimasi model SEM PLS algorithma

Dalam analisis PLS, setelah model terbukti cocok, pengujian pengaruh antar variabel dapat dilakukan. Hasil uji efek langsung dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil pengujian efek langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STD EV))	P Value s
OC-> Kesiapan individu	0.076	0.112	0.128	0.599	0.550

POS -> Kesiapan individu untuk berubah	0.211	0.207	0.107	1.981	0.049
WE -> Kesiapan individu untuk berubah	0.586	0.557	0.108	5.429	0.000

Lingkungan organisasi, tekanan untuk bekerja, kreativitas, dan kepemimpinan transformasional

semuanya terkait dengan OC, dan faktor-faktor ini akan membantu mempersiapkan individu dan organisasi menghadapi perubahan (Haffar *et al.* 2014; Von Treuer *et al.* 2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OC yang tinggi sekalipun tidak memberikan pengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis penelitian (H1). Namun hal serupa juga dilaporkan oleh Suwaryo *et al* (2015) bahwa OC yang ada berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi namun berpengaruh negatif terhadap kesiapan berubah. Dengan demikian dapat dikaitkan bahwa persepsi terhadap budaya yang ada dipengaruhi oleh unsur subjektif pegawai dalam menilai orientasi budaya, berupa bagaimana nilai-nilai yang disukai dan nilai-nilai yang tidak disukai mempengaruhi sikap pegawai terhadap perubahan.

Komponen penting untuk membantu organisasi adalah POS, yang mengungkapkan seberapa besar perusahaan menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hal ini terkait dengan pengembangan hubungan yang lebih baik dengan pekerja dan menginspirasi mereka untuk berusaha lebih keras dan berkembang secara

profesional (Sun, 2019). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pernyataan terkait POS yang baik berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah. Menunjukkan bahwa hipotesis yang diteliti (H2) dan hasilnya konsisten. Hasil penelitian tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arshadi dan Hayavi (2013) yang menunjukkan bahwa POS berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan-temuan ini dikaitkan dengan tanggapan positif, termasuk klaim tentang dukungan pemimpin dalam memberikan arahan dan menawarkan bantuan dalam tugas. Selain itu, komunikasi tertulis dan lisan mengenai dukungan kantor dengan jelas menyampaikan peraturan perusahaan, menunjukkan tindakan positif yang mendorong kemampuan beradaptasi karyawan terhadap perubahan.

Karyawan WE dan proses perubahan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan (Matthysen & Harris, 2018). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang diperoleh dimana WE yang tinggi menunjukkan adanya pengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah dan juga menjawab hipotesis penelitian (H3). (Petrou *et al.*, 2018) melaporkan bahwa karyawan yang terlibat dalam pekerjaannya cenderung mampu bertahan

dan berhasil dalam proses perubahan, sehingga komponen WE perlu diperhatikan. Selain itu beberapa penelitian juga melaporkan yaitu Simbolon (2019); Anggraini & Budiani (2023) bahwa peningkatan WE dan perilaku berbagi pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kesiapan perubahan pada karyawan atau organisasi.

Dari hasil penelitian data, dirumuskan beberapa alternatif strategi untuk memberikan rekomendasi pelaksanaan kesiapan ASN dalam mengimplementasikan nilai-nilai inti BerAKHLAK di Otoritas Pelabuhan Kelas II Cilacap dan Kantor Distrik Navigasi Kelas III Cilacap. Pertama, memprioritaskan POS dan WE sebagai faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. POS dapat memberikan kemampuan untuk menunjukkan diri sendiri tanpa konsekuensi negatif di mana hubungan interpersonal yang mendukung dan saling percaya akan menciptakan keamanan psikologis. WE merupakan faktor yang mengacu pada komitmen terhadap kesuksesan kerja dan keadaan manusia merasa telah menemukan rasa diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja, mampu menerima dukungan positif dari

orang lain, serta mampu bekerja secara efektif dan efisien di lingkungan kerja. Kedua, tetap menjaga faktor OC yang baik di kantor. Meskipun dalam penelitian ini faktor OC tidak mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah, namun faktor OC merupakan salah satu komponen penting dalam suatu organisasi yang akan menentukan dan menentukan hubungan keberlanjutan kinerja organisasi berdasarkan nilai-nilai organisasi, visi, norma, bahasa kerja, sistem. dan simbol. Dan ketiga, memberikan pelatihan dan seminar kepada pegawai dari penerapan nilai-nilai inti BerAKHLAK yang akan memberikan dampak positif bagi lembaga dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan lembaga.

#### **E. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa POS dan WE berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah dan OC tidak berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Memprioritaskan faktor POS dan WE sebagai faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah karena faktor-faktor ini mengacu pada kemampuan untuk menegaskan diri tanpa konsekuensi negatif, komitmen untuk kesuksesan kerja dan situasi dimana orang merasa telah menemukan makna

penuhnya, memiliki motivasi untuk bekerja, mampu menerima dukungan positif dari orang lain, dan mampu bekerja secara efektif dan efisien. Mempertahankan OC yang baik pada kantor karena merupakan salah satu komponen penting dalam suatu organisasi yang akan menentukan dan menetapkan hubungan kinerja yang keberlanjutan

Saran berupa jumlah sampel dalam penelitian yang relatif kecil dan kurang proporsional, diharapkan penelitian selanjutnya dapat lebih memperhatikan ukuran sample yang lebih besar dan proporsional. Hal lainnya berupa model yang hanya fokus pada pengaruh langsung, penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyusun model yang lebih kompleks (model mediasi-moderasi) untuk mendapatkan model yang lebih baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Angraini, CT & Budiani M.S. (2023). Hubungan antara Work Engagement dan Knowledge Sharing Behavior dengan Readiness to Change pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi*. 10(01):3–7.
- Arshadi, N & Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE. *Procedia -Soc Behav Sci*. 84:739–743. doi:10.1016/j.sbspro.2013.06.637.
- Bakker, AB., & Demerouti E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Dev Int*. 13(3):209223. doi:10.1108/13620430810870476.
- Biro RK. 2021. Index Reformasi Birokrasi.
- Chin, WW. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. Marcoulide. George A: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gochhayat, J, Giri, VN & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Glob Bus Rev*.18(3):691–702. doi:10.1177/0972150917692185.
- Haffar, M, Al-Karaghoul, W & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *J Organ Chang Manag*. 27(1):5–22. doi:10.1108/JOCM-04-2012-0046.
- Holt, DT., Armenakis, AA., Field, HS., & Harris S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *J Appl Behav Sci*. 43(2):232–255. doi:10.1177/0021886306295295.
- Man, GS & Hadi, C. (2013). Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Work Engagement pada Guru SMA Swasta di Surabaya. *J Psikol Ind dan Organ*. 2(2):90–99.
- Matthysen, M & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855>.
- Muafi., Fachrunnisa, O, Siswanti, Y., El Qadri, ZM & Harjito, DA. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method. *J Knowl Econ*. 10(4):1515–1535. doi:10.1007/s13132-019-00618-z.
- Pelindo. (2021). Sinergi untuk Mewujudkan Pelabuhan Ramah Lingkungan Berkelas Dunia. PT PELABUHAN Indonesia.
- Pemkab Cilacap (2020) ‘Prospek Pengembangan Kawasan Industri di

- Cilacap', Pemerintah Kabupaten Cilacap, pp. 8–10.
- Petrou, P, Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766–1792.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315624961>
- Rafferty, AE., Jimmieson, NL & Armenakis, A.A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *J Manage.* 39(1):110–135.  
[doi:10.1177/0149206312457417](https://doi.org/10.1177/0149206312457417).
- Rahi, S, Alghizzawi, M, Ahmad, S., Munawar KM & Ngah, AH. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *Int J Ethics Syst.* 38(2):235–253. [doi:10.1108/IJOES-06-2021-0137](https://doi.org/10.1108/IJOES-06-2021-0137).
- Rosenbaum, D, More, E., & Peter, S. (2018). Planned organisational change management". *J Eur Ind Train Ref Serv Rev.* 20(3):491–508.
- Simbolon, H. (2019). Pengaruh Employee Engagement terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi. Universitas HKBP Nommensen, Medan.
- Sun L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *Int J Hum Resour Stud.* 9(3):155.  
[doi:10.5296/ijhrs.v9i3.15102](https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102).
- Suwaryo, J, Daryanto, HK & Maulana, A. (2015). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. 22(1). *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi.*  
[doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431](https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431)
- Treuer, VK, Karantzas, G, McCabe, M., Mellor, D, Konis, A., Davison, TE, & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Serv Res.* 18(1):1–6.  
[doi:10.1186/s12913-018-2832-4](https://doi.org/10.1186/s12913-018-2832-4).