



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiediaan Menghadapi Perubahan sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Tenaga Pendidik (GADIK) SPN Polda SUMUT)

Azlansyah^{1*}, Hasanuddin², Suryani Hardjo³

¹Universitas Medan Area, Sumatera Utara, Indonesia, azlansyah17@gmail.com

²Universitas Medan Area, Sumatera Utara, Indonesia, hasanuddin@staff.uma.ac.id

³Universitas Medan Area, Sumatera Utara, Indonesia, suryani@staff.uma.ac.id

*Corresponding Author: azlansyah17@gmail.com

Abstract: *Work engagement is the willingness to try one's best for the benefit of the organisation, the readiness to work beyond what is expected so that the organisation can progress. Educators (Gadik) as Police personnel with high work engagement also care about the fate of the organisation. Engagement leads to the readiness and willingness of individuals to strive earnestly for the interests and continuity of the organisation. Educators (Gadik) who are willing to fully engage in their work are believed to channel their contributions toward achieving the organisation's goals. This study aims to examine the Effect of Work Morale on Work Engagement with Readiness to Face Change as a Mediating Variable. The sample amounted to 177 people. The data collection methods are work engagement scale, work morale scale and readiness to face change scale. The data analysis technique uses the Structural Equation Model (SEM) approach. The research results show; (1) There is an influence of work morale on the readiness to face change in educators, based on the t-statistic value of $11.160 > 1.96$ and/or with a p-value of $0.000 < 0.04$. (2) There is an influence of readiness to face change on educators' work engagement based on the t-statistic value of $69.211 > 1.96$ and/or with a p-value of $0.000 < 0.04$. (3) There is an influence of work morale on educators' work engagement based on the t-statistic value of $3.203 > 1.96$ and/or with a p-value of $0.000 < 0.04$. (4). There is an influence of Work Morale on Work Engagement with the Willingness to Face Change as a mediating variable, based on the t-statistic value of the specific indirect effect of $10.119 > 1.96$ and/or a p-value of $0.000 < 0.04$ (Table 3.16). Alternatively, based on the comparison between the direct effect (original sample) of Work Morale on Work Engagement of 0.119 (11.9%) which is smaller than the indirect effect (original sample of the specific indirect effect) of Work Morale through Willingness to Change on Work Engagement of 0.609 (60.9%).*

Keywords: *Work Engagement, Work Morale, Willingness to Face Change*

Abstrak: Keterlibatan kerja adalah kesiediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Tenaga Pendidik (Gadik) sebagai Personel Polri dengan keterlibatan kerja tinggi, ikut

memperhatikan nasib organisasi. Keterlibatan mengarah pada adanya kesiapan dan kesediaan individu untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi kepentingan dan kelangsungan organisasi. Tenaga Pendidik (Gadik) yang bersedia melibatkan diri secara penuh dalam pekerjaan mereka yang diyakini sebagai mekanisme penyaluran kontribusi mereka untuk pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh moral kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kesediaan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi. Sampel berjumlah 177 orang, dengan metode pengumpulan data berupa skala keterlibatan kerja, skala moral kerja, dan skala kesediaan menghadapi perubahan. Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) atau Model Persamaan Struktural. Hasil penelitian menunjukkan; (1). Ada pengaruh moral kerja terhadap kesediaan menghadapi perubahan pada tenaga pendidik, berdasarkan hasil nilai t-statistik sebesar $11,160 > 1,96$ dan/atau dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,04$. (2). Ada pengaruh kesediaan menghadapi perubahan terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik berdasarkan hasil nilai t-statistik sebesar $69,211 > 1,96$ dan atau dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,04$, (3). Ada pengaruh moral kerja terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik berdasarkan hasil nilai t-statistik sebesar $3,203 > 1,96$ dan/atau dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,04$. (4). Ada pengaruh moral kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kesediaan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi, berdasarkan hasil nilai t-statistik pada *specific indirect effect* sebesar $10,119 > 1,96$ dan atau dengan nilai p-value sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 3.16). Atau berdasarkan hasil perbandingan antara nilai pengaruh langsung (*original sample*) variabel Moral Kerja langsung terhadap Keterlibatan Kerja sebesar 0,119 (11,9%) lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung (*original sampel* pada *specific indirect effect*) antara variabel Moral Kerja melalui Kesediaan Berubah terhadap Keterlibatan Kerja yaitu sebesar 0,609 (60,9%).

Kata Kunci: Keterlibatan Kerja, Moral Kerja, Kesediaan Menghadapi Perubahan

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja di Indonesia mengalami dinamika yang sangat pesat seiring dengan arus globalisasi yang membawa perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam pengelolaan organisasi. Globalisasi menuntut setiap organisasi untuk mampu beradaptasi, meningkatkan daya saing, serta mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif dan strategis. SDM merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi, karena pencapaian tujuan organisasi pada dasarnya bergantung pada kualitas, kompetensi, serta komitmen individu yang terlibat di dalamnya. Organisasi tidak hanya membutuhkan SDM yang memiliki kemampuan teknis dan keterampilan memadai, tetapi juga individu yang memiliki motivasi tinggi, semangat kerja, serta orientasi pada pencapaian hasil yang optimal (Cak et al., 2019). Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM menjadi suatu keharusan dalam menghadapi tantangan lingkungan kerja yang semakin kompleks.

Kondisi tersebut juga berlaku pada institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia sebagai organisasi publik yang memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga stabilitas sosial. Kepolisian memiliki tujuan memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat (Barron & Chou, 2010). Dalam menjalankan fungsi tersebut, Polri dituntut memiliki SDM yang profesional, berintegritas, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sosial yang cepat. Oleh karena itu, program peningkatan kualitas SDM di lingkungan kepolisian menjadi aspek strategis yang tidak dapat diabaikan.

Salah satu unit penting dalam pembinaan SDM Polri adalah Sekolah Polisi Negara (SPN). SPN merupakan lembaga pendidikan yang berperan dalam membentuk Bintara Polri

melalui proses pendidikan dan pelatihan yang sistematis. Pendidikan di SPN merupakan bagian dari siklus pembinaan manajemen SDM Polri yang diselenggarakan secara terpadu dan berpedoman pada prinsip sistem pendidikan nasional. SPN menjadi fondasi awal pembentukan karakter, kompetensi, dan profesionalisme personel Polri yang nantinya akan bertugas di lapangan. Oleh karena itu, kualitas penyelenggaraan pendidikan di SPN sangat menentukan kualitas personel yang dihasilkan.

Dalam konteks tersebut, Tenaga Pendidik (Gadik) memegang peran sentral sebagai pelaksana utama proses pembelajaran. Gadik tidak hanya berfungsi sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai pembentuk sikap, nilai, dan karakter peserta didik. Keberhasilan pendidikan di SPN sangat ditentukan oleh kualitas, kompetensi, serta keterlibatan Gadik dalam melaksanakan tugasnya. Setiap tenaga pendidik membawa nilai, keyakinan, serta karakteristik personal yang akan memengaruhi dinamika organisasi (Luthans, 2011). Pengelolaan SDM yang efektif menempatkan manusia sebagai unsur strategis yang mampu membentuk norma perilaku, nilai, dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja (Felicia, 2016). Dengan demikian, peningkatan kualitas dan keterlibatan tenaga pendidik menjadi kebutuhan yang mendesak.

Salah satu aspek perilaku kerja yang memiliki kontribusi signifikan terhadap produktivitas organisasi adalah keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja diartikan sebagai derajat sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan, berpartisipasi secara aktif di dalamnya, serta memandang kinerja sebagai bagian penting dari harga diri (Robbins, 2014; Robbins & Coulter, 2011). Individu dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi akan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap tugas, memiliki rasa tanggung jawab, serta bersedia mengerahkan usaha maksimal demi kepentingan organisasi (Soedjadi, 2013; Magrietha, 2011). Tingginya keterlibatan kerja juga berkaitan dengan rendahnya tingkat kemangkiran serta meningkatnya kualitas pelayanan yang diberikan (Robbins, 2014). Dalam konteks pendidikan di SPN, keterlibatan kerja tenaga pendidik akan berpengaruh langsung terhadap kualitas proses belajar mengajar dan hasil pembentukan peserta didik.

Namun demikian, dalam praktiknya masih terdapat indikasi rendahnya keterlibatan kerja pada sebagian tenaga pendidik. Beberapa permasalahan yang muncul antara lain kurangnya antusiasme dalam menyampaikan materi, kecenderungan menyerahkan tugas mengajar kepada pihak lain, serta penempatan tugas yang tidak selalu sesuai dengan kompetensi atau latar belakang pendidikan. Kondisi ini berpotensi memengaruhi kualitas pembelajaran serta efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja tenaga pendidik.

Menurut Bakker et al. (2010), keterlibatan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *job resources*, *salience of job resources*, dan *personal resources*. *Job resources* berkaitan dengan ketersediaan sumber daya yang mendukung pelaksanaan tugas, *salience of job resources* berkaitan dengan tingkat pentingnya sumber daya tersebut bagi individu, sedangkan *personal resources* mencakup karakteristik individu seperti kepribadian, nilai kerja, kepuasan kerja, profesionalisme, dan kemampuan adaptasi. Salah satu faktor internal yang penting dalam *personal resources* adalah moril kerja.

Moril kerja merupakan kondisi mental dan emosional individu yang memengaruhi semangat, kemauan, dan kesiapan untuk bekerja secara maksimal. Moril mencerminkan perasaan memiliki, tujuan bersama, serta komitmen untuk mencapai sasaran organisasi (Gordon, 2011). Individu dengan moril kerja tinggi cenderung menunjukkan energi positif, dedikasi, serta keinginan kuat untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Dengan demikian, moril kerja dapat menjadi pendorong utama munculnya keterlibatan kerja yang tinggi pada tenaga pendidik.

Selain moril kerja, faktor lain yang turut memengaruhi keterlibatan kerja adalah kesediaan menghadapi perubahan. Organisasi modern tidak dapat terlepas dari perubahan, baik yang bersifat struktural, prosedural, maupun kultural. Kesediaan berubah merupakan kesiapan mental individu untuk menerima dan mendukung perubahan dengan keyakinan bahwa perubahan tersebut membawa dampak positif (Jex, 2018; El Hami, 2014). Individu dengan kesiapan berubah yang tinggi akan lebih mudah beradaptasi, menunjukkan dukungan terhadap kebijakan baru, serta terlibat secara aktif dalam proses perubahan organisasi (Bohlander et al., 2010). Keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kesiapan individu sebagai pelaksana utama perubahan tersebut.

Dalam konteks SPN, perubahan dapat terjadi dalam kurikulum, metode pembelajaran, sistem evaluasi, maupun kebijakan organisasi. Tenaga pendidik yang memiliki kesediaan menghadapi perubahan cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, kesediaan menghadapi perubahan dapat berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara moril kerja dan keterlibatan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, penting untuk melakukan penelitian yang mengkaji secara empiris pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja dengan mempertimbangkan kesediaan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian perilaku organisasi, serta kontribusi praktis bagi pengelolaan SDM di lingkungan SPN. Dengan demikian, penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja dengan kesediaan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi pada Tenaga Pendidik (Gadik) di SPN Hinai.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe deskriptif yang bertujuan menggambarkan hubungan antarvariabel, yaitu moril kerja sebagai variabel bebas, keterlibatan kerja sebagai variabel terikat, dan kesiapan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada Tenaga Pendidik SPN dengan populasi berjumlah 177 orang, dan seluruh populasi dijadikan sampel menggunakan teknik *total sampling* sehingga jumlah sampel sebanyak 177 responden. Instrumen penelitian berupa tiga skala psikologis yang disusun berdasarkan teori, yaitu skala keterlibatan kerja (Lodahl & Kejner), skala moril kerja (Schein), dan skala kesiapan menghadapi perubahan (Daft), yang diukur menggunakan skala *Likert* dengan kategori *favourable* dan *unfavourable*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran skala atau angket kepada responden. Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 2.0, yang meliputi pengujian *measurement model* (uji validitas dan reliabilitas melalui *confirmatory factor analysis*) serta *structural model* untuk menguji hubungan kausal dan peran mediasi antarvariabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kategorisasi Jawaban Responden Penelitian

Kategorisasi Jawaban Responden variabel Moril Kerja (X)

Variabel Moril Kerja diukur melalui empat dimensi, yaitu: sedikit perilaku agresif yang menimbulkan frustrasi; individu bekerja dengan perasaan bahagia dan menyenangkan; individu dapat menyesuaikan diri dengan teman sekerja secara baik; serta ego yang terlibat dalam pekerjaan. Hasil menunjukkan bahwa seluruh dimensi berada pada kategori rendah. Dimensi sedikit perilaku agresif memiliki rerata 1,101; individu bekerja dengan perasaan bahagia 1,197; ego terlibat dalam pekerjaan 1,169; dan kemampuan menyesuaikan diri 1,120. Secara keseluruhan, nilai rerata variabel Moril Kerja berada pada kategori rendah, yang

menunjukkan bahwa personil Tenaga Pendidik (Gadik) SPN Polda Sumatera Utara memiliki pemahaman yang kurang baik terhadap pernyataan variabel Moril Kerja.

Kategorisasi Jawaban Responden Kesiadaan Berubah (M)

Variabel Kesiadaan Berubah diukur melalui tiga dimensi, yaitu persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi. Hasil analisis menunjukkan seluruh dimensi berada pada kategori rendah. Dimensi institusionalisasi memiliki rerata tertinggi 1,211; diikuti penerimaan 1,203; dan persiapan 1,164. Secara umum, variabel Kesiadaan Berubah berada pada kategori rendah, yang menunjukkan sebagian besar personil Gadik memiliki pemahaman yang rendah terhadap pernyataan mengenai kesiapan dan penerimaan terhadap perubahan organisasi.

Kategorisasi Jawaban Responden Keterlibatan Kerja (Y)

Variabel Keterlibatan Kerja diukur berdasarkan tiga dimensi, yaitu kerja sebagai keseluruhan *self image*; nilai yang terinternalisasi; dan kinerja yang mempengaruhi harga diri. Hasil menunjukkan bahwa dimensi nilai yang terinternalisasi memiliki rerata tertinggi 1,268 (kategori sedang), diikuti kerja sebagai keseluruhan *self image* sebesar 1,222 (kategori sedang), dan kinerja yang mempengaruhi harga diri sebesar 1,211 (kategori rendah). Secara umum, variabel Keterlibatan Kerja berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa sebagian personil Gadik memiliki pemahaman yang cukup baik terhadap pernyataan variabel keterlibatan kerja.

Analisis Inferensial

Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu teknik multivariat yang menggabungkan analisis faktor dan regresi berganda untuk menguji hubungan antarvariabel laten secara simultan (Hair et al., 2010). Pendekatan dilakukan melalui dua tahap, yaitu *measurement model analysis* dan *structural equation model analysis*, dengan bantuan software SmartPLS. Metode yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS), yang memiliki fleksibilitas tinggi, tidak mensyaratkan distribusi normal multivariat, serta dapat digunakan pada ukuran sampel yang relatif kecil (Ghozali, 2011). PLS dapat mengonfirmasi teori dan menjelaskan hubungan antarvariabel laten, serta mampu menganalisis konstruk reflektif dan formatif. Pemilihan PLS didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini menggunakan variabel laten dengan indikator reflektif dan pendekatan *second order factor* melalui *repeated indicators approach* (Ghozali, 2011).

Uji Kualitas Data

Jumlah sampel sebanyak 140 responden telah memenuhi asumsi SEM. Uji normalitas menunjukkan bahwa secara univariat mayoritas data berdistribusi normal karena nilai *critical ratio* (C.R) untuk kurtosis dan skewness berada dalam rentang $\pm 1,48$. Dengan demikian, data layak untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan SEM.

Analisis Model Pengukuran Variabel (*Measurement Model*) dengan teknik *Confirmatory Analysis Factor* (CFA)

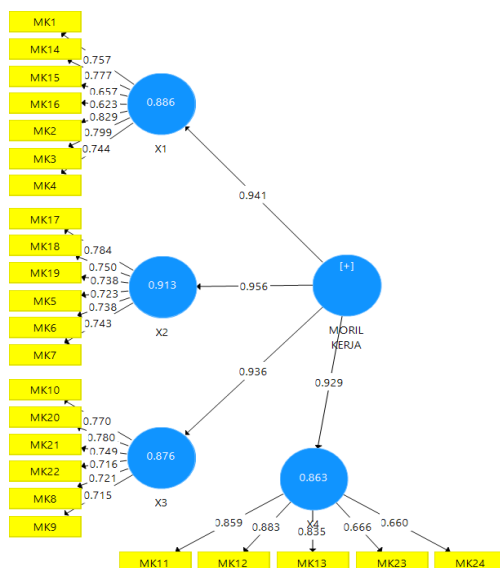
Analisis dilakukan menggunakan teknik *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dalam kerangka SEM-PLS dengan dua tahap, yaitu analisis *outer model* dan *inner model*. Hasil pengolahan data digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang dirumuskan dapat diterima atau tidak.

Pengujian *Outer Model* (Model Pengukuran)

Uji Validitas Instrumen

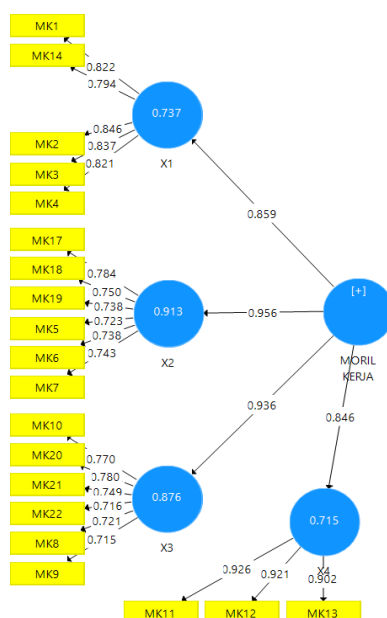
Convergent Validity

Convergent Validity Moril Kerja (X)



Gambar 1. Diagram Moril Kerja *Iterasi Awal*

Berdasarkan Gambar 1, diketahui *Outer Loadings* di atas ditemukan indikator atau instrument yang mempunyai nilai $< 0,7$. Oleh karenanya indikator/instrumen yang $< 0,7$ tersebut kemudian dilakukan drop (dibuang) dari model Moril Kerja iterasi selanjutnya. Dimana pada Moril Kerja dilakukan sampai dengan 1 kali iterasi (tahapan) analisis, untuk menemukan model Moril Kerja yang baik (fit).

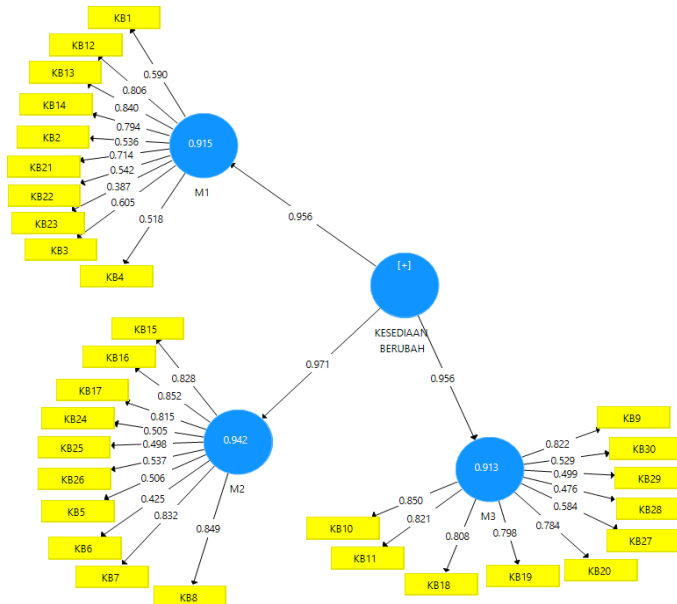


Gambar 2. Diagram Moril Kerja *Iterasi Kedua fit*

Berdasarkan Gambar 2, diketahui *Outer Loadings* di atas ditemukan indikator atau instrument Moril Kerja iterasi kedua sudah mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari $>$

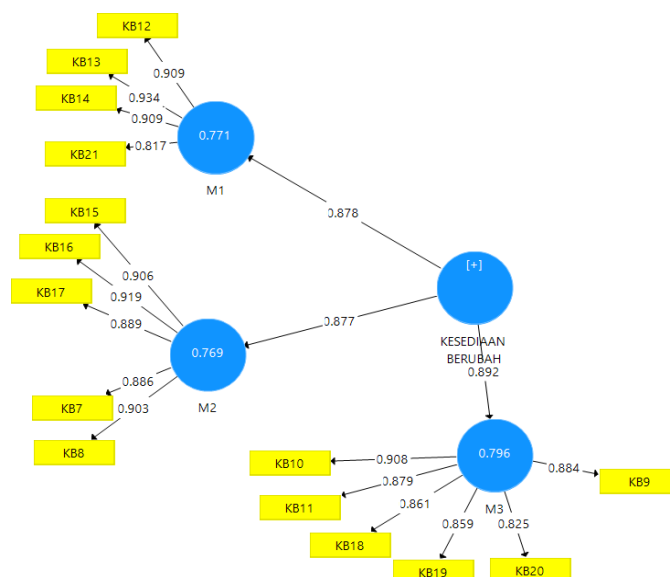
0,7. Sehingga pada Moril Kerja iterasi kedua merupakan model yang sudah baik (fit), dan bisa untuk dilanjutkan pada analisis selanjutnya.

***Convergent Validity* Kesiediaan Berubah (M)**



Gambar 3. Diagram Kesediaan Berubah_Iterasi Awal

Berdasarkan Gambar 3, diketahui *Outer Loadings* di atas ditemukan indikator atau instrument yang mempunyai nilai di bawah $< 0,7$. Oleh karenanya indikator/instrumen yang $< 0,7$ tersebut kemudian dilakukan drop (dibuang) dari model Kesediaan Berubah iterasi selanjutnya. Dimana pada Kesediaan Berubah dilakukan sampai dengan 1 kali iterasi (tahapan) analisis, untuk menemukan model variabel Moril Kerja yang baik (fit). Berikut ini Gambar 4.4. Kesediaan Berubah iterasi kedua yang sudah *fit*.

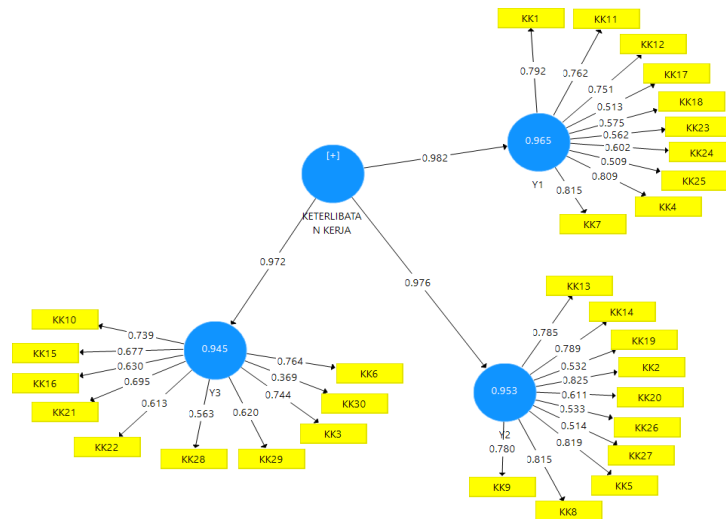


Gambar 4. Diagram Kesediaan Berubah_iterasi kedua Fit

Berdasarkan Gambar 4, diketahui *Outer Loadings* di atas ditemukan indikator atau instrument Kesediaan Berubah iterasi kedua, sudah mempunyai nilai *loading factor* lebih besar

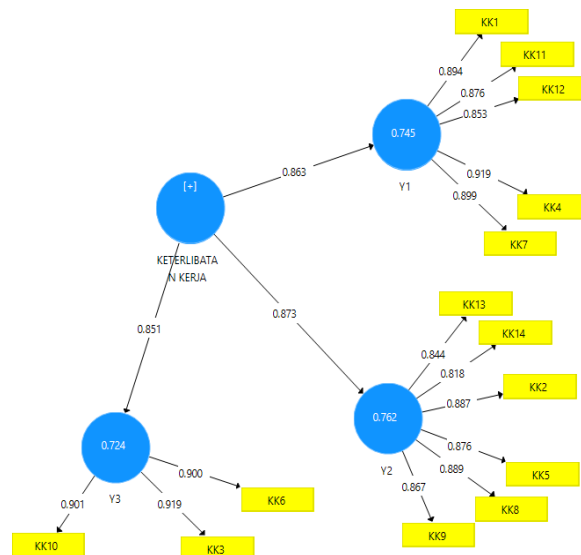
dari $> 0,7$. Sehingga pada Kesiediaan Berubah iterasi kedua merupakan model yang sudah baik (fit), dan bisa untuk dilanjutkan pada analisis selanjutnya.

Convergent Validity Keterlibatan Kerja (Y)



Gambar 5. Diagram Keterlibatan Kerja *Iterasi Awal*

Berdasarkan Gambar 5, diketahui *Outer Loadings* di atas ditemukan indikator atau instrument yang mempunyai nilai di bawah $< 0,7$. Oleh karenanya indikator/instrumen yang $< 0,7$ tersebut kemudian dilakukan drop (dibuang) dari model Keterlibatan Kerja iterasi selanjutnya. Dimana pada variabel Keterlibatan Kerja dilakukan sampai dengan 2 kali iterasi (tahapan) analisis, untuk menemukan model variabel Keterlibatan Kerja yang baik (fit). Untuk iterasi atau tahapan analisis secara lengkap dapat dilihat pada lampiran dalam penelitian ini.



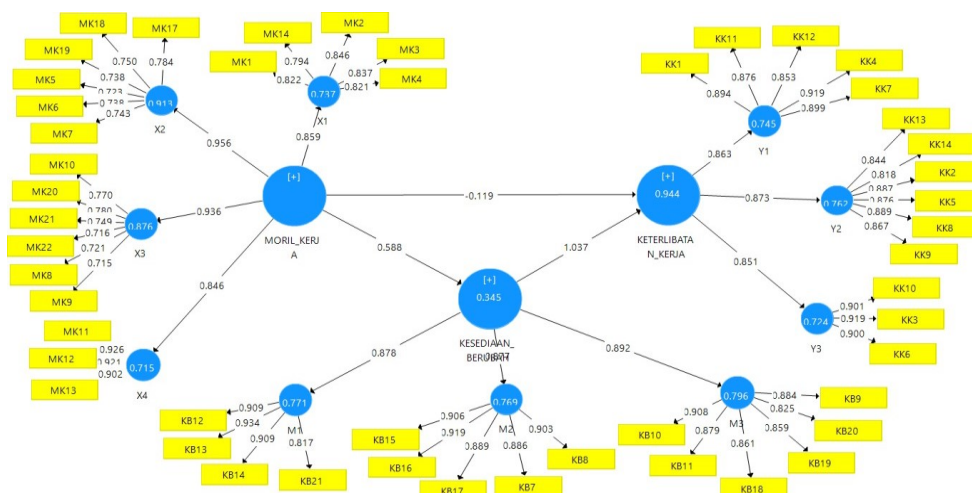
Gambar 6. Diagram Kesiediaan Berubah *Iterasi Ketiga Fit*

Berdasarkan Gambar 6, diketahui *Outer Loadings* di atas ditemukan indikator atau instrument variabel Keterlibatan Kerja iterasi ketiga sudah mempunyai nilai *loading factor* lebih besar dari $> 0,7$. Sehingga pada variabel Keterlibatan Kerja merupakan model yang sudah baik (fit), dan bisa untuk dilanjutkan pada analisis selanjutnya.

Analisis Model Struktural (*Structural Measurement*)

Discriminant Validity

Discriminant Validity dilakukan dengan cara melihat nilai *cross loading* pengukuran konstruk. Nilai *cross loading* menunjukkan besarnya korelasi antara setiap konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Suatu model pengukuran memiliki *discriminant validity* yang baik apabila korelasi antara konstruk dengan indikatornya lebih tinggi daripada korelasi dengan indikator dari konstruk blok lainnya. Pada analisis *Discriminant Validity* ini merupakan pengujian secara struktural, dimana model yang di running atau yang dianalisis adalah model gabungan dari tiap variabel yang sudah baik (fit) sehingga menjadi model struktural sebagai berikut:



Gambar 7. Diagram Struktural (Full Model) SEM-PLS

Berdasarkan Gambar 7, diketahui *Outer Loadings* di atas ditemukan indikator atau instrument menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Uji Reliabilitas

Evaluasi *Average Variance Extracted* (AVE) dan *Composite Reliability*

Tabel 1. *Composite Reliability*

		<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kesediaan Berubah	M1	0.914	0.930	0.798
	M1	0.931	0.946	0.811
	M2	0.924	0.939	0.747
Moril Kerja	X1	0.881	0.913	0.679
	X1	0.831	0.882	0.447
	X2	0.827	0.880	0.441
	X3	0.903	0.930	0.829
Keterlibatan Kerja	Y1	0.922	0.939	0.789
	Y1	0.921	0.936	0.736
	Y2	0.891	0.921	0.811

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Dari hasil output SmartPLS pada Tabel 1. di atas, menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai $> 0,70$ dan atau dengan nilai *average variance extracted* berada di atas nilai $> 0,40$. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minumun yang telah disyaratkan.

Analisis Variant (R^2) atau Uji Determinasi

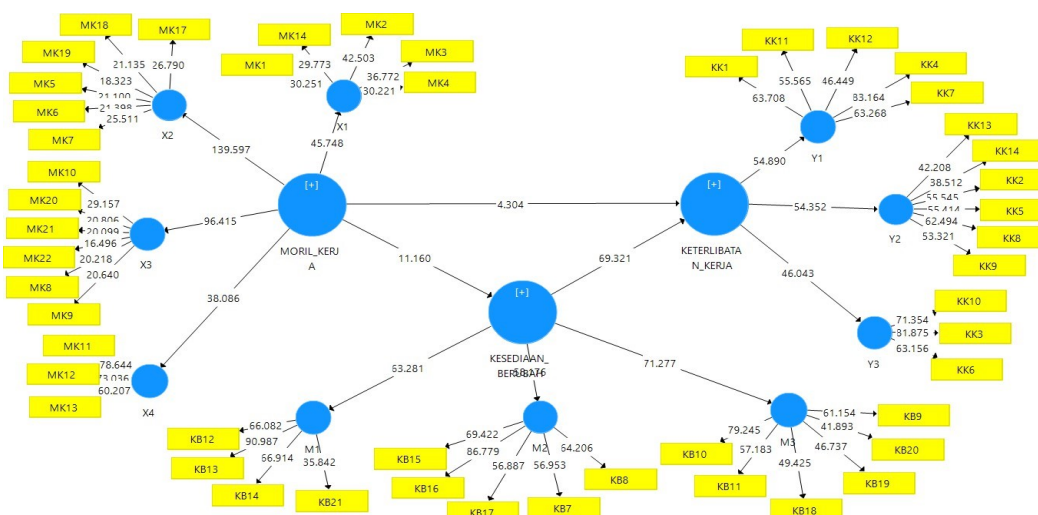
Tabel 2. R-square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kesediaan Berubah	0.234	0.231
Keterlibatan Kerja	0.933	0.932

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan nilai r-square pada Tabel 2. menunjukkan bahwa variabel Keterlibatan Kerja (Y) mampu menjelaskan variabilitas Moril Kerja dan Kesiediaan Berubah sebesar 0.933 (93,3, dimana sisanya sebesar 4,6% diterangkan oleh konstruk atau variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sementara itu variabel Kesiediaan Berubah (M) mampu menjelaskan variabilitas Moril Kerja sebesar 0.234 (23,4%), sisanya sebesar 64,4% dapat diterangkan oleh konstruk atau variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian Inner Model Pengujian Hipotesis



Gambar 8. Diagram Structural (PLS_Bootstrapping)

Tabel 3. Path Coefficients

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Kesediaan Berubah -> Keterlibatan Kerja	0.927	0.924	0.014	69.211	0.000
Moril Kerja -> Kesiediaan Berubah	0.488	0.481	0.042	11.160	0.000
Moril Kerja -> Keterlibatan Kerja	0.119	0.117	0.018	3.203	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Tabel 4. Specific Indirect Effect

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
Moril_Kerja -> Kesiediaan_Berubah -> Keterlibatan_Kerja	0.609	0.601	0.06	10.119	0.000

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4 dapat dibuat analisis pengaruh antara variabel penelitian sesuai dengan hipotesis yang diajukan, sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama, menyatakan “Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap Kesiediaan Menghadapi Perubahan pada Tenaga Pendidik di SPN”. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $11,160 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 4.15).
2. Hipotesis kedua, menyatakan “Ada Pengaruh Kesiediaan Menghadapi Perubahan terhadap Keterlibatan Kerja Tenaga Pendidik (GADIK) di SPN”. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $69,211 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 4.15).
3. Hipotesis ketiga, menyatakan “Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap terhadap Keterlibatan Kerja Tenaga Pendidik (GADIK) di SPN”. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistik* sebesar $3,203 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$ (tabel 4.15).
4. Hipotesis keempat, menyatakan “Ada Pengaruh Moril Kerja terhadap terhadap Keterlibatan Kerja dengan Kesiediaan Menghadapi Perubahan sebagai variabel mediasi”.

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis keempat diterima. Kesimpulan tersebut berdasarkan hasil nilai *t-statistic* pada specific indirect effect sebesar $10,119 > 1,96$ dan atau dengan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,04$. atau berdasarkan hasil perbandingan antara nilai pengaruh langsung (original sample) variabel Moril Kerja langsung terhadap Keterlibatan Kerja sebesar 0,119 (11,9%) lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung (original sampel pada specific indirect effect) antara variabel Moril Kerja melalui Kesiediaan Berubah terhadap Keterlibatan Kerja yaitu sebesar 0,609 (60,9%).

Pembahasan

Pengaruh Moril Kerja terhadap Kesiediaan Menghadapi Perubahan

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara moril kerja terhadap kesiediaan menghadapi perubahan pada tenaga pendidik di SPN. Nilai *t-statistik* sebesar $11,160 (> 1,96)$ dan nilai *p-value* sebesar $0,000 (< 0,04)$ mengindikasikan bahwa hipotesis pertama diterima. Ini berarti bahwa semakin tinggi moril kerja tenaga pendidik, semakin besar pula kesiediaan mereka untuk menghadapi perubahan. Moril kerja yang tinggi menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan rasa percaya diri, dan membuka pikiran terhadap perubahan sebagai peluang untuk perbaikan.

Pengaruh Kesiediaan Menghadapi Perubahan terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kesiediaan menghadapi perubahan terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik di SPN. Nilai *t-statistik* sebesar $69,211 (> 1,96)$ dan nilai *p-value* sebesar $0,000 (< 0,04)$ mengindikasikan bahwa hipotesis kedua diterima. Ini berarti bahwa semakin besar kesiediaan tenaga pendidik untuk menghadapi perubahan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja mereka. Kesiediaan untuk berubah memungkinkan tenaga pendidik untuk lebih adaptif terhadap tuntutan pekerjaan, proaktif dalam mencari solusi, dan merasa lebih terikat dengan organisasi.

Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara moril kerja terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik di SPN. Nilai t-statistik sebesar 3,203 ($> 1,96$) dan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,04$) mengindikasikan bahwa hipotesis ketiga diterima. Ini berarti bahwa semakin tinggi moril kerja tenaga pendidik, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja mereka. Moril kerja yang baik menciptakan rasa memiliki, meningkatkan motivasi, dan mendorong tenaga pendidik memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

Peran Mediasi Kesiadaan Menghadapi Perubahan dalam Meningkatkan Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa kesiadaan menghadapi perubahan memediasi pengaruh antara moril kerja terhadap keterlibatan kerja. Nilai t-statistik pada specific indirect effect sebesar 10,119 ($> 1,96$) dan nilai p-value sebesar 0,000 ($< 0,04$) mengindikasikan bahwa hipotesis keempat diterima. Selain itu, perbandingan antara pengaruh langsung moril kerja terhadap keterlibatan kerja (0,119 atau 11,9%) lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung melalui kesiadaan berubah (0,609 atau 60,9%). Hal ini menunjukkan bahwa kesiadaan menghadapi perubahan berperan penting dalam menyampaikan pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja.

Dengan kata lain, moril kerja yang tinggi akan meningkatkan kesiadaan tenaga pendidik untuk menghadapi perubahan, yang pada gilirannya akan meningkatkan keterlibatan kerja mereka. Kesiadaan untuk berubah menjadi jembatan yang menghubungkan antara moril kerja dan keterlibatan kerja.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa moril kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kesiadaan menghadapi perubahan dan keterlibatan kerja tenaga pendidik di SPN. Selain itu, kesiadaan menghadapi perubahan juga berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara moril kerja dan keterlibatan kerja. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen SPN untuk terus meningkatkan moril kerja tenaga pendidik, sehingga mereka lebih bersedia menghadapi perubahan dan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh Moril Kerja terhadap Kesiadaan Menghadapi Perubahan: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara moril kerja terhadap kesiadaan menghadapi perubahan pada tenaga pendidik di SPN. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi moril kerja tenaga pendidik, semakin besar pula kesiadaan mereka untuk menghadapi perubahan.
2. Pengaruh Kesiadaan Menghadapi Perubahan terhadap Keterlibatan Kerja: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kesiadaan menghadapi perubahan terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik di SPN. Ini berarti bahwa semakin besar kesiadaan tenaga pendidik untuk menghadapi perubahan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja mereka.
3. Pengaruh Moril Kerja terhadap Keterlibatan Kerja: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara moril kerja terhadap keterlibatan kerja tenaga pendidik di SPN. Semakin tinggi moril kerja tenaga pendidik, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja mereka.
4. Peran Mediasi Kesiadaan Menghadapi Perubahan: Kesiadaan menghadapi perubahan memediasi pengaruh antara moril kerja terhadap keterlibatan kerja. Kesiadaan menghadapi perubahan berperan penting dalam menyampaikan pengaruh moril kerja terhadap keterlibatan kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengkonfirmasi bahwa moril kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kesediaan menghadapi perubahan dan keterlibatan kerja tenaga pendidik di SPN. Selain itu, kesediaan menghadapi perubahan juga berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara moril kerja dan keterlibatan kerja.

REFERENSI

- Abrahamson, E. (2010). *Change without pain*. Harvard Business Review.
- Angelus, A. (2011). *Morale work in organizations* (1st ed.). Christianborg Press.
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Analisis readiness for change terhadap kinerja: Perspektif karyawan kontrak di masa pandemi Covid-19. *JEMASI: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 16(1), 1–16. <https://doi.org/10.24339/jemasi.v16i1.142>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2012). *Human resource management*. Prentice Hall.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Principles of human resource management* (14th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Chaplin, J. P. (2013). *Kamus lengkap psikologi*. PT Raja Grafindo Persada.
- Chrysnanda. (2012). *Menjadi polisi yang berhati nurani*. YPKIK.
- Daderman, A. M., & Basinska, B. A. (2019). Morale value of police officers and readiness for change with work engagement. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00331>
- Daft, R. L. (2017). *Manajemen* (Edisi 6). Salemba Empat.
- Danim, S. (2013). *Motivasi kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Rineka Cipta.
- Davis, K. (2019). *Human behavior at work* (8th ed.). Tata McGraw-Hill.
- Desplaces, D. (2014). A multilevel approach to individual readiness to change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 14–29.
- Dwi Putra, R. (2018). *Analisis pengaruh keterlibatan kerja dan kewajaran prosedur evaluasi kinerja terhadap kinerja manajer dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening* (Tesis tidak diterbitkan). Universitas Andalas.
- El Hami, & Hinduan, Z. R. (2014). Organizational change readiness pada Universitas X. *Psymphatic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 1(1), 1–16.
- Galpin, T. (2016). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. Jossey-Bass.
- Ghozali, I. (2011). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan SmartPLS 2.0* (Ed. 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (Ed. 3). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Nicholas, P., & Ray, S. (2011). An introduction to structural equation modeling. In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R* (pp. 1–19). Springer.
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen AMOS LISREL PLS*. PT Intermedia Personalia Utama.
- Hiriyappa, B. (2014). *Organizational behavior*. New Age International Publisher.
- Ibrahim, M. (2014). Impact of morale work on employee engagement: The case of selected micro finance companies in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11).
- Jex, S. M. (2018). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.

- Kahar, A. I. (2018). Konsep kepemimpinan dalam perubahan organisasi pada perpustakaan perguruan tinggi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*, 3(1).
- Lambert, N. J., Adeyemo, D. A., & Terry, D. L. (2018). Organizational climate, leadership style and emotional intelligence as predictors of quality of work life. *European Scientific Journal*. <https://doi.org/10.19033/esj.v11n3p14>
- Lehman, J. D. (2014). *Aspek manusia dalam perubahan* (Tidak diterbitkan). Lotus Authorized Training Centre.
- Margaretha, F. (2013). *Dasar-dasar manajemen Polri*. PT Dian Rakyat.
- Mas'ud, F. (2013). *Survei diagnosis organisasional (Konsep dan aplikasi)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, a844. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.844>
- Mathis, R. L. (2011). *Manajemen sumber daya manusia* (J. Sadeli, Trans.). Salemba Empat.
- Muchinsky, P. M. (2012). *Psychology applied to work* (4th ed.). Brooks/Cole.
- Mustapha, K. S. G. (2010). The impact of work morale on employee engagement. *International Journal of Applied Research in Management and Economics*.
- Nurtjahjanti. (2013). Hubungan antara kesiapan menghadapi perubahan dan resiliensi dengan organizational citizenship behavior. *Jurnal Psikologi Undip*, 9(1).
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (2011). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 710–811). Consulting Psychologists Press.
- Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2011). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale. *Organizational Research Methods*, 3(1), 91–111.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2011). *Management* (11th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Umam, K. (2010). *Perilaku organisasi*. Pustaka Setia.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2010). Predictors and outcomes of openness to change. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 121–131.
- Winardi, J. (2019). *Manajemen perilaku organisasi* (Edisi revisi). Kencana.
- Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2013). Peranan komitmen organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah terhadap employee engagement. *Jurnal Psikologi*, 31(1), 19–24.