



PENGARUH MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT IN CHANGE* DALAM HUBUNGAN *CHANGE RESOURCES* DAN *DEMANDS* TERHADAP EFEKTIVITAS TRANSFORMASI ORGANISASI

NUNU FAUZAN HELWAH



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Pengaruh Mediasi *Employee Engagement in Change* dalam Hubungan *Change Resources* dan *Demands* terhadap Efektivitas Transformasi Organisasi” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, 05 Agustus 2024

Nunu Fauzan Helwah
NIM H2501202041

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

NUNU FAUZAN HELWAH. Pengaruh Mediasi *Employee Engagement in Change* dalam Hubungan *Change Resources* dan *Demands* terhadap Efektivitas Transformasi Organisasi. Dibimbing oleh ELISA ANGGRAENI dan ANGGRAINI SUKMAWATI.

Industri telekomunikasi dalam beberapa dekade ini menunjukkan perkembangan yang pesat dan semakin kompetitif. Kebutuhan masyarakat modern untuk saling terhubung, memperoleh informasi dan hiburan interaktif semakin populer saat ini. PT XYZ merupakan perusahaan Telekomunikasi yang sedang fokus menjalankan transformasi organisasi secara masif melalui implementasi strategi jangka panjang. Strategi pertama yang diimplementasikan adalah *Fixed Mobile Convergence* (FMC) yang berdampak pada perubahan struktur, proses bisnis dan budaya organisasi serta resistensi dan penurunan hasil *employee engagement survei* tahun 2023. Tujuan penelitian ini yaitu menguji model yang dikembangkan Albrecht *et al.* terkait sumber daya perubahan yang mengarah pada *employee engagement in change* dan pengaruhnya terhadap efektivitas transformasi organisasi. Data penelitian dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan SEM PLS. Hasil menunjukkan bahwa *change-related organizational resources*, *change-related job resources*, *change-related job demands*, *change-related personal resources* berpengaruh positif signifikan terhadap efektivitas transformasi organisasi baik secara langsung maupun melalui mediasi *employee engagement in change*. Untuk mencapai efektivitas transformasi organisasi HCM perlu melakukan peningkatan pada *employee engagement in change* melalui penyediaan sumber daya organisasi, sumber daya pekerjaan, membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan, serta memupuk sumber daya personal karyawan. Bagi penelitian selanjutnya dapat melakukan uji simultan dengan menggunakan uji F dalam analisis varians (ANOVA). Uji simultan ini memiliki konsistensi dalam pengambilan keputusan. Penelitian selanjutnya juga dapat melakukan uji longitudinal untuk lebih memahami hubungan sebab akibat antara variabel-variabel penelitian.

Kata kunci: *change-related organizational resources*, *change-related job resources*, *change-related job demands*, *change-related personal resources*, efektivitas transformasi organisasi, *employee engagement in change*

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

NUNU FAUZAN HELWAH. The Mediating Effect of Employee Engagement in Change in the Relationship between Change Resources and Demands on the Effectiveness of Organizational Transformation. Supervised by ELISA ANGGRAENI and ANGGRAINI SUKMAWATI.

The telecommunications industry in recent decades has shown rapid and increasingly competitive development. The need of modern society to connect, gain information and interactive entertainment is becoming increasingly popular today. PT XYZ is a telecommunications company that is focusing on carrying out massive organizational transformation through the implementation of long-term strategies. The first strategy to be implemented is Fixed Mobile Convergence (FMC) which impacts on changes in structure, business processes and organizational culture as well as resistance and degradation of the results of the employee engagement survey in 2023. The aim of this research is to test the model developed by Albrecht et al. relating to the resources of change that lead to employee engagement in change and its impact on the effectiveness of organizational transformation. Research data analyzed using descriptive statistics and SEM PLS. The results showed that change-related organizational resources, change-released job resources, changes-related job demands, change -related personal resources have significant positive influence on the effectiveness of transformation of the organization both directly and through mediation of employee engagement in change. To effective transformation HCM organizations need to improve on employee involvement in change through the provision of organization resources, employment resources, help employees manage the demands of employment, as well as nurture employee personal resources. For further research, a simultaneous test can be performed using the F test in variance analysis (ANOVA). Further research can also conduct longitudinal tests to better understand the cause and effect relationship between the variables of the study.

Keywords: change-related organizational resources, change-related job resources, change-related job demands, change-related personal resources, employee engagement in change, organizational transformation effectiveness.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2024
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.



PENGARUH MEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT IN CHANGE* DALAM HUBUNGAN *CHANGE RESOURCES* DAN *DEMANDS* TERHADAP EFEKTIVITAS TRANSFORMASI ORGANISASI

NUNU FAUZAN HELWAH

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis

: Pengaruh Mediasi *Employee Engagement in Change* dalam Hubungan *Change Resources* dan *Demands* terhadap Efektivitas Transformasi Organisasi

Nama

: Nunu Fauzan Helwah

NIM

: H2501202041

@Hak cipta milik IPB University

1. Dilarang Cipta Dilindungi Undang-undang
a. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
b. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Elisa Anggraeni, S.TP., M.Sc.

Pembimbing 2:

Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Diketahui oleh

Ketua Program Studi:

Dr. Eko Ruddy Cahyadi, S.Hut, MM.

NIP 197812132006041001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen

Dr. Irfan Syauqi Beik, SP, MSc.Ec.

NIP 197904222006041000





@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah subhanaahu wa ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul “Pengaruh Mediasi *Employee Engagement in Change* dalam Hubungan *Change Resources* dan *Demands* terhadap Efektivitas Transformasi Organisasi”.

Terima kasih penulis ucapkan kepada para pembimbing, Ibu Dr. Elisa Anggraeni, S.TP., M.Sc. dan Ibu Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. yang telah membimbing dan memberikan banyak arahan selama penyusunan tesis sehingga karya ilmiah ini dapat selesai dengan baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Indra Refipal Sembiring, S.E., M.M. selaku dosen penguji luar komisi pembimbing dan Bapak Dr. Furqon Syarief Hidayatullah, S.Ag., M.Pd.I. selaku dosen penguji perwakilan program studi yang telah memberikan banyak saran serta masukan untuk penyempurnaan karya ilmiah ini.

Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada seluruh civitas akademik dan staf program Magister Ilmu Manajemen FEM IPB atas bantuannya sejak awal perkuliahan hingga terselesaikan karya tulis ilmiah ini. Di samping itu, penghargaan penulis sampaikan kepada unit Human Capital Management dan segenap karyawan PT XYZ yang telah membantu proses pengumpulan data serta menjadi responden dalam penelitian ini.

Ungkapan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada suami tercinta Irfan Fadhilah, Mamah Hj. Oong Aoliyah, Papah dan Mamah mertua, serta seluruh keluarga besar yang telah memberi dukungan, doa dan kasih sayangnya kepada penulis.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2024

Nunu Fauzan Helwah



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian	4
1.3 Tujuan	5
1.4 Manfaat	5
1.5 Ruang Lingkup	5
1.6 Kebaruan (<i>novelty</i>)	5
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Manajemen Perubahan	7
2.2 Transformasi Organisasi	7
2.3 <i>Employee Engagement</i>	7
2.4 <i>Change Engagement</i>	7
2.5 <i>Change Resources & Demands</i>	8
2.5.1 <i>Change-Related Organizational Resources</i>	8
2.5.2 <i>Change-Related Job Resources</i>	9
2.5.3 <i>Change-Related Job Demands</i>	9
2.5.4 <i>Change-Related Personal Resources</i>	9
2.5.5 Hubungan <i>Employee Engagement in Change</i> dan Transformasi Organisasi	10
2.6 Efektivitas Transformasi Organisasi	10
2.7 Penelitian Terdahulu	10
2.8 Kerangka Pemikiran Konseptual	11
2.9 Hipotesis	12
III METODE	13
3.1 Kerangka Alir Penelitian	13
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	14
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian	14
3.4 Teknik Pengambilan Sampel	15
3.5 Variabel dan Model Penelitian	15
3.6 Metode Analisis Data dan Pengembangan Model	16
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	19
4.1 Karakteristik Responden	19
4.2 Statistik Deskriptif	20
4.3 Penilaian Responden terhadap Variabel Penelitian	21
4.3.1 Penilaian Responden mengenai Sumber Daya Perusahaan terkait Perubahan (<i>Change-Related Organizational Resources</i>)	21
4.3.2 Penilaian Responden mengenai Sumber Daya Pekerjaan terkait Perubahan (<i>Change-Related Job Resources</i>)	23
4.3.3 Penilaian Responden mengenai Tuntutan Pekerjaan terkait Perubahan (<i>Change-Related Job Demands</i>)	25
4.3.4 Penilaian Responden mengenai Sumber Daya Pribadi terkait Perubahan (<i>Change-Related Personal Resources</i>)	26



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

4.3.5 Penilaian Responden mengenai <i>Employee Engagement in Change</i>	28
4.3.6 Penilaian Responden mengenai Efektivitas Transformasi Organisasi	29
4.3.7 Penilaian Reponden secara Keseluruhan terhadap Variabel Penelitian	31
4.4 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	33
4.5 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	34
4.5.1 Uji Hipotesis	36
4.5.2 Implikasi Manajerial	43
V SIMPULAN DAN SARAN	45
5.1 Simpulan	45
5.2 Saran	45
DAFTAR PUSTAKA	47
LAMPIRAN	51
RIWAYAT HIDUP	59



DAFTAR TABEL

1	Hasil EES PT XYZ Tahun 2019 – 2023	2
2	Hasil CES PT XYZ Tahun 2019 – 2023	3
3	Variabel Penelitian	15
4	Karakteristik Responden	19
5	Instrumen Penelitian Variabel <i>Change-Related Organizational Resources</i>	21
6	Penilaian Responden terhadap <i>Variabel Change-Related Organizational Resources</i>	21
7	<i>Instrumen Penelitian Variabel Change-Related Job Resources</i>	23
8	Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Change-Related Job Resources</i>	24
9	Instrumen Penelitian Variabel <i>Change-Related Job Demands</i>	25
10	Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Change-Related Job Demands</i>	25
11	Instrumen Penelitian Variabel <i>Change-Related Personal Resources</i>	26
12	Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Change-Related Personal Resources</i>	27
13	Instrumen Penelitian Variabel <i>Employee Engagement in Change</i>	28
14	Penilaian Responden terhadap Variabel <i>Employee Engagement in Change</i>	28
15	Instrumen Penelitian Variabel Efektivitas Transformasi Organisasi	29
16	Penilaian Responden terhadap Variabel Efektivitas Transformasi Organisasi	29
17	Rangkuman Hasil Analisis Deskripsi Data Penelitian	31
18	Pedoman Evaluasi <i>Outer Model</i>	30
19	Hasil Uji Reliabilitas	34
20	Hasil Uji Fornell-Lacker Criterion	34
21	Pedoman Evaluasi <i>Inner Model</i>	35
22	Hasil <i>R-Square</i>	35
23	<i>Model Fit/Kebaikan Model</i>	35
24	Hasil Uji Hipotesis	36

DAFTAR GAMBAR

1	Strategi Jangka Panjang 5 Bold Moves PT XYZ	1
2	Model Kerangka Penelitian	11
3	Diagram Alir Penelitian	13

DAFTAR LAMPIRAN

1	<i>Outer Model</i>	52
2	<i>Hasil Uji Factor Loading</i>	53
3	<i>Hasil Uji Cross Loading</i>	55
4	<i>Inner Model</i>	57



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.