

The Influence of Employee Engagement on Employee Championing Behavior During Organizational Change

Christina Bardien¹, Damelina Basauli Tambunan²

^{1,2} Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia

cbardien@magister.ciputra.ac.id, damelina@ciputra.ac.id

ABSTRACT

Organizational Change is one of the strategies carried out by companies to survive in difficult times, such as when companies have to survive during the Covid-19 pandemic. This study aims to examine whether there is an influence of Organizational Change on Employee Engagement and employee Championing Behavior and whether Employee Engagement has a mediating role between Organizational Change to Employee Championing Behavior in property companies in Makassar. The method of data analysis of this study using SmartPLS3 to perform Structural Equation Modeling (SEM) test. Data collection was conducted through a survey using a questionnaire with a Likert scale given to 59 respondents who are part of the employee population in property companies. The results of the study showed that Organizational Change has a direct effect on Employee Engagement and employee Championing. Good communication and getting employees involved in OC will increase the EE of employees. In addition, the behavior of the ECB will increase if the OC is well communicated, while Employee Engagement itself does not affect the behavior of the employee champion and also does not mediate the influence of the OC on the ECB.

Keywords: *Organizational Change; Employee Engagement; Employee Championing Behavior*

ABSTRAK

*Organizational Change merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk bertahan di masa sulit, seperti ketika perusahaan harus bertahan di masa Pandemi Covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh dari Organizational Change terhadap Employee Engagement dan Employee Championing Behavior serta apakah Employee Engagement memiliki peran mediasi antara Organizational Change terhadap Employee Championing Behavior pada perusahaan properti di Kota Makassar. Metode analisis data penelitian ini menggunakan SmartPLS3 untuk melakukan uji Structural Equation Modeling (SEM). Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner dengan skala Likert yang diberikan kepada 59 responden yang merupakan bagian dari populasi karyawan di perusahaan *property*. Hasil dari penelitian menunjukkan Organizational Change berpengaruh langsung terhadap Employee Engagement dan Employee Championing Behavior. Komunikasi yang baik dan mengajak karyawan ikut terlibat dalam OC akan meningkatkan EE dari karyawan. Selain itu perilaku ECB pun akan meningkat apabila OC dikomunikasikan dengan baik, sedangkan Employee Engagement sendiri tidak berpengaruh terhadap perilaku *champion* dari karyawan dan juga tidak menjadi mediasi pengaruh OC terhadap ECB.*

Kata kunci: *Perubahan Organisasi; Keterikatan Karyawan; Perilaku Juara Karyawan*

PENDAHULUAN

Organizational Change (OC) atau perubahan organisasi adalah perpindahan suatu organisasi dari satu keadaan ke keadaan lain atau proses transisi organisasi dari satu kondisi ke kondisi lainnya. Komitmen karyawan sangat dibutuhkan saat perubahan organisasi terjadi (Kromah et al., 2024). Selain komitmen karyawan, kepercayaan juga merupakan faktor penting pendukung terlaksananya perubahan organisasi (Yasir et al., 2016). Perubahan organisasi dapat terjadi pada berbagai aspek seperti struktur organisasi, strategi organisasi, sistem serta perilaku karyawan. Pada saat organisasi mengalami perubahan yang signifikan misalkan perubahan struktur organisasi serta perubahan tugas dan tanggung jawab, tentu sangat dibutuhkan peran aktif karyawan untuk menyesuaikan dan bertahan pada kondisi tersebut. Dalam lima tahun terakhir ini terjadi sebuah peristiwa besar di dunia yakni Pandemi Covid-19 mulai dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2022. Kondisi dimana dunia “berhenti sejenak” dari segala aktivitas, pembatasan besar-besaran terjadi di semua negara termasuk Indonesia. Hal ini berpengaruh kurang baik dalam sektor industri, termasuk dalam dunia industri properti. *Organizational Change* merupakan salah satu strategi yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat bertahan pada masa sulit ataupun untuk *rebound* dari keterpurukan untuk kembali ke masa jaya. *Organizational Change* yang terjadi membutuhkan adaptasi dari berbagai aspek baik keterlibatan karyawan, kesiapan sistem maupun infrastruktur. *Organizational Change* yang terjadi tentu akan mempengaruhi perilaku dan komitmen karyawan.

Employee Engagement (EE) adalah ukuran seberapa terikatnya karyawan dengan pekerjaan, perusahaan, dan tujuan organisasi. Keterikatan ini dipercaya menjadi hal penting karena karyawan yang merasa terlibat dan terikat secara positif dengan perusahaan cenderung akan lebih produktif, lebih bersemangat, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Keterlibatan karyawan dalam organisasi seperti pengambilan keputusan, peningkatan kekuasaan, dan akses informasi dapat memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan dengan demikian meningkatkan dukungan organisasi yang mereka rasakan (Eisenberger et al., 2001). Oleh karena itu, karyawan yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi atau perusahaan, dapat mengembangkan keterikatan afektif dengan organisasi mereka, dan ingin bekerja di sana seakan-akan mereka adalah pemilik perusahaan. Penelitian dari Mathieu et al (2007) menunjukkan bahwa karyawan yang terikat dengan perusahaannya lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku *championing* yang berfokus pada inovasi. Pemahaman ini memberikan dasar teoritis yang kuat untuk mendukung hipotesis penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana OC berdampak pada keterlibatan karyawan dan perilaku memperjuangkan karyawan. Tingkat keterlibatan yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang diukur dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Perilaku *Championing* dari karyawan memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi. *Championing behavior* dapat membantu mengkomunikasikan visi dan misi perubahan, membangun dukungan

untuk perubahan, dan mengatasi hambatan dalam perubahan. Budaya kerja *champion* merupakan formulasi budaya kerja yang berbasis pada semangat untuk menunjukkan nilai-nilai prestasi tinggi dalam bekerja (Arwildayanto, 2016). Penelitian dari Schie et al (2022) menunjukkan bahwa *Employee Championing Behavior* (ECB) dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, organisasi dan situasional. Faktor individu meliputi sikap proaktif, ambisius, dan berorientasi pada tujuan. Faktor organisasi, seperti budaya organisasi yang mendukung inovasi dan perubahan. Faktor situasional, seperti dukungan dari pemimpin dan rekan kerja. ECB juga memiliki dampak positif terhadap perusahaan, seperti meningkatkan inovasi, produktivitas, dan kepuasan karyawan. Peningkatan produktivitas dan keberlanjutan perusahaan semakin tergantung pada keterlibatan dan kontribusi aktif karyawan di lingkungan kerja. Dalam beberapa penelitian, *Championing Behavior* lebih banyak dikaitkan dengan *leadership*, oleh sebab itu dalam penelitian ini penulis ingin mengangkat atau melihat pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Championing Behavior*. Menurut Zhang, et al (2018) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang terikat dengan perusahaannya lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku *championing* yang berfokus pada perubahan perilaku karyawan tersebut. Karyawan yang terikat dengan perusahaannya lebih cenderung untuk merasa percaya diri bahwa mereka dapat membuat perubahan, serta merasa termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah OC yang terjadi di perusahaan mempengaruhi EE dan ECB, serta apakah EE juga mempengaruhi ECB, serta fungsi mediasi EE dalam hubungan antara perubahan organisasi dan perilaku *Employee Championing*.

TINJAUAN LITERATURE

Teori yang akan digunakan adalah Teori Kebebasan Psikologis (*Self-Determination Theory*). *Self-Determination Theory* (SDT) adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada tahun 1985. Teori ini berfokus pada tingkat di mana perilaku manusia adalah *self-motivated* dan *self-determined*. SDT didasarkan pada asumsi bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu Otonomi, yang melibatkan kebutuhan akan kemandirian dan kontrol atas perilaku seseorang; Kompetensi, yang berkaitan dengan kebutuhan untuk merasa mampu dan mahir; dan Keterkaitan, yang melibatkan kebutuhan akan koneksi sosial. SDT berpendapat bahwa ketika kebutuhan psikologis dasar ini terpenuhi, maka individu akan lebih termotivasi untuk melakukan sesuatu secara intrinsik, yaitu karena kesenangan dan kepuasan yang mereka dapatkan dari aktivitas tersebut. Sebaliknya, ketika kebutuhan psikologis dasar ini tidak terpenuhi, maka individu akan lebih termotivasi secara ekstrinsik, yaitu karena faktor-faktor eksternal seperti hukuman, hadiah, atau tekanan sosial. *Self-Determination Theory* (SDT) dapat memberikan dasar yang kuat untuk memahami hubungan antara *Employee Engagement* (khususnya, keterlibatan emosional dan kognitif) dan *Employee Championing Behavior* (yang merupakan bentuk motivasi internal untuk mendukung dan mempromosikan organisasi atau perusahaan).

Organizational Change (OC)

John Kotter dalam bukunya tahun 1996 menyatakan bahwa *Organizational Change* ialah proses yang secara sengaja dilakukan dengan tujuan membuat kondisi organisasi menjadi lain dari sebelumnya. Hal yang sama dinyatakan juga oleh Peter Senge dalam bukunya tahun 1990 "*The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*." Transformasi organisasi adalah proses yang menargetkan perubahan perilaku, sikap, nilai, keyakinan, atau struktur organisasi (Rothwell 1995). Winardi (2004) mendefinisikan transformasi organisasi sebagai proses transisi organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efisiensinya. Menurut Jo dan Hong (2023), persiapan karyawan untuk Perubahan Organisasi dapat dinilai menggunakan empat dimensi: motivasi perubahan individu, kemampuan perubahan individu, motivasi perubahan organisasi, dan kapasitas implementasi perubahan organisasi. Perubahan Organisasi adalah proses yang bertujuan untuk mengubah kondisi organisasi.

Employee Engagement (EE)

Employee Engagement menurut *International Survey Research (ISR)* terdiri dari tiga jenis komitmen yakni *cognitive commitment*, *affective commitment*, dan *behavioral commitment* (pikiran, perasaan dan tindakan). Hal ini membuat *Employee Engagement* tidak hanya mencakup dimensi emosional, tetapi juga keterlibatan kognitif serta perilaku karyawan dalam mendukung tujuan organisasi. *Employee Engagement* sebagai indikator kesejahteraan dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Seiring dengan evolusi paradigma manajemen, pentingnya *Employee Engagement* semakin diakui sebagai kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi dan meningkatkan hubungan antara karyawan dan perusahaan. Dalam penelitiannya Handoyo W Agnes, et al (2017) mengatakan bahwa *Employee Engagement* secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. *Employee Engagement* mencakup keterlibatan emosional, keterlibatan kognitif, dan keterlibatan perilaku karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Kahn,1990). *Employee Engagement* dapat memprediksi kinerja karyawan, retensi, dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tentu akan mempengaruhi motivasi dan produktivitas karyawan serta sikap proaktifnya dalam keterlibatan dalam organisasi atau perusahaan. Indikator untuk mengukur EE menurut Saks (2006) ialah melalui komitmen organisasi dan dukungan organisasi. Sedangkan menurut Astari, et al (2022) faktor-faktor EE dapat diukur melalui faktor emosional, faktor kognitif, faktor perilaku.

Employee Championing Behavior (ECB)

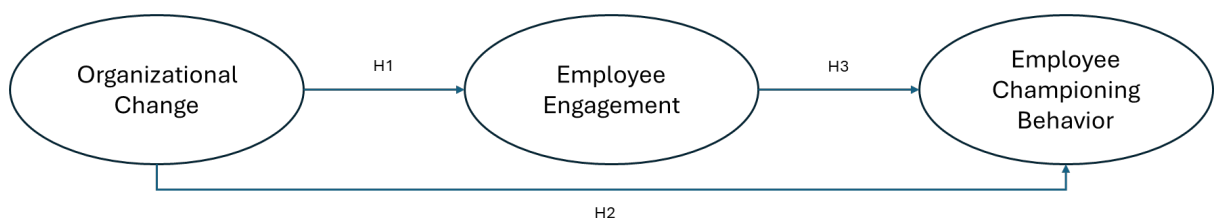
Employee Championing Behavior (ECB) muncul sebagai fenomena yang menarik perhatian, mencerminkan perilaku proaktif karyawan dalam membela dan mendukung perusahaan, baik di dalam maupun di luar lingkup pekerjaan mereka. Sikap pro aktif ini dapat terlihat seberapa besar karyawan mempromosikan

perusahaan tempat ia bekerja, bagaimana karyawan membela perusahaan tempat dia bekerja dan juga bersedia untuk berbagi pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki kepada rekan kerja yang lain.

Employee Championing Behavior merupakan faktor penting dalam sebuah perubahan atau organisasi, yang mana ECB berkaitan dengan sikap karyawan yang siap menerima perubahan, konsisten mengikuti perubahan dan tentunya mendukung perubahan itu sendiri (Faupel and Su., 2019; Walter et al., 2011). ECB menunjukkan antusiasme ekstrem dari seorang individu terhadap suatu perubahan dengan melampaui apa yang secara formal diperlukan untuk memastikan keberhasilan perubahan dan mendorong perubahan kepada orang lain” (Herscovitch & Meyer., 2002). Menurut Clarysse dan Moray (2004), karyawan yang memiliki sikap *championing* berani mengambil inisiatif, mau bekerja sama dan melakukan usaha lebih untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Walter et al, (2011), mengemukakan empat karakteristik khas dari ECB yakni mencari ide-ide baru dan melakukan inovasi; membangun *networking* atau dukungan dalam menerapkan ide (koalisi; mempengaruhi orang lain untuk mengadopsi ide tersebut; bertahan dalam situasi sulit saat terjadi perubahan. Menurut Islam & Idris (2021) yang diadopsi dari Herscovitch & Meyer (2002) ECB menunjukkan perilaku karyawan yang mendukung perubahan serta menjadi agen perubahan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan *Self-Determination Theory* serta dukungan penelitian terdahulu, maka peneliti dapat membangun model penelitian dan merumuskan hipotesis.



Gambar 1. Model Penelitian

Adapun Hipotesis dari penelitian ini ialah:

- H1:** Terdapat pengaruh antara variabel *Organizational Change* (OC) terhadap variabel *Employee Engagement* (EE)
- H2:** Terdapat pengaruh antara variabel *Organizational Change* (OC) terhadap variabel *Employee Championing Behavior* (ECB)
- H3:** Terdapat pengaruh antara variabel *Employee Engagement* (EE) terhadap variabel *Employee Championing Behavior* (ECB)

Pengumpulan data dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan pengumpulan kuesioner penelitian dan populasi penelitian ini adalah karyawan

Perusahaan Properti skala Nasional di Makassar dari beberapa departemen, seperti Teknik, Pemasaran, Keuangan, *Estate Management*, & *Human Capital*, yang terdiri dari karyawan kontrak dan karyawan tetap. Teknik pengambilan sampel dari penelitian ini menggunakan teknik *Purposive Sampling*, di mana total populasi adalah 100 orang karyawan, dengan kriteria *sampling* ialah karyawan kontrak *inhouse* dengan status karyawan kontrak atau karyawan dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) dan status karyawan tetap atau biasa disebut dengan karyawan dengan Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tentu (PKWTT). Dengan kriteria tersebut maka sampel dimana kuesioner akan disebar pada 59 orang karyawan.

Indikator pengukuran EE yang digunakan pada penelitian ini ialah faktor emosional, faktor kognitif, faktor perilaku komitmen organisasi & dukungan organisasi. Untuk mengukur OC ada empat faktor yang digunakan yakni motivasi perubahan individual, kapasitas perubahan individu, motivasi perubahan organisasi dan kapasitas implementasi perubahan organisasi. Pengukuran untuk ECB dengan indikator menunjukkan perilaku mendukung perubahan serta menjadi agen perubahan. Hipotesis penelitian diperiksa dengan analisis jalur dalam *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian ini menggunakan SmartPLS 3 untuk melakukan uji *Structural Equation Modeling* (SEM), yang akan menghasilkan model penelitian yang kuat dan dapat diandalkan untuk menjelaskan hubungan antar variabel penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

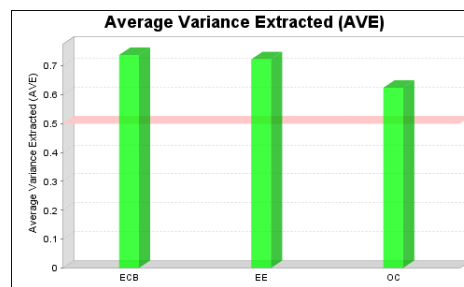
Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas dan reliabilitas pada uji SEM menggunakan *Smart PLS* diketahui dengan melihat model pengukuran (*outer model*) (Hamid dan Anwar 2019).

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variables	Items	Loading Factors	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted
Employee Engagement (EE)	M1	0,888	0,957	0,963	0,772
	M10	0,792			
	M11	0,743			
	M12	0,802			
	M2	0,910			
	M3	0,902			
	M6	0,832			
	M7	0,895			
	M8	0,850			
	M9	0,869			
Organizational Change (OC)	X11	0,755	0,956	0,961	0,624
	X13	0,876			
	X14	0,815			
	X15	0,831			
	X16	0,787			
	X17	0,867			
	X18	0,818			
	X22	0,773			
	X23	0,716			
	X26	0,763			
	X27	0,898			
	X28	0,742			
	Employee Championing Behavior (ECB)	X3			
X4		0,715			
X7		0,703			
Y1		0,847			
Y2		0,856			
Y3		0,912			
Y4		0,816			

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat bahwa data yang digunakan dalam riset ini telah memenuhi validitas dan reliabilitas, yang ditunjukkan dengan nilai *factor loading* dari tiap *items* yang berada diantara 0.715 – 0.912 sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, pengolahan data kemudian dilanjutkan untuk pengujian validitas konvergen.



Gambar 2. Hasil Uji Validitas konvergen

Berdasarkan gambar 1, dapat dilihat bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) berada diatas 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen telah tercapai. Lebih dalam, riset ini juga melihat diskriminan *validity* menggunakan Nilai Fornell Larcker, seperti yang ditunjukkan pada tabel 2.

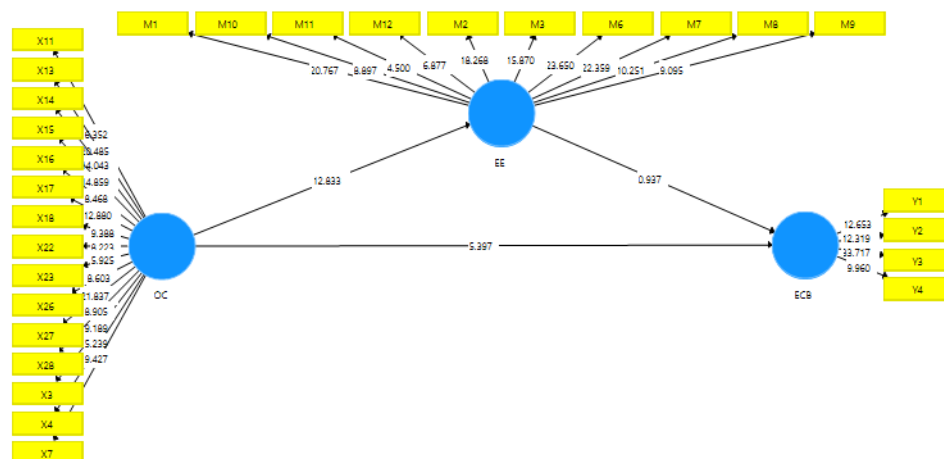
Tabel 2. Uji Fornell Larcker – Diskriminan Validity

	ECB	EE	OC
ECB	0.859		
EE	0.711	0.850	
OC	0.813	0.826	0.790

Selain daripada itu, nilai reliability yang berkisar diantara 0.881 – 0.957 (*Cronbach Alpha*) dan 0.918 – 0.963 (*Composite Reliability*), dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan pada riset ini telah memenuhi asumsi validitas dan reliabilitas. Sehingga dengan demikian, riset ini dapat melanjutkan kepada pengujian hipotesis.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dapat dilihat dengan menguji model struktural (*Inner Model*). Hamid dan Anwar (2019) menjelaskan bahwa *inner model* adalah model struktural yang menghubungkan antar variabel laten. Sehingga, uji hipotesis akan diketahui dengan melihat seberapa besar pengaruh antar variabel laten dengan perhitungan *bootstrapping* pada *Smart PLS*.



Gambar 3. Model Uji Hipotesis

Tabel 3. Uji Hipotesis

Direct Effect			
	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
EE → ECB	0.124	0.937	0.175
OC → ECB	0.711	5.397	0.000
OC → EE	0.826	12.833	0.000
Indirect Effect			
	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
OC → EE → ECB	0.102	0.930	0.176

Berdasarkan tabel 3, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima; yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel *Organizational Change* (OC) terhadap *Employee Engagement* (EE) dengan nilai t sebesar 12.833 dan signifikansi *p-value* $0,000 < 0,05$. Tabel 3 menunjukkan juga bahwa hipotesis 2 yang menyatakan bahwa *Organizational Change* memengaruhi *Employee Championing Behavior* juga dinyatakan diterima dengan nilai t sebesar 5.397 dengan signifikansi *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Untuk uji hipotesis 3 yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* (EE) memengaruhi *Employee Championing Behavior* (ECB) ditolak dengan nilai t sebesar 0.937 dengan *p-value* sebesar $0,175 > 0,05$. Riset ini juga melihat terkait efek mediasi dimana pada tabel 3 terlihat bahwa variabel *Employee Engagement* tidak memiliki efek mediasi, hal ini terlihat dari nilai t *Indirect Effect* sebesar 0.930 dan perbandingan nilai β dari *direct effect* (0.711) dan *Indirect Effect* (0.102) serta nilai *p-value* sehingga dapat disimpulkan bahwa keterhubungan antara *Organizational Change* terhadap *Employee Championing Behavior* akan lebih baik pada kondisi *direct effect*.

Dalam penelitiannya Das & Mishra (2014), ketika organisasi berada dalam kondisi yang terus berubah maka bekerja dalam lingkungan yang positif akan meningkatkan EE. Penting bagi perusahaan saat melakukan OC secara efektif memperhatikan beberapa faktor seperti keterlibatan karyawan, mengkomunikasikan secara terbuka dan transparan tujuan dan pelaksanaan OC, memberikan pembekalan melalui pelatihan pengembangan yang diperlukan serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan serta menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dengan melakukan hal ini, organisasi dapat memaksimalkan manfaat dari OC dan meminimalkan dampak negatif terhadap EE. Hal ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* (SDT) dimana apabila tiga kebutuhan dasar yakni *Autonomy*, *Competence*, *Relatedness*, maka akan meningkatkan EE dari karyawan.

Dinamika dari OC juga mempengaruhi perilaku ECB dari karyawan, OC dapat mempengaruhi persepsi karyawan tentang perusahaan, seperti apakah perusahaan ini merupakan tempat yang aman, stabil dan dapat diandalkan atau apakah lingkungan kerja cenderung tidak stabil dan tidak pasti. Persepsi ini dapat memengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan dan perilaku mereka di tempat kerja. Pengelolaan OC harus dilakukan dengan baik memperhatikan akan kebutuhan dan persepsi karyawan. Memahami bagaimana OC mempengaruhi tingkat komitmen dan perilaku karyawan dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi yang efektif untuk perilaku ECB dari karyawan.

EE sering dianggap sebagai salah satu faktor penting yang berpengaruh atau berperan dalam menentukan perilaku karyawan di tempat kerja, termasuk perilaku *championing* yakni saat karyawan aktif dalam mendukung keputusan perusahaan dan aktif dalam mempromosikan perusahaan. Akan tetapi hasil dari penelitian ini memberikan gambaran hasil kalau EE tidak berdampak signifikan terhadap ECB, bahkan tidak cukup baik perannya untuk menjadi mediasi antara OC dalam mempengaruhi ECB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Islam et al., (2020) mengemukakan faktor yang meningkatkan perilaku juara karyawan ialah

transformasional leadership dan faktor yang menjadi mediasi adalah keterlibatan kerja dan kepercayaan terhadap kepemimpinan. Pada penelitian ini EE yang tidak berpengaruh pada ECB dari pengalaman empiris penulis sesuai dengan situasi di lapangan dapat dipengaruhi oleh beberapa hal seperti pada saat OC terjadi salah satu perubahan yang dilakukan oleh perusahaan yang signifikan seperti perubahan struktur organisasi, perampingan struktur organisasi menjadi salah satu alternatif untuk mengurangi beban perusahaan, sehingga dapat berpengaruh pada berkurangnya bahkan mungkin hilangnya kepercayaan karyawan terhadap perusahaan atau manajemen mengenai keamanan jabatan mereka bahkan dapat menimbulkan resistensi. Karyawan akan tetap terikat dengan pekerjaan dan tugas-tugasnya, mereka akan lebih fokus untuk kestabilan pekerjaan mereka dan cenderung lebih berhati-hati sehingga akan mengurangi inisiatif atau menghalangi mereka untuk mempromosikan perusahaan. Setelah OC terjadi dan manajemen gagal dalam mengkomunikasikan alasan dan tujuan perubahan tersebut akan menimbulkan juga perasaan kurang dihargai bahkan karyawan dapat merasa terabaikan. Peran dari *leader* terutama dari *midle management* yang ada di proyek sangat penting untuk mengkomunikasikan mengenai perubahan ini, sehingga tujuan atau arah dari OC dapat diterima dan menjadikan karyawan tetap berperilaku *championing*. Komunikasi yang baik dan terbuka juga dapat membantu karyawan untuk penyesuaian terhadap peran dan tanggung jawab baru. Saat karyawan masih beradaptasi dengan peran baru mereka, penting untuk *direct leader* mereka melihat dan peka terhadap kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki, sehingga karyawan dapat tetap memaksimalkan potensi mereka, cepat beradaptasi dan dapat kembali mengeluarkan semangat perilaku *championing*. Dalam penelitian yang dilakukan Islam et al., (2020&2021) menyatakan ada peran dari model kepemimpinan terhadap ECB pada saat terjadinya OC pada perusahaan. Sehingga variabel lain yang mungkin menjadi mediasi hubungan OC terhadap ECB, misalkan variabel *leadership* namun belum diperhitungkan dalam penelitian ini. Menurut Islam et al., (2020), bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya dan secara signifikan juga berdampak pada perilaku ECB selama terjadinya OC. Penelitian yang lain menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dengan EE, serta adanya hubungan yang positif antara EE dengan kepemimpinan transaksional (Kabamba & Chen, 2023).

KESIMPULAN DAN SARAN

Analisis data telah mengungkapkan temuan menarik yang menunjukkan dampak dari perubahan organisasi (OC) pada tingkat keterlibatan karyawan (EE) dan perilaku juara (ECB). Meskipun jelas bahwa OC memiliki pengaruh pada EE dan ECB, namun EE tidak mempengaruhi ECB secara langsung. Ini menunjukkan seluk-beluk hubungan ini dan kemungkinan faktor-faktor tambahan yang mungkin mempengaruhinya tetapi belum diperhitungkan dalam penelitian ini. Penting untuk dicatat bahwa tidak adanya efek mediasi tidak menghilangkan hubungan antara OC dan ECB, karena proses lain mungkin terlibat dalam mempengaruhi hubungan ini.

Implikasi praktis dari hasil ini menekankan pentingnya komunikasi yang efektif dan transparan tentang OC kepada karyawan, serta keterlibatan mereka dalam proses implementasi untuk meningkatkan EE. Selain itu, temuan ini menunjukkan perlunya intervensi atau strategi manajemen untuk meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan, seperti pengembangan program pelatihan, peningkatan komunikasi, dan penguatan peran kepemimpinan. Kesimpulannya, hasil penelitian ini menawarkan panduan berharga bagi praktisi untuk mengelola OC secara efektif dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

Bagi perusahaan, temuan dari penelitian ini menunjukkan pentingnya perusahaan untuk meningkatkan komunikasi atau mengkomunikasikan mengenai rencana perubahan organisasi yang akan terjadi serta meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perubahan tersebut. Perusahaan juga diharapkan dapat terus mendorong munculnya perilaku positif dari karyawan yang mendukung citra dan tujuan perusahaan setelah terjadinya perubahan. Bagi penelitian selanjutnya, peneliti merekomendasikan untuk memasukkan faktor tambahan yakni tipe kepemimpinan yang terkait dengan gaya komunikasinya serta dapat juga menambahkan faktor usia dari *employee* agar dapat dikaitkan dengan *generation style* untuk melihat respons terhadap perubahan tersebut yang akan dikaitkan dengan ECB dan EE. Jumlah koresponden yang hanya mewakili perusahaan properti tertentu di area Kota Makassar yang masih minim belum bisa menggambarkan perusahaan properti secara meluas di Kota Makassar menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arwildayanto. "Pengembangan Budaya Kerja Champion Dalam Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi Dosen Serta Pegawai di Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Gorontalo" *Jurnal Manajemen*, vol. 10, 2016.
- Astari, Karima, Et Al. "Adaptasi Alat Ukur The Employee Engagement Scale (Ees)." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol. 11, 2022.
- Clarysse, B., & Moray, N. A process study of entrepreneurial team formation: The case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), (2004).
- DAS, SARIT PRAVA, and PARNA S. MISHRA. "ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CRITICAL ANALYSIS OF LITERATURE REVIEW." *International Journal of Human Resources Management (IJHRM)*, vol. 3, 2014.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. "Reciprocation of perceived organizational support". *Journal of Psychology*, Vol 86, 2001.
- Faupel, And Su. "Journal Of Change Management." *The Effect Of Transformational Leadership On Employees During Organizational Change–An Empirical Analysis*, 2019, Pp. 145-146.

- Hamid, Rahmad Solling, And Anwar M. Suhardi. "Hamid, Rahmad Solling, Dan Suhardi M. Anwar. 2019. Structural Equation Modeling (Sem) Berbasis Varian: Konsep Dasar Dan Aplikasi Dengan Program Smartpls 3.2.8." Riset Bisnis. Dki Jakarta: Pt Inkubator Penulis Indonesia, 2019.
- Handoyo, Agnes Wahyu. "Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata." AGORA, vol. 5, 2017.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, vol 87(3), 2002.
- Islam, M. Nazmul, Et Al. "Employee Championing Behavior In The Context Of Organizational Change: A Proposed Framework For The Business Organizations In Bangladesh." *Journal Of Asia Business Studies*, 2020.
- Islam, M. Nazmul, Et Al. "Mapping The Relationship Between Transformational Leadership, Trust In Leadership And Employee Championing Behavior During Organizational Change." *Asia Pacific Management Review*, 2021.
- Islam, M. Nazmul, Et Al. "The Role Of Leadership To Nurture Employee Championing Behavior During Organizational Change: Does Valence Matter? An Individual Level Analysis." *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 2022.
- Jo, Yunseong, And Ah Jeong Hong. "Development And Validation Of A Readiness For Organizational Change Scale." 2023.
- Kabamba, Nicolas Kasanda Wa, and Wang Xiao Chen. "The Relationship between Leadership Style and Personality Traits and their Impact on Organizational Citizenship Behavior." *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, vol. 7, 2023.
- Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, Vol. 33, 1990.
- Kromah, Momo D., Et Al. "Commitment To Organizational Change: The Role Of Territoriality And Change-Related Self-Efficacy." *Journal Of Business Research*, 2024.
- Ma, Tianyi, Et Al. "Predictors Of Champion Behaviors In An Evidence-Based Parenting Program: A Structural Equation Modeling Approach." *American Journal Of Community Psychology*, 2022.
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. A framework for testing meso-mediational relationships in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*. The International Journal of Industrial Occupational and Organizational Psychology and Behavior, Vol 28, 2007.
- Rothwell, S. Human Resource Planning. *Human Resource Management: A Critical Text*, pp 167-202. 1995.

- Saks, A. M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, vol 21(7), 2006.
- Walter, A., Parboteeah, K.P., Riesenhuber, F., & Hoegl, M. Championship behaviors and innovations success: An empirical investigation of university spin-offs. *Journal of Product Innovation Management*, vol 28, 2011.
- Winardi, J. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Bandung: Kencana Prenada Group. 2004.
- Yasir, Muhammad, et al. "Leadership Styles in Relation to Employees' Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations." *Sage Journals*, vol. 6, 2016.
- Zhou, J.F.; Zhang, G.L. "Green human resource management on employees' green behavior: A model from a self-determination theory perspective". *Hum. Resour. Dev. China*, 2018.