

# Paradoks Kesiapan Kerja dalam Konteks Keterlibatan dan Komitmen Pegawai

Handihka Ramadhan<sup>1</sup>, Sitti Rakhman<sup>2</sup>

Penulis

<sup>1</sup>\*Handihka Ramadhan

[dokterhandihka@gmail.com](mailto:dokterhandihka@gmail.com)

BPJS Kesehatan

<sup>2</sup>Sitti Rakhman

[trisaktirahma@gmail.com](mailto:trisaktirahma@gmail.com)

STMA Trisakti

## CITATION

## ARTICLE HISTORY

### Received:

December 2025

### Accepted:

December 2025

### Published online

December 2025

## Abstract

*Job readiness has increasingly emerged as a strategic concern in human resource management, particularly within public sector organizations confronted with dynamic policy shifts and heightened performance demands. This study seeks to examine and elucidate the job readiness paradox, a condition in which employee engagement and organizational commitment are high, yet perceived job readiness does not increase proportionally. Employing a critical literature review approach reinforced by secondary data analysis from the 2024 Employee Opinion Survey of BPJS Kesehatan as an empirical context, this study synthesizes theoretical and empirical insights to explain this phenomenon. The findings indicate that despite very high levels of employee engagement, satisfaction, and commitment, the Job Readiness Index remains at a level that warrants concern. Further analysis reveals that psychological-adaptive dimensions, particularly self-view and flexibility, constitute the primary factors undermining job readiness. These results affirm that job readiness represents an independent construct and should not be assumed as an automatic outcome of employee engagement and commitment. This study contributes to the human resource management literature by introducing the concept of the job readiness paradox as an analytical framework for understanding the misalignment between affective work attitudes and employees' adaptive readiness. From a practical perspective, the findings underscore the importance of human resource strategies that extend beyond fostering engagement and loyalty to strengthening employees' psychological and competency-based readiness.*

**Keywords:** human resource management; job readiness; employee engagement; public sector; job readiness paradox

## Abstrak

Kesiapan kerja (job readiness) semakin menjadi isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, khususnya di organisasi sektor publik yang menghadapi dinamika perubahan kebijakan dan tuntutan kinerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menjelaskan paradoks kesiapan kerja, yaitu kondisi ketika keterlibatan dan komitmen pegawai berada pada tingkat tinggi, namun tidak berbanding lurus dengan kesiapan kerja yang dirasakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan tinjauan literatur kritis yang diperkuat dengan analisis data sekunder dari Survei Opini Pegawai BPJS Kesehatan tahun 2024 sebagai konteks empiris. Hasil sintesis menunjukkan bahwa meskipun tingkat keterlibatan, kepuasan, dan komitmen pegawai berada pada kategori sangat tinggi, Indeks Kesiapan Kerja justru berada pada tingkat yang memerlukan perhatian. Analisis lebih lanjut mengungkap bahwa aspek psikologis-adaptif, khususnya persepsi diri (self-view) dan fleksibilitas, menjadi faktor utama yang melemahkan kesiapan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan kerja merupakan konstruk yang berdiri sendiri dan tidak dapat diasumsikan sebagai konsekuensi otomatis dari keterlibatan dan komitmen pegawai. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan memperkenalkan konsep paradoks kesiapan kerja sebagai kerangka analitis untuk memahami ketidaksinkronan antara sikap kerja afektif dan kesiapan adaptif pegawai. Secara praktis, hasil penelitian ini menekankan pentingnya strategi pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterlibatan dan loyalitas, tetapi juga pada penguatan kesiapan psikologis dan kompetensi pegawai.

**Kata kunci:** Sumber Daya Manusia; kesiapan kerja; keterlibatan pegawai; sektor publik; paradoks kesiapan kerja

## PENDAHULUAN

Kesiapan kerja (*job readiness*) merupakan indikator penting dalam memahami sejauh mana pegawai dapat menyesuaikan ekspektasi personalnya dengan realitas tugas di tempat kerja, sehingga memengaruhi efektivitas pelaksanaan pekerjaan (Matthews, Daigle, & Cooper, 2020). Paradigma kesiapan kerja mencakup aspek kognitif, emosional, dan kompetensial yang mencerminkan kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan kerja dan perubahan lingkungan (Nurimansjah, 2023). Di sektor publik, tantangan kesiapan kerja semakin kompleks mengingat pandemi, transformasi digital, dan dinamika kebijakan pemerintah yang mensyaratkan adaptasi cepat dari pegawai (Dewi, Wardhani, & Yudhawati, 2021). Namun, tidak semua penelitian secara memadai membahas bagaimana kesiapan kerja terintegrasi dengan sikap kerja seperti keterlibatan pegawai dan komitmen organisasi.

Banyak penelitian terdahulu memfokuskan pada hubungan antara *employee engagement* (keterlibatan kerja) dan hasil organisasi seperti kinerja, loyalitas, dan produktivitas (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008). *Employee engagement* didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang menggambarkan antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi pegawai terhadap pekerjaan mereka. Dalam tinjauan komprehensif, penelitian menemukan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan hasil produktivitas dan komitmen organisasi (Kurnia & Hendriani, 2023). Organizational commitment sendiri merupakan ikatan psikologis individu dengan organisasinya, termasuk kesediaan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang (Meyer & Allen, 1991). Kedua konstruk ini telah banyak diteliti secara terpisah maupun bersama-sama dalam berbagai konteks industri, namun fokusnya seringkali pada dampak langsung terhadap performa atau perubahan, bukan terhadap kesiapan kerja secara konseptual (Mangundjaya, 2011).

Survei Opini Pegawai tahun 2024 pada BPJS Kesehatan mengungkapkan fenomena menarik: indeks keterlibatan dan komitmen pegawai berada pada tingkat tinggi, sementara Indeks Kesiapan Kerja justru berada pada kategori "A Little Concerned". Survei tersebut melibatkan 9.469 responden atau sekitar 95% dari total populasi pegawai, dengan *margin of error* yang sangat kecil, yakni 0,22%, sehingga hasilnya sangat representatif. Hasil survei menunjukkan bahwa Employee Engagement Index mencapai 86,88% (kategori *fully engaged*), Employee Satisfaction Index sebesar 87,77% (kategori *very satisfied*), serta Employee Commitment Index sebesar 90,88% (kategori *very committed*). Angka-angka ini menegaskan bahwa secara afektif dan normatif, pegawai menunjukkan tingkat keterikatan dan loyalitas yang sangat tinggi terhadap organisasi.

Akan tetapi, di tengah capaian positif tersebut, survei yang sama justru menunjukkan bahwa *Job Readiness Index* hanya berada pada skor 10,32, yang dikategorikan sebagai "A Little Concerned". Temuan ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian yang signifikan antara sikap kerja positif pegawai dan persepsi kesiapan mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Prasetyo et al., 2025). Fenomena ini bertentangan dengan asumsi umum dalam literatur bahwa keterlibatan dan komitmen yang tinggi seharusnya berkorelasi positif dengan kesiapan kerja atau kesiapan terhadap perubahan. Studi lain menunjukkan hubungan positif antara keterlibatan, komitmen organisasi, dan kesiapan terhadap perubahan, misalnya *Are Organizational Commitment & Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness for Change?* yang menemukan bahwa kedua variabel tersebut berkorelasi signifikan dengan kesiapan individu menghadapi perubahan (Mangundjaya, 2011). Namun, survei BPJS

Kesehatan tidak mengukur kesiapan perubahan secara langsung tetapi kesiapan kerja secara umum, sehingga muncul kesenjangan konseptual yang perlu ditelusuri lebih lanjut.

Penelitian seperti yang dilakukan oleh Zulkarnain, Wardhani, dan Yudhawati (2021) menunjukkan bahwa *work engagement* dapat memengaruhi kesiapan menghadapi perubahan (*readiness for change*), sedangkan studi lain menunjukkan bahwa *organizational involvement* berkorelasi dengan kesiapan kerja. Namun, sejumlah penelitian yang relevan tersebut menjelaskan hubungan linear antara konstruk sedangkan kasus BPJS Kesehatan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tingkat keterlibatan/komitmen dan tingkat kesiapan kerja. Hal ini mengindikasikan adanya kemungkinan variabel mediator atau moderator lain yang belum dipetakan secara komprehensif dalam penelitian sebelumnya (Dewi et al., 2021).

Teori *Job Demands–Resources* (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2007) menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*) memengaruhi keterlibatan kerja dan hasil pekerjaan. Model ini dapat menjelaskan keterlibatan dan motivasi pegawai, tetapi JD-R tidak secara eksplisit menjelaskan komponen kesiapan kerja yang terkait dengan persepsi pegawai terhadap kemampuan mereka menghadapi tuntutan baru dan perubahan (Bakker et al., 2008). Selain itu, teori kesenjangan ekspektasi–realitas (*Expectation–Reality Gap*) menegaskan bahwa konflik antara ekspektasi pegawai dan pengalaman kerja nyata dapat menimbulkan perasaan ketidaksiapan, meskipun pegawai secara emosional terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini menjadi penting dan relevan karena berupaya mengisi celah dalam literatur dengan mengembangkan pemahaman konseptual mengenai paradoks kesiapan kerja. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung mengasumsikan hubungan linier antara keterlibatan, komitmen, dan kesiapan kerja, artikel ini menempatkan kesiapan kerja sebagai konstruk independen yang dapat tertinggal meskipun indikator afektif pegawai menunjukkan kondisi yang sangat positif. Dengan pendekatan tinjauan literatur kritis, penelitian ini tidak hanya mengompilasi temuan-temuan terdahulu, tetapi juga menyintesis berbagai perspektif teoretis untuk menjelaskan mekanisme terjadinya paradoks kesiapan kerja, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik.

Selain dipahami sebagai kesesuaian antara ekspektasi dan realitas kerja, kesiapan kerja dalam literatur internasional juga diposisikan sebagai konstruk multidimensional yang mencakup kesiapan kognitif, psikologis, dan perilaku. Beberapa studi menyatakan bahwa *job readiness* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis atau kompetensi formal, tetapi juga dengan kesiapan mental individu untuk menghadapi ketidakpastian, perubahan peran, serta tuntutan kerja yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, *job readiness* sering kali dikaitkan dengan konsep *employability*, *adaptability*, dan *learning agility*, yang menekankan kapasitas individu untuk terus menyesuaikan diri dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Sejumlah penelitian internasional menunjukkan bahwa organisasi yang hanya berfokus pada peningkatan sikap kerja afektif, seperti keterlibatan dan komitmen, cenderung mengabaikan dimensi kesiapan adaptif pegawai. Padahal, dalam situasi perubahan organisasi yang intensif, kesiapan kerja justru menjadi determinan utama keberhasilan implementasi kebijakan dan transformasi. Studi-studi di sektor publik menegaskan bahwa pegawai dapat menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, namun tetap mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan baru akibat keterbatasan kejelasan peran, ketidakpastian kebijakan, serta tekanan kerja yang meningkat.

Dalam literatur perubahan organisasi, konsep kesiapan sering dikaitkan dengan *readiness for change*, yang didefinisikan sebagai keyakinan, sikap, dan intensi individu untuk menerima serta mendukung perubahan organisasi. Meskipun memiliki kedekatan konseptual, *job readiness* dan *readiness for change* tidak sepenuhnya identik. *Readiness for change* lebih menekankan pada kesiapan terhadap perubahan spesifik, sedangkan *job readiness* memiliki cakupan yang lebih luas, mencakup kesiapan individu dalam menjalankan peran kerja sehari-hari secara efektif di tengah kondisi kerja yang terus berubah. Oleh karena itu, rendahnya *job readiness* dapat terjadi meskipun *readiness for change* atau komitmen terhadap organisasi relatif tinggi.

Perbedaan konseptual ini menjadi penting dalam memahami fenomena yang ditemukan pada BPJS Kesehatan. Tingginya *engagement* dan *commitment* dapat mencerminkan penerimaan pegawai terhadap nilai dan tujuan organisasi, tetapi belum tentu mencerminkan kesiapan mereka dalam menghadapi realitas kerja yang semakin kompleks. Dengan kata lain, keterikatan emosional tidak selalu sejalan dengan kesiapan adaptif. Literatur juga menunjukkan bahwa kondisi ini lebih sering muncul dalam organisasi sektor publik, di mana stabilitas kerja dan loyalitas institusional cenderung tinggi, sementara tuntutan adaptasi meningkat akibat reformasi birokrasi dan transformasi layanan publik.

Oleh karena itu, kajian mengenai paradoks kesiapan kerja menjadi relevan tidak hanya dalam konteks organisasi tertentu, tetapi juga sebagai refleksi atas tantangan manajemen sumber daya manusia sektor publik secara global. Dengan mengkaji paradoks ini melalui pendekatan tinjauan literatur kritis yang diperkuat data empiris, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual yang lebih mendalam terhadap pemahaman mengenai hubungan antara sikap kerja afektif dan kesiapan adaptif pegawai.

Artikel ini berfokus pada upaya menjawab pertanyaan utama penelitian, yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan sebagai berikut: keterlibatan dan komitmen pegawai yang tinggi tidak selalu cukup untuk menjamin kesiapan kerja; paradoks ini dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis, struktural, dan organisasi yang memediasi hubungan antara sikap kerja dan kesiapan menghadapi tuntutan pekerjaan. Pada bagian hasil dan pembahasan selanjutnya, artikel ini menjanjikan untuk menguraikan secara sistematis konsep kesiapan kerja, membahas relasi teoretis antara keterlibatan, komitmen, dan kesiapan kerja, serta menyusun kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan kebijakan dan agenda penelitian lanjutan di bidang manajemen sumber daya manusia sektor publik.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif–eksplanatoris dengan dukungan analisis deskriptif kuantitatif berbasis data sekunder organisasi. Pendekatan ini dipilih secara objektif karena tujuan penelitian adalah menjelaskan fenomena paradoks kesiapan kerja, yaitu ketidaksesuaian antara tingginya keterlibatan dan komitmen pegawai dengan rendahnya kesiapan kerja, bukan untuk menguji hubungan kausal atau membuat generalisasi statistik lintas organisasi.

### a. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data utama penelitian ini adalah data sekunder kuantitatif yang berasal dari *Employee Opinion Survey* BPJS Kesehatan tahun 2024. Survei ini mencakup 9.469 responden, atau sekitar 95% dari total populasi pegawai (9.967 orang), dengan margin of error sebesar 0,22%, sehingga memiliki tingkat representativitas dan reliabilitas yang

sangat tinggi. Data dikumpulkan oleh organisasi melalui instrumen survei terstandar yang mencakup berbagai indeks utama, antara lain Employee Engagement Index, Employee Satisfaction Index, Employee Commitment Index, dan Job Readiness Index, beserta subdimensinya.

Pemilihan dataset ini didasarkan pada pertimbangan objektif bahwa data tersebut memungkinkan perbandingan langsung antarindikator sikap kerja dan kesiapan kerja dalam satu populasi yang sama, sehingga sesuai untuk mengidentifikasi pola ketidaksesuaian (paradoks) yang menjadi fokus penelitian. Selain itu, penggunaan data sekunder organisasi memungkinkan peneliti lain untuk memverifikasi dan mereplikasi analisis dengan menggunakan kumpulan data yang sama.

b. Unit Analisis dan Variabel Penelitian

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai BPJS Kesehatan yang tercakup dalam Survei Opini Pegawai tahun 2024. Variabel utama yang dianalisis meliputi:

1. Keterlibatan pegawai, yang direpresentasikan oleh Employee Engagement Index;
2. Komitmen pegawai, yang direpresentasikan oleh Employee Commitment Index;
3. Kesiapan kerja, yang direpresentasikan oleh Job Readiness Index beserta enam subdimensinya, yaitu responsibility, flexibility, skills, communication, self-view, serta health and safety.

Pemilihan variabel ini didasarkan pada literatur manajemen sumber daya manusia yang menempatkan keterlibatan dan komitmen sebagai indikator sikap kerja afektif, serta kesiapan kerja sebagai indikator kesiapan adaptif dan psikologis pegawai.

c. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilakukan melalui analisis deskriptif kuantitatif, dengan menghitung dan membandingkan nilai indeks serta subindeks yang dihasilkan dari survei. Analisis ini mencakup identifikasi tingkat masing-masing indeks, kategorisasi berdasarkan cut-off level of concern, serta perbandingan antara indikator sikap kerja (keterlibatan dan komitmen) dengan indikator kesiapan kerja. Analisis deskriptif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pola dan ketidaksesuaian antarindikator, bukan pada pengujian hipotesis inferensial.

Selanjutnya, hasil analisis deskriptif tersebut diinterpretasikan menggunakan pendekatan analisis teoretis integratif, dengan mengaitkan temuan empiris pada kerangka teori yang relevan, seperti Job Demands–Resources Theory, teori self-efficacy, dan psychological safety. Pendekatan ini memungkinkan penjelasan yang lebih mendalam mengenai mekanisme psikologis dan struktural yang mendasari paradoks kesiapan kerja, serta memberikan dasar konseptual yang dapat diuji lebih lanjut melalui analisis statistik inferensial pada penelitian berikutnya.

d. Reprodusibilitas dan Validitas Analisis

Reprodusibilitas penelitian dijamin melalui penggunaan dataset organisasi yang terstandar dan terdokumentasi, indikator yang terdefinisi secara jelas, serta prosedur analisis yang transparan dan dapat diulang. Peneliti lain dapat mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan dataset Survei Opini Pegawai yang sama atau dataset serupa dari organisasi lain, serta menerapkan langkah analisis deskriptif dan kerangka teoretis yang identik. Validitas interpretasi diperkuat melalui triangulasi antara temuan empiris dan teori-teori mapan dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi.

e. Lokus, Waktu, dan Batasan Penelitian



Secara konseptual, lokus penelitian ini berada pada organisasi sektor publik di Indonesia, dengan BPJS Kesehatan sebagai konteks kasus empiris. Data yang dianalisis merupakan data survei tahun 2024, sehingga temuan mencerminkan kondisi organisasi pada periode tersebut. Penelitian ini dibatasi pada analisis deskriptif dan konseptual, sehingga tidak dimaksudkan untuk menarik kesimpulan kausal atau generalisasi lintas organisasi..

## Hasil dan Pembahasan

### 1. Profil Data dan Kekuatan Representativitas Temuan

Penelitian ini memanfaatkan data sekunder dari *Employee Opinion Survey* BPJS Kesehatan 2024 sebagai pijakan empiris untuk memotret paradoks kesiapan kerja. Secara metodologis, dataset ini sangat kuat karena survei mencakup populasi 9.967 pegawai dengan responden 9.469 pegawai (95%) dan margin of error 0,22%, sehingga gambaran kondisi organisasi bersifat sangat representatif dan layak dijadikan dasar penguatan argumentasi konseptual. Data profil juga menunjukkan komposisi responden terdiri atas 6.671 pegawai tetap (70,3%) dan 2.820 pegawai tidak tetap (29,7%) serta mayoritas responden adalah perempuan (61,1%).

Temuan utama menunjukkan bahwa iklim afektif-psikologis pegawai berada pada kondisi sangat positif. Hal ini tampak pada skor *Employee Engagement Index* 86,8% (*Fully Engaged*), *Employee Satisfaction Index* 87,7% (*Very Satisfied*), dan *Employee Commitment Index* 90,8% (*Very Committed*).

Tabel 1. Ringkasan indeks (EEL, ESI, ECI, JRI, dsb.)

Dimensi	Skor	Kategori
Engagement Index	86,8%	Fully Engaged
Satisfaction Index	87,7%	Very Satisfied
Commitment Index	90,8%	Very Committed
Trigger of Dissatisfaction	28,8%	Hardly noticeable
Trigger of Disengagement	32,3%	Hardly noticeable
Employee Experience Index	87,5%	Positive experience
Job Readiness Index	10,3%	A Little Concerned

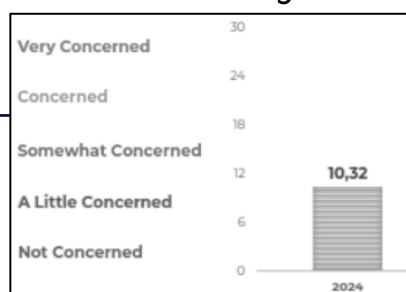
sumber: *Employee Opinion Survey* BPJS Kesehatan 2024

Secara teori, capaian engagement tinggi biasanya terjadi ketika organisasi mampu menyediakan “*job resources*” (dukungan atasan, kejelasan peran, otonomi, umpan balik, peluang berkembang) yang menahan dampak *job demands*. Kerangka yang paling dominan menjelaskan ini adalah *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* (Bakker & Demerouti, 2017). Dengan demikian, angka-angka pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa secara afektif, pegawai sudah sangat “terikat” (*engaged*) dan secara normatif-afektif juga sangat “menempel” (*committed*) pada organisasi. Namun, bagian berikut menunjukkan bahwa keterikatan tersebut tidak otomatis berarti “siap” dalam arti kesiapan kerja.

### 2. Temuan Kunci: “Job Readiness Paradox”

Survei menunjukkan Job Readiness Index (JRI) = 10,32 yang termasuk kategori “A Little Concerned”, dan dijelaskan sebagai indikasi adanya ketidaksesuaian antara ekspektasi pegawai dan realitas kerja yang ditemui di organisasi.

Gambar 1. Kategori JRI



sumber: *Employee Opinion Survey BPJS Kesehatan 2024*

Lebih jauh, survey juga menyajikan cut-off level of concern yang menempatkan skor 10,32 pada rentang 7–12

Tabel 2. Leveling JRI

No	Tingkat Kekhawatiran	Skor	Interpretasi
1	Sangat Mengkhawatirkan ( <i>Very Concerned</i> )	25–30	Menunjukkan adanya tingkat kekhawatiran yang sangat tinggi atau permasalahan serius yang memerlukan perhatian khusus untuk meningkatkan kesiapan kerja.
2	Mengkhawatirkan ( <i>Concerned</i> )	19–24	Menunjukkan adanya permasalahan atau kekhawatiran yang signifikan sehingga memerlukan perhatian untuk meningkatkan kesiapan kerja.
3	Cukup Mengkhawatirkan ( <i>Somewhat Concerned</i> )	13–18	Menunjukkan adanya permasalahan atau kekhawatiran pada tingkat moderat yang tetap memerlukan perhatian untuk meningkatkan kesiapan kerja.
4	Sedikit Mengkhawatirkan ( <i>A Little Bit Concerned</i> )	7–12	Menunjukkan tingkat kekhawatiran yang relatif rendah. Pada level ini, organisasi umumnya sudah cukup siap dan masih mampu melakukan perbaikan-perbaikan kecil.
5	Tidak Mengkhawatirkan ( <i>Not Concerned</i> )	0–6	Tidak terdapat kekhawatiran terkait aspek pekerjaan, sehingga individu atau organisasi dinilai sepenuhnya siap pada level ini.

sumber: *Employee Opinion Survey BPJS Kesehatan 2024*

Paradoks ini menjadi masuk akal bila *engagement/commitment* dipahami sebagai konstruk afektif dan relasional, sedangkan *job readiness* lebih dekat pada konstruk kognitif-kompetensial dan appraisal (penilaian diri atas kecukupan kemampuan, fleksibilitas, dan kesiapan menghadapi realitas kerja). Artikel terlampir sendiri menekankan bahwa JRI mengukur keselarasan ekspektasi dengan realitas kerja, bukan sekadar performa. Di sisi literatur perubahan organisasi, konsep kesiapan (termasuk *readiness for change*) juga dipahami sebagai gabungan keyakinan, sikap, dan intensi untuk menerima dan menjalankan tuntutan/ perubahan. Kerangka klasik yang sangat luas dipakai adalah “*Creating Readiness for Organizational Change*” (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Walaupun konteksnya *change readiness*, prinsipnya relevan: kesiapan bukan hanya soal “mau” (*commitment*) tetapi juga “merasa mampu dan didukung” (*capability & resources*).

### 3. Subdimensi Job Readiness: Bottleneck Terbesar Ada pada *Self-View*

instrumen JRI mengacu pada *Work Readiness Inventory* dengan 6 dimensi: *Responsibility, Flexibility, Skills, Communication, Self-view, Health & Safety*. Ini sejalan dengan deskripsi resmi WRI yang juga menyebut 6 dimensi tersebut. Hasil subdimensi pada BPJS Kesehatan menunjukkan pola berikut:

Tabel 3. Subdimensi JRI

Subdimensi	Skor
Self-view	13,62
Flexibility	10,82
Responsibility	10,62
Skills	9,34
Communication	9,09
Health & Safety	8,45

sumber: *Employee Opinion Survey BPJS Kesehatan 2024*

Skor tertinggi (paling bermasalah) berada pada Self-view (13,62), yang dipahami terkait “self-confidence dan self-perception” dalam kesiapan kerja. Dalam literatur organisasi, dimensi ini sangat dekat dengan konsep *self-efficacy* (keyakinan bahwa seseorang mampu menuntaskan tuntutan tugas). Bukti meta-analitik menunjukkan *self-efficacy* berhubungan kuat dengan performa, perilaku adaptif, dan daya tahan dalam konteks kerja (Fida et al., 2025). Lebih jauh, jika self-view rendah, pegawai bisa tetap “loyal” namun mengalami *psychological hesitation* untuk menghadapi tuntutan baru. Ini cocok dengan JD-R: *job resources* psikologis (termasuk keyakinan diri) adalah “energi” yang membuat seseorang bukan hanya engaged, tetapi juga siap menghadapi *demands* (Bakker & Demerouti, 2017).

#### 4. Analisis dan Pendalaman

Beberapa penyebab potensial rendahnya JRI, seperti *inadequate onboarding*, *miscommunication during recruitment*, dan *lack of transparent leadership*. Secara teoretis, ini sangat konsisten dengan riset onboarding: onboarding yang efektif meningkatkan penyesuaian pegawai baru, memperjelas ekspektasi, memperkuat relasi kerja, dan menekan turnover (Bauer, 2010). Di sisi lain, ketika organisasi bertransformasi cepat, readiness sangat dipengaruhi oleh iklim psikologis yang memungkinkan pegawai “aman untuk bertanya, belajar, dan mengakui ketidakpastian”. Inilah inti *psychological safety*, yang terbukti secara meta-analitik berkorelasi positif dengan *learning behavior*, performa, dan sikap kerja (Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, & Vacheva, 2017). Artinya, pegawai dapat tetap *engaged* dan *committed*, tetapi jika *psychological safety* tidak cukup kuat, maka *self-view* dan fleksibilitas cenderung menjadi *bottleneck*.

Temuan mengenai rendahnya kesiapan kerja di tengah tingginya keterlibatan dan komitmen pegawai dapat dipahami secara lebih komprehensif melalui integrasi beberapa kerangka teoretis utama dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi. Selain Job Demands–Resources (JD-R) Theory, konsep *self-efficacy* dan *psychological safety* memberikan lensa tambahan untuk menjelaskan mekanisme terjadinya paradoks kesiapan kerja. *Self-efficacy*, yang merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan, telah terbukti sebagai prediktor penting dari performa, adaptabilitas, dan ketahanan kerja. Ketika *self-efficacy* rendah, individu cenderung menghindari tantangan baru, meskipun secara afektif mereka tetap terikat pada organisasi.

Dalam konteks temuan BPJS Kesehatan, tingginya skor pada subdimensi *self-view* menunjukkan bahwa pegawai mengalami keraguan terhadap kesiapan diri mereka dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Kondisi ini dapat dipahami sebagai indikasi bahwa sumber daya psikologis pegawai belum berkembang secara optimal, meskipun ikatan emosional dan normatif terhadap organisasi sangat kuat. JD-R Theory menjelaskan bahwa keterlibatan kerja dapat tetap tinggi selama pegawai memiliki sumber daya afektif dan sosial, seperti dukungan atasan dan rasa memiliki terhadap organisasi. Namun, kesiapan kerja menuntut tambahan sumber daya kognitif dan psikologis, seperti kejelasan peran, kepercayaan diri, dan kapasitas adaptasi, yang tidak selalu terbentuk secara otomatis.

Selain itu, konsep *psychological safety* memberikan penjelasan penting mengenai hubungan antara iklim organisasi dan kesiapan kerja. *Psychological safety* menggambarkan



sejauh mana individu merasa aman untuk mengemukakan pendapat, mengakui kesalahan, dan belajar dari pengalaman tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Dalam organisasi dengan tingkat *psychological safety* yang rendah, pegawai cenderung mempertahankan loyalitas dan kepatuhan, tetapi enggan bereksperimen atau mengambil inisiatif baru. Akibatnya, kesiapan adaptif dan fleksibilitas kerja menjadi terbatas, meskipun keterlibatan dan komitmen tetap tinggi.

Temuan ini juga selaras dengan literatur internasional yang menyoroti adanya fenomena “*loyal but not agile workforce*” dalam organisasi sektor publik. Beberapa studi menunjukkan bahwa stabilitas kerja dan budaya birokrasi dapat memperkuat komitmen jangka panjang, tetapi sekaligus melemahkan kesiapan adaptif apabila tidak diimbangi dengan investasi pada pengembangan kompetensi dan kapasitas psikologis pegawai. Dalam konteks ini, paradoks kesiapan kerja bukanlah anomali, melainkan refleksi dari ketidakseimbangan antara pengelolaan sikap kerja afektif dan penguatan kesiapan adaptif.

Paradoks kesiapan kerja pada organisasi sektor publik menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan agenda transformasi digital dan perubahan tuntutan kompetensi. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) menekankan bahwa masa depan layanan publik “akan dimungkinkan oleh teknologi baru” dan pemerintah perlu mengembangkan tenaga kerja yang “*forward-looking, flexible and fulfilling*” (*Public Employment and Management 2021*, 2021). Kebutuhan kesiapan kerja juga dapat ditelusuri dari perubahan peta keterampilan. OECD dalam laporan “*Skills for the Digital Transition*” menyatakan bahwa *labour market bottlenecks are emerging* dan dibutuhkan aksi kebijakan untuk mendukung individu memperoleh keterampilan digital agar dapat bertahan dalam masyarakat dan pasar kerja yang terus berevolusi (*Skills for the Digital Transition*, 2022).

Laporan global juga menguatkan arah ini. *World Economic Forum* menekankan bahwa laporan *Future of Jobs* menganalisis bagaimana pekerjaan dan keterampilan akan berevolusi dalam lima tahun, dengan penekanan pada ekspektasi pemberi kerja atas skill masa depan (Jobs, 2023). Secara praktis, ini berarti perubahan keterampilan bersifat terstruktur dan dapat diprediksi pada tingkat tren, namun tetap “mengguncang” kesiapan individu bila organisasi tidak menyediakan jalur reskilling yang jelas. Pada titik ini, job readiness dapat dipahami sebagai indikator apakah pegawai merasa memiliki sumber daya dan dukungan yang memadai untuk “mengikuti laju perubahan”, bukan sekadar apakah mereka mau berkontribusi.

Sumber berbasis bukti dari lembaga riset dan survei global juga memberi konteks penting. Gallup melaporkan bahwa engagement manajer global turun pada 2024 (dari 30% menjadi 27%) dan menekankan bahwa keterlibatan tim sangat dipengaruhi manajer (Gallup Consulting, 2013). Walau konteksnya global, implikasinya relevan: ketika manajer tertekan oleh kompleksitas perubahan (digitalisasi, restrukturisasi, beban koordinasi), kualitas coaching dan role clarification dapat menurun, sehingga readiness tim ikut terdampak. Dengan demikian, paradoks readiness juga bisa dijelaskan sebagai masalah “rantai manajerial”: organisasi dapat memiliki budaya loyalitas yang kuat, tetapi jika kapabilitas manajerial untuk membangun kejelasan peran dan pembelajaran tidak memadai, readiness akan tertahan.

Lebih lanjut, literatur *person–environment fit* memberikan landasan penting dalam menjelaskan ketidaksesuaian antara sikap kerja dan kesiapan kerja. Konsep ini menekankan bahwa efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara individu dan

lingkungannya, termasuk kesesuaian dengan pekerjaan (*person–job fit*), organisasi (*person–organization fit*), dan sistem kerja (*person–system fit*) (Cable & DeRue, 2002). Dalam konteks BPJS Kesehatan, tingginya keterlibatan dan komitmen dapat mencerminkan *person–organization fit* yang kuat, khususnya dalam hal nilai pelayanan publik dan stabilitas institusional. Namun, rendahnya kesiapan kerja menunjukkan adanya ketidaksesuaian pada level *person–job fit*, di mana tuntutan kerja, kompleksitas peran, dan ekspektasi kinerja tidak sepenuhnya selaras dengan persepsi kemampuan diri pegawai.

Kesenjangan ini diperkuat oleh dinamika perubahan dalam organisasi sektor publik. Reformasi kebijakan, digitalisasi layanan, dan peningkatan ekspektasi pemangku kepentingan publik telah meningkatkan kompleksitas kerja secara signifikan. Studi menunjukkan bahwa perubahan yang bersifat inkremental dan berkelanjutan sering kali lebih menantang dibandingkan perubahan besar yang bersifat episodik, karena menuntut adaptasi terus-menerus tanpa jeda pemulihan yang memadai (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Dalam kondisi ini, pegawai dapat tetap menunjukkan keterlibatan emosional yang tinggi, tetapi mengalami penurunan kesiapan kerja akibat akumulasi tekanan kognitif dan emosional.

Aspek lain yang relevan dalam menjelaskan paradoks kesiapan kerja adalah ambiguitas peran dan konflik peran. Ambiguitas peran muncul ketika pegawai tidak memiliki kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, atau standar kinerja, sementara konflik peran terjadi ketika tuntutan yang dihadapi saling bertentangan. Penelitian menunjukkan bahwa ambiguitas dan konflik peran berhubungan negatif dengan kesiapan adaptif dan kepercayaan diri pegawai, meskipun tidak selalu menurunkan komitmen organisasi (Eatough, Chang, Miloslavic, & Johnson, 2011). Dalam konteks ini, pegawai dapat tetap loyal dan terikat pada organisasi, tetapi merasa ragu terhadap kesiapan dirinya dalam menjalankan peran secara efektif.

Temuan subdimensi *Job Readiness Index* yang menunjukkan skor tinggi pada aspek *self-view* memperkuat argumen tersebut. *Self-view* yang rendah mencerminkan keraguan terhadap kemampuan diri dalam menghadapi tuntutan kerja. Literatur psikologi kerja mengaitkan kondisi ini dengan menurunnya *occupational self-efficacy*, yang merupakan determinan penting dalam kesiapan individu menghadapi tantangan kerja (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008). Ketika pegawai merasakan bahwa tuntutan kerja melampaui kapasitas yang mereka miliki, kesiapan kerja menurun meskipun keterlibatan dan komitmen tetap terjaga.

Selain faktor individual, kesiapan kerja juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasional. Organizational readiness merujuk pada sejauh mana organisasi memiliki struktur, sistem, dan budaya yang mendukung implementasi kebijakan dan perubahan (Weiner, 2009). Dalam organisasi sektor publik, kesiapan organisasional sering kali terhambat oleh rigiditas prosedural, fragmentasi kewenangan, dan keterbatasan sumber daya. Ketika organisasi belum sepenuhnya siap secara struktural dan sistemik, pegawai cenderung menanggung beban adaptasi secara individual, yang pada akhirnya menurunkan kesiapan kerja.

Dari perspektif *high-reliability organizations* (HRO), kesiapan kerja pegawai sangat bergantung pada kejelasan sistem, komunikasi lintas unit, dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Studi dalam konteks organisasi publik menunjukkan bahwa kegagalan dalam membangun sistem pembelajaran yang adaptif dapat menghasilkan tenaga kerja yang sangat berdedikasi, tetapi kurang siap menghadapi situasi baru atau kompleks (Vogus &

Sutcliffe, 2007). Hal ini relevan dengan temuan BPJS Kesehatan, di mana pegawai menunjukkan loyalitas tinggi, namun masih menghadapi tantangan dalam kesiapan kerja.

Dimensi institusional juga memainkan peran penting dalam menjelaskan paradoks kesiapan kerja. Teori institusional menekankan bahwa perilaku organisasi dan individu dibentuk oleh norma, aturan, dan logika institusional yang telah mengakar (Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2015). Dalam sektor publik, logika stabilitas dan kepatuhan sering kali lebih dominan dibandingkan logika fleksibilitas dan inovasi. Akibatnya, pegawai dapat menginternalisasi nilai loyalitas dan kepatuhan secara kuat, tetapi kurang terpapar pada praktik kerja yang mendorong adaptasi dan eksperimen. Kondisi ini menciptakan ketegangan antara keterikatan normatif dan kesiapan adaptif.

Lebih jauh, literatur tentang learning organization menegaskan bahwa kesiapan kerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menciptakan iklim pembelajaran yang mendukung refleksi, umpan balik, dan pengembangan kompetensi (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008). Tanpa mekanisme pembelajaran yang efektif, pegawai cenderung mengandalkan pengalaman masa lalu untuk menghadapi tuntutan baru, yang tidak selalu relevan dalam konteks perubahan cepat. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kesiapan kerja merupakan hasil interaksi berkelanjutan antara individu dan organisasi, bukan atribut statis yang melekat pada pegawai.

Dimensi lain yang penting namun sering terlewat dalam kajian kesiapan kerja adalah sifat temporal dan evaluatif dari konstruk tersebut. Kesiapan kerja tidak hanya mencerminkan kondisi saat ini, tetapi juga persepsi pegawai terhadap keberlanjutan kapasitas dirinya dalam jangka menengah dan panjang. Dalam konteks organisasi yang mengalami perubahan berkelanjutan, pegawai secara implisit melakukan evaluasi prospektif: sejauh mana tuntutan kerja yang akan datang masih dapat dihadapi dengan sumber daya yang tersedia. Evaluasi prospektif ini menjadikan kesiapan kerja sangat sensitif terhadap sinyal organisasi mengenai arah kebijakan, stabilitas sistem, dan konsistensi dukungan manajerial.

Berbeda dengan keterlibatan dan komitmen yang cenderung berakar pada pengalaman masa lalu dan kondisi relasional yang telah terbentuk, kesiapan kerja lebih berorientasi ke masa depan. Oleh karena itu, penurunan kesiapan kerja dapat muncul lebih awal sebagai indikator ketegangan laten, bahkan sebelum terjadi penurunan engagement atau komitmen. Dalam perspektif ini, job readiness berfungsi sebagai leading indicator yang menangkap kekhawatiran adaptif pegawai terhadap perubahan yang belum sepenuhnya terwujud. Temuan ini memperkuat posisi kesiapan kerja sebagai variabel strategis yang mampu memberikan peringatan dini bagi organisasi sektor publik dalam mengelola perubahan, jauh sebelum dampaknya tercermin pada sikap kerja afektif atau kinerja yang terukur.

Dengan memposisikan paradoks kesiapan kerja sebagai konsep analitis, artikel ini menawarkan kontribusi teoretis yang melampaui deskripsi empiris semata. Paradoks ini membantu menjelaskan mengapa organisasi dengan tingkat engagement dan commitment yang sangat tinggi tetap menghadapi tantangan dalam implementasi kebijakan, peningkatan kinerja, dan transformasi organisasi. Dengan demikian, fokus pengelolaan sumber daya manusia perlu diperluas dari sekadar membangun keterikatan emosional menuju penguatan kesiapan psikologis dan kompetensial yang berkelanjutan.

Engagement dan Commitment yang Tinggi Tidak Selalu Cukup. Berdasarkan sintesis literatur dan penguatan temuan empiris BPJS Kesehatan 2024, jawaban atas pernyataan karya tulis ini adalah sebagai berikut:

- a. Keterlibatan dan komitmen pegawai yang tinggi tidak selalu cukup untuk menjamin kesiapan kerja. Hal ini dibuktikan oleh kontras antara Engagement 86,8%, Commitment 90,8%, tetapi JRI 10,32 (“A Little Concerned”).
- b. Paradoks kesiapan kerja terutama didorong oleh faktor psikologis-adaptif, karena subdimensi tertinggi adalah Self-view (13,62), disusul Flexibility (10,82) dan Responsibility (10,62).
- c. Secara teoretis, pola ini selaras dengan JD-R Theory yang menempatkan readiness sebagai fungsi tuntutan dan sumber daya (termasuk resources psikologis), bukan sekadar sikap afektif.
- d. Penjelasan organisasi yang paling konsisten dengan bukti literatur mengarah pada kualitas *onboarding/role clarification* dan iklim *psychological safety* sebagai prasyarat bagi peningkatan self-view dan fleksibilitas.
- e. Hasil ini menuntut pemisahan yang lebih tegas antara: Attachment (keterikatan afektif dan komitmen terhadap organisasi) → terlihat tinggi pada EEI dan ECI; dan Preparedness (kesiapan psikologis-kompetensial untuk menghadapi realitas kerja dan perubahan) → terlihat masih lemah pada JRI, terutama self-view. Dengan pemisahan ini, kontribusi artikel ini menjadi kuat: organisasi dapat memiliki “pegawai yang sangat loyal” namun masih “kurang siap” bila sumber daya psikologis (self-efficacy/self-view), dukungan pembelajaran, serta kejelasan ekspektasi belum optimal.

## Kesimpulan

Artikel ini menunjukkan bahwa kesiapan kerja pegawai tidak selalu berjalan searah dengan tingginya keterlibatan dan komitmen terhadap organisasi. Melalui pembahasan yang menggabungkan kajian literatur dan data Survei Opini Pegawai BPJS Kesehatan tahun 2024, penelitian ini menegaskan adanya kondisi paradoks, yaitu ketika pegawai merasa terikat, loyal, dan puas terhadap organisasi, namun pada saat yang sama masih meragukan kesiapan dirinya dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Temuan ini menjawab tujuan penelitian, yakni menjelaskan mengapa keterlibatan dan komitmen yang tinggi belum tentu diikuti oleh kesiapan kerja yang memadai, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik yang menghadapi perubahan kebijakan, beban kerja yang meningkat, dan proses transformasi digital yang berkelanjutan.

Artikel ini juga menegaskan bahwa kesiapan kerja bukan sekadar persoalan kemauan atau loyalitas pegawai, melainkan berkaitan erat dengan persepsi pegawai terhadap kemampuan dirinya, kejelasan peran, dukungan organisasi, serta kondisi kerja yang dihadapi sehari-hari. Rendahnya kesiapan kerja dalam kondisi keterlibatan dan komitmen yang tinggi tidak dapat dipahami sebagai sikap negatif pegawai, tetapi justru sebagai sinyal adanya jarak antara tuntutan pekerjaan dan kapasitas yang dirasakan pegawai untuk memenuhinya. Dalam konteks BPJS Kesehatan, temuan ini menjadi penting mengingat besarnya skala layanan, kompleksitas koordinasi, serta tuntutan peningkatan kualitas layanan publik yang membutuhkan kesiapan kerja yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesiapan kerja bersifat lebih peka terhadap perubahan dibandingkan keterlibatan dan komitmen, sehingga penurunan kesiapan kerja dapat muncul lebih awal sebelum terlihat penurunan sikap kerja atau kinerja. Dengan demikian, kesiapan kerja dapat dipandang sebagai indikator awal yang penting bagi organisasi untuk

mengenali potensi masalah dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kesiapan kerja perlu diperlakukan sebagai aspek yang berdiri sendiri dan tidak diasumsikan akan meningkat secara otomatis hanya dengan membangun loyalitas atau keterikatan pegawai. Penelitian ini tidak bermaksud menarik kesimpulan di luar temuan yang ada, tetapi memberikan pemahaman yang lebih seimbang mengenai hubungan antara keterlibatan, komitmen, dan kesiapan kerja.

Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji temuan ini secara lebih mendalam melalui pendekatan kuantitatif atau metode campuran, serta dengan data longitudinal agar dapat melihat perubahan kesiapan kerja dari waktu ke waktu. Selain itu, penelitian berikutnya juga perlu menggali peran kepemimpinan, sistem pengembangan kompetensi, dan kejelasan komunikasi organisasi sebagai faktor yang berpotensi memperkuat kesiapan kerja, sehingga hasil penelitian dapat lebih bermanfaat sebagai dasar perbaikan kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik.



## Referensi

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation*, 1–54. Retrieved from <http://www.shrm.org/about/foundation/products/pages/onboardingepg.aspx>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Dewi, R., Wardhani, N., & Yudhawati, D. (2021). The Effect of Job Crafting and Work Engagement toward Readiness for Change among Millennial Employees. *Proceedings of the 2nd International Conference on Psychological Studies*, 75–84. SCITEPRESS - Science and Technology Publications. <https://doi.org/10.5220/00108090000003347>
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Fida, R., Marzocchi, I., Arshad, M., Paciello, M., Barbaranelli, C., & Tramontano, C. (2025). Self-efficacy and nontask performance at work. A meta-analytic summary. *Personality and Individual Differences*, 241, 113179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2025.113179>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gallup Consulting. (2013). State of the Global Workplace. *Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide*, 1–122. Retrieved from [http://www.gallup.com/file/services/176735/State of the Global Workplace Report 2013.pdf](http://www.gallup.com/file/services/176735/State%20of%20the%20Global%20Workplace%20Report%202013.pdf)
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard*

- Business Review*, 86(3), 109–116, 134. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18411968>
- Jobs, F. of. (2023). Future of Jobs Report 2023. In *World Economic Forum*.
- Kurnia, D., & Hendriani, S. (2023). EMPLOYEE ENGAGEMENT: A LITERATURE REVIEW. *Indonesian Journal of Agricultural Economics*, 14(1), 20. <https://doi.org/10.31258/ijae.14.1.10-30>
- Mangundjaya, W. L. H. (2011). ARE ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT IMPORTANT IN ACHIEVING INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE? *HUMANITAS: Indonesian Psychological Journal*, 9(2), 185. <https://doi.org/10.26555/humanitas.v9i2.344>
- Matthews, B., Daigle, J., & Cooper, J. (2020). Causative effects of motivation to transfer learning among relational dyads: the test of a model. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 297–314. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2019-0120>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Nurimansjah, R. A. (2023). Dynamics of Human Resource Management: Integrating Technology, Sustainability, and Adaptability in the Modern Organizational Landscape. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, 3(2), 104–123. <https://doi.org/10.52970/grmilf.v3i2.324>
- Prasetyo, R. F., Wibhawa, H., Nurcahyo, C., Kumalasari, A., Gadistina, W., Syahputra Gani, M. Y., ... Shaqylla, S. (2025). Employee Engagement, Satisfaction, and Commitment among BPJS Kesehatan Employees in 2024: A Quantitative Study. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*, 5(1), 116–143. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v5i1.314>
- Public Employment and Management 2021*. (2021). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rigotti, T., Schyns, B., & Mohr, G. (2008). A Short Version of the Occupational Self-Efficacy Scale: Structural and Construct Validity Across Five Countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238–255. <https://doi.org/10.1177/1069072707305763>
- Skills for the Digital Transition*. (2022). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/38c36777-en>
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2015). The Institutional Logics Perspective. In *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences* (pp. 1–22). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118900772.etrds0187>
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. *2007 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 3418–3422. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>