

**KETERLIBATAN GURU SEBAGAI FAKTOR
DALAM PENINGKATAN MANAJEMEN MUTU SEKOLAH DI KOTA
SAMARINDA**

Grace Eljohn¹, Andriyani², Kusuma Galih Ayusaputri³, Azainil⁴, Laili
Komariyah⁵, ¹MMP Universitas Mulawarman, ²MMP Universitas
Mulawarman, ³MMP Universitas Mulawarman, ⁴MMP Universitas
Mulawarman, ⁵MMP Universitas Mulawarman

[1gracesmd158@gmail.com](mailto:gracesmd158@gmail.com), [2andriyani67@gmail.com](mailto:andriyani67@gmail.com), [3kusumagalihayus@gmail.com](mailto:kusumagalihayus@gmail.com),
[4azainil@fkip.unmul.ac.id](mailto:azainil@fkip.unmul.ac.id), [5laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id](mailto:laili.komariyah@fkip.unmul.ac.id)

ABSTRACT

This research aims to analyze the involvement of teachers as a key factor in improving school quality management in Samarinda City. With descriptive qualitative and quantitative approaches, this study explores teacher's perceptions and measures their level of involvement. The results show a high level of teacher involvement, positively correlated with school quality. This involvement aligns with the principles of Total Quality Management, emphasizing customer satisfaction, respect, fact-based management, and continuous improvement. High teacher involvement is essential for sustainable school quality and stakeholder satisfaction.

Keywords: Teacher Engagement, School Quality Management, Educational Quality.

ABSTRAK

Penelitian ini ingin menganalisa keterlibatan guru sebagai faktor utama dalam peningkatan manajemen mutu sekolah di Kota Samarinda. Dengan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif, penelitian ini menggali persepsi guru dan mengukur tingkat keterlibatan mereka. Hasil menunjukkan tingkat keterlibatan guru yang tinggi, berkorelasi positif dengan mutu sekolah. Keterlibatan ini sejalan dengan prinsip Total Quality Management, menekankan kepuasan pelanggan, rasa hormat, manajemen berbasis fakta, dan perbaikan berkelanjutan. Keterlibatan guru yang tinggi sangat penting untuk mutu sekolah berkelanjutan dan kepuasan pemangku kepentingan.

Kata Kunci : Keterlibatan Guru, Manajemen Mutu Sekolah, Kualitas Pendidikan.

A. Pendahuluan

Latar belakang di era globalisasi dan ketatnya persaingan bisnis, manajemen mutu merupakan aspek penentu dalam keberhasilan suatu organisasi. Dalam konteks institusi pendidikan, keberhasilan penerapan manajemen mutu sangat bergantung pada keterlibatan karyawan khususnya guru. Guru tidak hanya menjadi pelaksana kebijakan pendidikan, tetapi juga kontributor utama dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi mutu pembelajaran. Keterlibatan guru mencakup partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, komitmen terhadap pencapaian tujuan sekolah, serta peningkatan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaannya.

Keterlibatan karyawan telah banyak dikaji dalam literatur sebagai faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Studi menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi cenderung memiliki produktivitas lebih baik, kualitas produk atau layanan yang lebih tinggi, serta tingkat kepuasan pelanggan yang lebih meningkat. Namun,

keterlibatan karyawan dalam manajemen mutu tidak selalu berjalan dengan mulus. Berbagai tantangan, seperti kurangnya komunikasi yang efektif antara manajemen dan karyawan, ketidakjelasan dalam pemberian wewenang, serta kurangnya penghargaan terhadap kontribusi karyawan, sering kali menjadi hambatan dalam memaksimalkan partisipasi mereka.. Adanya fenomena bahwa karyawan saat ini tidak hanya mencari penghasilan yang besar namun juga mencari perusahaan yang dapat menghargai mereka sekaligus membuat mereka berkembang.

Kegagalan perusahaan dapat dilihat dari penurunan keterlibatan karyawan yang dapat terlihat dari rendahnya perilaku karyawan di dalam sebuah perusahaan seperti bermalasan dalam bekerja, sering terlambat saat kerja, tidak mentaati aturan perusahaan serta kurangnya kepedulian terhadap pekerjaan dan rekan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Marciano (2010) yang mengemukakan bahwasanya karyawan yang tidak terlibat dalam pekerjaannya akan memunculkan sikap kurang peduli terhadap pekerjaan yaitu hanya menjalankan pekerjaan sesuai perintah, tidak fokus terhadap pekerjaan, bersantaisantai dalam bekerja, tidak memanfaatkan waktu kerja untuk

memaksimalkan pekerjaan sehingga mengarah pada penurunan produktifitas karyawan dan penurunan pendapatan perusahaan.

Smith & Marcwick (2009) menyatakan perusahaan yang memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi terbukti mampu menghemat 55 persen biaya rekrutment, dan mampu menghasilkan keuntungan perusahaan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan rendah. Institute of Employee Studies menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan suatu bentuk sikap peduli terhadap keberhasilan perusahaan dimana ia bekerja. Karyawan yang terlibat akan peduli terhadap bisnis organisasi dan mampu bekerja secara tim dalam meningkatkan performansi perusahaan (Ratnaningsih, 2011).

Lockwood (Smith & Markwick, 2009) menyatakan bahwa karyawan yang terlibat akan bekerja lebih keras, lebih setia, dan lebih ekstra dalam mengupayakan keberhasilan perusahaan. Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian Zulkarnain dan Hadiyani (2014) yang menyatakan bahwa siap tidaknya karyawan menerima perubahan dalam sebuah

organisasi dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan. Keberhasilan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya kesiapan karyawan untuk berubah lebih baik khususnya dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif.

Perusahaan yang memiliki karyawan dengan keterlibatan tinggi cenderung memiliki rotasi karyawan yang rendah, produktifitas yang tinggi, jumlah pemegang saham lebih banyak, dan kinerja keuangan yang lebih baik. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Towers Perrin (Smith & Markwick, 2009) mengenai pendapatan operasional dari 50 perusahaan keuangan, hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi (70 persen dari karyawan) mengalami peningkatan pendapatan operasional hingga 19,1 persen dalam kurun waktu setahun dan penghasilan tambahan gabungan lebih dari 192 juta. Sebaliknya pendapatan operasional perusahaan dengan tingkat keterlibatan karyawan rendah mengalami penurunan sebanyak 32,7 persen dan kerugian gabungan lebih dari 448 juta. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana cara meningkatkan keterlibatan karyawan dalam manajemen mutu, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong mereka untuk lebih berperan

aktif dalam proses peningkatan kualitas serta menganalisis bagaimana keterlibatan karyawan dapat menjadi faktor utama dalam peningkatan manajemen mutu di berbagai organisasi maupun instansi. Dalam hal ini kita bisa melihat bahwa Keterlibatan Karyawan cukup berperan besar dalam menjalankan suatu organisasi, oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana keterlibatan guru dapat menjadi faktor utama dalam peningkatan manajemen mutu sekolah di Kota Samarinda.

Tujuan penelitian dari studi ini ada tiga. Pertama mendeskripsikan bentuk keterlibatan guru dalam manajemen mutu sekolah. Kedua mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat keterlibatan guru. Ketiga memberikan rekomendasi strategi bagi sekolah dalam meningkatkan keterlibatan guru guna mendukung manajemen mutu.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan hubungan

antara keterlibatan guru dan peningkatan manajemen mutu pada sekolah. Selain itu, pendekatan kualitatif dipilih untuk mengeksplorasi pandangan, pengalaman, dan persepsi guru mengenai keterlibatan mereka dalam proses peningkatan mutu. Sementara itu, pendekatan kuantitatif digunakan untuk mengukur tingkat keterlibatan guru dan kaitannya dengan hasil peningkatan mutu di sekolah.

Populasi dalam penelitian ini adalah guru-guru sekolah yang ada di Kota Samarinda. Sampel yang diambil akan terdiri dari guru dari berbagai sekolah dasar yang memiliki beragam masa kerja sebagai seorang guru.

Penelitian ini menggunakan sampel purposive atau sampel bertujuan, dimana sampel dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu guru sekolah dasar yang ada di Kota Samarinda. Jumlah sampel yang diambil berjumlah 30 guru yang merupakan jumlah sampel minimal menurut Kerlinger dan Lee (2000).

Untuk memperoleh data yang relevan dan komprehensif, penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu :

1. Kuesioner : secara kuantitatif dapat mengukur tingkat keterlibatan karyawan dan manajemen mutu;
2. Wawancara : secara kualitatif mendapatkan wawasan yang lebih

mendalam terkait pengalaman	4	27	P	2	Guru	S1
karyawan dan keterlibatannya	5	58	P	33	Guru	S1
terhadap manajemen mutu	6	40	P	10	Guru	S1
3. Studi literatur/dokumen : Mengkaji	7	55	P	20	Guru	S1
dokumen-dokumen yang berkaitan	8	39	L	21	Guru	S1
dengan kebijakan kualitas dan	9	43	P	21	Guru	S1
laporan evaluasi kualitas perusahaan,	10	46	P	17	Guru	S1
untuk melihat bagaimana manajemen	11	47	P	3	Guru	S1
mutu diterapkan dan apakah	12	49	P	22	Guru	S1
keterlibatan karyawan tercermin	13	44	P	23	Guru	S1
dalam proses tersebut.	14	29	P	4	Guru	S1
Analisis data dapat dilakukan dengan	15	26	P	4	Guru	S1
menggunakan teknik statistik	16	40	P	15	Guru	S1
deskriptif dan inferensial. Digunakan	17	45	L	15	Guru	S1
juga Uji korelasi Pearson untuk	18	58	P	33	Guru	S1
mengukur hubungan antara	19	55	P	20	Guru	S1
keterlibatan karyawan dengan	20	40	P	10	Guru	S1
efektivitas manajemen mutu.	21	39	L	21	Guru	S1
Kita melakukan uji reliabilitas untuk	22	49	P	22	Guru	S1
memastikan validitas dan reliabilitas	23	44	P	23	Guru	S1
data, penelitian ini akan	24	45	L	15	Guru	S1
menggunakan uji validitas konstruk	25	58	P	33	Guru	S1
dan uji reliabilitas Cronbach's Alpha.	26	43	P	21	Guru	S1
	27	46	P	17	Guru	S1
	28	26	P	4	Guru	S1
	29	40	P	15	Guru	S1
	30	45	L	15	Guru	S1

Hasil analisis data dari skor rata-rata pada setiap pernyataan keterlibatan guru :

Tabel 4.1.2. Skor Rata-Rata Pernyataan Keterlibatan Guru

Item	Rata-rata	Std. Deviasi	Min	Maks
Q1 Saya terlibat dalam pembuatan Visi dan Misi Sekolah	4.20	0.71	3.0	5.0
Q2 Saya diikutsertakan dalam pembuatan rencana strategis sekolah	4.07	0.74	3.0	5.0
Q3 Saya mengetahui dan memahami tujuan yang ingin dicapai sekolah	4.27	0.64	3.0	5.0
Q4 Saya selalu	4.13	0.51	3.0	5.0

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut kami lampirkan profil responden

Tabel 4.1.1. Profil Responden

No.	Usia	Gender	Lama Mengajar (Tahun)	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	40	P	10	Guru	S1
2	26	P	3	Guru	S1
3	38	P	15	Guru	S1

	mengidentifikasi dan berusaha memenuhi hal-hal yang menjadi tujuan sekolah				rekan yang lain dalam mencapai standar mutu yang telah ditetapkan				
Q5	Saya merasa memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu sekolah	4.10	0.55	3.04	Saya dapat menggunakan fasilitas sekolah dengan bebas untuk menunjang proses belajar mengajar di kelas	4.47	0.68	3.0	5.0
Q6	Saya dilibatkan dalam pengelolaan mutu sekolah	4.27	0.64	3.0	Saya merasa kontribusi saya				
Q7	Saya memiliki hak untuk memberi masukan, kritik maupun suara dalam pengambilan keputusan penting untuk meningkatkan mutu sekolah	3.97	0.72	3.0	Q15 dihargai dalam peningkatan mutu sekolah	4.20	0.55	3.0	5.0
Q8	Saya merasa bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang mendukung pencapaian mutu sekolah	3.97	0.67	3.0	Saya menerima dan mempertimbangkan kritik maupun masukan dari orangtua dan rekan lainnya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran				
Q9	Saya selalu melaksanakan tugas dan tanggung jawab saya dengan baik dan bersikap profesional	4.37	0.67	3.0	Q16 Saya merasa selalu termotivasi untuk mengembangkan diri demi meningkatkan mutu sekolah	4.33	0.66	3.0	5.0
Q10	Saya selalu mencoba memperbaharui materi dan metode pembelajaran sesuai dengan ketentuan terbaru	4.23	0.57	3.0	Q17 Saya mendapatkan banyak kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan profesional terkait peningkatan mutu sekolah	4.27	0.58	3.0	5.0
Q11	Saya mendapatkan dukungan dari kepala sekolah yang menunjang proses belajar mengajar	4.27	0.64	3.0	Q18 Saya merasa bangga menjadi bagian dari sekolah yang terus berupaya meningkatkan mutunya	4.23	0.57	3.0	5.0
Q12	Saya diberi kewenangan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas	4.03	0.56	3.0	Q19	4.40	0.62	3.0	5.0
Q13	Saya bisa berkolaborasi dengan rekan-	4.23	0.57	3.0	Sebagian besar item memiliki rata-rata di atas 3.0 yang menunjukkan bahwa responden cenderung memberikan penilaian positif terhadap seluruh pernyataan dalam instrument dan				

memberi gambaran bahwa keterlibatan guru sekolah di Kota Samarinda sangat positif dalam mendukung mutu sekolah.

Analisis inferensial dilakukan terhadap skor total setiap responden dari keseluruhan item (maksimal 95).

Hasilnya:

- Rata-rata total skor: 80.00
- Standar deviasi: 9.39
- Interval kepercayaan 95%: antara 76.49 hingga 83.51

Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki keterlibatan yang tinggi, dan terdapat konsistensi skor yang baik di antara mereka.

Tabel 4.1.3. Frekuensi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Perempuan	25	83.33
Laki-laki	5	16.67
Total	30	100

Responden guru sebagian besar adalah perempuan dengan

Masa Kerja	Skor rata-rata
0 s.d 5 tahun	4,070175439
6 s.d. 10 tahun	4,105263158
> 11 tahun	4,262609649

presentase sebesar 83.3%, dan laki-laki 16.67%.

Tabel 4.1.4. Perbandingan Masa Kerja

Meskipun tidak terdapat perbedaan nilai yang signifikan, namun guru yang masa kerjanya lebih dari 11 tahun memiliki skor rata-rata yang lebih besar dibandingkan dengan guru yang masa kerjanya dibawah 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa semakin lama bekerja semakin tinggi keterlibatan guru tersebut dalam meningkatkan mutu sekolah.

Tabel 4.1.5. Uji Validitas

Item	Korelasi	Keterangan
Q1	0.730	Valid
Q2	0.804	Valid
Q3	0.855	Valid
Q4	0.926	Valid
Q5	0.912	Valid
Q6	0.872	Valid
Q7	0.634	Valid
Q8	0.675	Valid
Q9	0.719	Valid
Q10	0.846	Valid
Q11	0.855	Valid
Q12	0.753	Valid
Q13	0.775	Valid
Q14	0.792	Valid
Q15	0.760	Valid
Q16	0.783	Valid
Q17	0.818	Valid
Q18	0.814	Valid
Q19	0.821	Valid

Seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi >0,3. Nilai Cronbach's Alpha = 0.966 menunjukkan reliabilitas sangat tinggi (≥ 0.9), artinya instrumen sangat konsisten secara internal.

Dikaitkan dengan 4 prinsip *Total Quality Management* maka keterlibatan guru dalam meningkatkan mutu sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut :

Kepuasan Pelanggan : Pernyataan kuesioner yang relevan dengan kepuasan pelanggan tercermin dari Q4, Q6, Q9, Q10, Q13, dan Q16 dalam hal ini guru berusaha semaksimal mungkin dalam memberikan pembelajaran, mengevaluasi diri, menerima kritikan, memperbaharui materi dan metode pembelajaran, juga bersikap professional;

Respek Terhadap Setiap Orang : Tercermin dari kepala sekolah yang melibatkan guru-gurunya dalam pembuatan rencana strategis sekolah, diberikan kewenangan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas, diberikan fasilitas sekolah untuk menunjang proses belajar mengajar, diberikan kesempatan mengembangkan diri mengikuti pelatihan;

Manajemen Berdasarkan Fakta : Tercermin dari apa yang dilakukan oleh guru-guru ketika mengidentifikasi dan berusaha memenuhi hal-hal yang menjadi tujuan sekolah, dan mencoba memperbaharui metode pembelajaran

sesuai ketentuan terbaru;

Perbaikan Berkesinambungan : Pernyataan kuesioner yang relevan dengan perbaikan berkesinambungan antara lain mengikuti pelatihan atau pengembangan professional, mau menerima kritik dan masukan, juga melakukan kolaborasi dengan rekan-rekan untuk meningkatkan mutu sekolah. Dimensi keterlibatan guru pada hasil penelitian :

Semangat : Tercermin pada item pernyataan tentang bagaimana guru selalu termotivasi untuk mengembangkan diri, selalu mencoba memperbaharui materi dan metode pembelajaran, rasa tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas, dan selalu berusaha mengidentifikasi hal-hal untuk memenuhi tujuan sekolah.

Dedikasi : Tercermin pada item pernyataan tentang perasaan bangga menjadi bagian dari sekolah, perasaan senang karena merasa dihargai kontribusinya, merasa didukung oleh kepala sekolah, perasan mengetahui dan paham dengan tujuan yang ingin dicapai sekolah, perasaan memiliki peran penting dalam meningkatkan mutu sekolah, dan tetap melaksanakan tugas tanggung jawab dengan baik.

Penghayatan : Didapat gambarannya dari konsistensi jawaban responden dalam memberikan pilihan positif (mendekati

skor 5), hal ini bisa mengindikasikan penghayatan guru yang cukup tinggi terhadap pekerjaannya sehari-hari.

E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat kami simpulkan bahwa :

Keterlibatan guru di Kota Samarinda secara umum berada pada tingkat yang baik karena hasil deskriptif menunjukkan kecenderungan positif. Guru-guru merasa dilibatkan dalam berbagai aspek kegiatan untuk meningkatkan mutu sekolah seperti halnya perencanaan, pemenuhan kebutuhan, pengambilan keputusan, dan dukungan pengembangan diri.

Tentu saja hal ini juga sejalan dengan 4 prinsip *Total Quality Management* yang mengutamakan : Kepuasan Pelanggan, Respek Terhadap Setiap Orang, Manajemen berdasarkan Fakta, dan Perbaikan Berkesinambungan. Yang mana dalam hal ini menunjukkan bahwa Keterlibatan Guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan manajemen mutu sekolah yang berkelanjutan.

Dimensi-dimensi keterlibatan

karyawan (semangat, dedikasi, penghayatan) tercermin dalam temuan penelitian, di mana guru menunjukkan antusiasme yang cukup tinggi, rasa memiliki, dan komitmen terhadap pekerjaannya.

Kemudian keterlibatan guru yang tinggi berkontribusi positif terhadap mutu sekolah, pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan kepuasan pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, S. W., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan Antara Tuntutan Kerja Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Tetap Pt. X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(7), 27-29.
- Cynthia Maharani, Linda Santioso,. 2018. "Analisis Pengaruh Penerapan *Total Quality Management Dan Just In Time* Pada Industri Manufaktur (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Bogor Dan Tangerang)." *Jurnal Ekonomi* 20(3):371.doi: 10.24912/je.v20i3.401.
- Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work: Build a culture of employee engagement with the principles of respect*. New York, NY: McGraw Hill.
- Febriansyah, H., & Ginting, H. (2020). *Tujuh Dimensi Employee Engagement, Pertama*. Prenada Media Group.
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Kelleher, B. (2013). *Employee engagement for dummies*. John Wiley & Sons.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan, loyalitas kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan. *Jurnal dimensi*, 9(1), 17-34.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. (2008). *Human resource management*, 12th Edition ThomsonSouth Western
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2011). Kepemimpinan transformasional dan *employee engagement*. In Seminar Nasional Peran Psikologi Dalam *Boundaryless Organization: Strategi Mempersiapkan SDM Bertalenta*.
- Panjaitan, M. (2018). Peran keterlibatan dan partisipasi karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 52-60.
- Razzak, M. R., Khan, G. M., & Alabri, S. (2022). Inclusion and employee engagement of nonfamily employees in family firms: moderating influence of procedural justice. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 708-728.
- Sundari, S., & Ariyanto, H. H. (2021, March). Analisis Faktor Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Guru dan Karyawan Satuan Pendidikan Kerjasama (SPK) di Kota Batam. In *CoMBInES-Conference on Management, Business, Innovation, Education and Social Sciences* (Vol. 1, No. 1, pp. 437-

445).

Tatang, I., & Rusdiana, A. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bandung: Yrama Widya.

Tjiptono, F. dan A. Diana. 2003. *Total Quality Management*. Andi. Yogyakarta.

Whittington, J. L., Meskelis, S., Asare, E., & Beldona, S. (2017). *Enhancing employee engagement: An evidence-based approach*. Springer.

Yuliasih, N. K., Nuridja, I. M., & Tripalupi, L. E. (2014). Analisis pengendalian kualitas produk pada perusahaan garmen wana sari tahun 2013. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 4(1).

Zulkarnain, Z., & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal psikologi*, 41(1), 17-33.