

CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Volume 7 Nomor 01 September 2023

ISSN: 2598-9022 (Print) / ISSN: 2598-9618 (Online)

Doi: 10.25273/capital.v7i1.17382

The article is published with Open Access at: <http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/capital/index>**APAKAH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
MEMENGARUHI INDIVIDUAL READINESS FOR CHANGE****Prima Utama Wardoyo Putro***, BPSDM Provinsi Jawa Timur, primautama28@gmail.com

Abstract: *This study aims to determine the extent to which perceived organizational support can have an impact on individual readiness to change. The research conducted at the East Java Human Resources Development Agency involved 46 samples or the entire population from the Widyaiswara functional positions. This type of research is quantitative. The measurement of organizational support variables is based on four dimensions, namely: fairness, superior support, and respect for working conditions. Meanwhile, individual readiness variables for change are measured using cognitive and affective dimensions. Based on the results of statistical tests that have been carried out, it was found that perceptions of organizational support have a positive effect on individual readiness to change. These results prove that the organization has paid sufficient attention, so that when the organization makes changes as a step towards achieving its goals, the individuals involved in it are ready to follow the changes made by the organization.*

Keywords: *Individual Perceptions; Organizational Support; Organizational Change.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana persepsi dukungan organisasi bisa memberikan dampak pada kesiapan individu untuk berubah. Penelitian yang dilakukan di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Jawa Timur ini melibatkan 46 sampel atau seluruh populasi yang berasal dari jabatan fungsional Widyaiswara. Jenis penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif. Pengukuran variabel dukungan organisasi didasarkan pada empat dimensi, yaitu: keadilan, dukungan atasan, dan penghargaan atas kondisi kerja. Sementara untuk variabel kesiapan individu untuk berubah diukur menggunakan dimensi kognitif dan afektif. Berdasarkan hasil uji statistik yang telah dilakukan ditemukan hasil bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hasil ini membuktikan bahwa organisasi telah memberikan perhatian yang cukup baik, sehingga ketika organisasi melakukan perubahan sebagai langkah mencapai tujuannya individu yang terlibat di dalamnya siap untuk mengikuti perubahan yang dilakukan organisasi.

Kata Kunci: Dukungan Organisasi, Perubahan Organisasi, Persepsi Individu

Received; 20/07/2023 Accepted; 07/08/2023 Published; 01/09/2023

Citation: Putro, P, U, W. (2023). Apakah *Perceived Organizational Support* Memengaruhi *Individual Readiness for Changes*?. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 7(1), 99 - 112. Doi.org/10.25273/capital.v7i1.17382



Copyright ©2021 CAPITAL : Jurnal Ekonomi dan Manajemen

Published by Universitas PGRI Madiun. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Cita-cita pemerintah mewujudkan birokrasi berkelas dunia (*world class bureaucracy*) pada tahun 2024 turut memberikan perubahan yang dinamis pada lingkungan birokrasi pemerintahan. Pemerintah berupaya melakukan penyesuaian birokrasi yang dirasa sudah tidak relevan agar pencapaian *good governance* atau pemerintahan yang baik bisa tercapai. Selain itu reformasi birokrasi mutlak diperlukan sebagai langkah adaptasi terhadap kompleksitas abad 21 yang bergerak secara eksponensial serta untuk mensukseskan pembangunan nasional.

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi dijelaskan bahwa reformasi birokrasi gelombang II dilakukan mulai tahun 2010 - 2014 dimana *grand design* nya disusun setiap lima tahun sekali oleh Menteri Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi agar bersifat fleksibel sebagai suatu *living document*. Tujuan diadakannya reformasi birokrasi diantaranya adalah: 1) Mengurangi/ menghilangkan setiap penyalahgunaan kewenangan publik oleh pejabat di instansi; 2) Menjadikan negara yang memiliki *most improved bureaucracy*; 3) Meningkatkan mutu pelayanan masyarakat; 4) Meningkatkan mutu perumusan kebijakan; 5) Meningkatkan efisiensi pelaksanaan tugas organisasi; dan 6) Menjadikan birokrasi yang antisipatif, proaktif, dan efektif dalam menghadapi globalisasi.

Reformasi birokrasi tidaklah mudah, namun juga tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan. Perubahan ini melibatkan ribuan proses yang *overlapping* antar fungsi pemerintah serta melibatkan jutaan Aparatur Sipil Negara (ASN), serta menghabiskan anggaran yang tidak sedikit. Perubahan yang dikehendaki dalam proses reformasi birokrasi adalah dengan menata ulang proses birokrasi dari level tertinggi hingga terendah melalui inovasi atau terobosan terbaru yang nyata, realistis, serta berkelanjutan.

Sukses atau tidaknya reformasi birokrasi yang digalakkan oleh pemerintah akan bergantung pada sumber daya manusia (ASN) selaku pelaksana birokrasi. ASN tidak boleh bersikap resisten terhadap perubahan birokrasi. Sikap dalam memandang perubahan merupakan salah satu kunci penting yang harus dimiliki. Menurut *Khatoon et al* (2015) sikap terhadap perubahan organisasi memiliki makna sebagai sebuah sikap emosional individu untuk menilai positif atau negatif dampak dari perubahan yang

terjadi. Jika individu menganggap perubahan akan memiliki dampak positif, maka mereka akan mendukung dan menjalankan perubahan dengan senang hati. Namun sebaliknya, jika mereka memaknai perubahan sebagai sesuatu yang negatif, maka proses perubahan akan berjalan sulit karena kurangnya dukungan individu.

Tiga hal penting yang menjadi perhatian dalam perubahan organisasi adalah: teknologi, organisasi, dan perspektif individu Listone dan Mitroff (dalam Rashid *et al*, 2004). Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa perspektif individu merupakan hal pokok dalam perubahan organisasi karena mereka berperan sebagai pelaku perubahan. Individu harus mendapatkan dukungan dan perhatian organisasi dalam menjalankan perubahan karena ini merupakan modal awal agar mereka siap menjalankan perubahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Giglioti *et al* (2018) menemukan bukti bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan positif signifikan terhadap kesiapan menghadapi perubahan. Hal ini selaras dengan teori pertukaran sosial. Menurut Blau (1986) individu yang merasa didukung oleh organisasi akan membalas dengan hal-hal positif kepada organisasi. Hal ini merupakan reaksi individu bahwa organisasi menghargai, menghormati, dan peduli terhadap mereka sehingga mereka akan membantu pencapaian tujuan organisasi Arneguy *et al* (2020).

Dukungan organisasi menurut Fuchs dan Prouska (2014) juga berperan membentuk partisipasi dan evaluasi individu terhadap perubahan sehingga mampu merubah persepsi individu terhadap perubahan. Artinya jika individu memiliki persepsi negatif terhadap perubahan, hal tersebut bisa dirubah melalui pemberian dukungan dan perhatian kepada individu. Lebih lanjut Yu dan Frenkel (2013) menyatakan dukungan organisasi turut membantu individu mengembangkan kepercayaan terhadap organisasi. Kepercayaan ini menjadi hal penting karena individu akan bersedia mengikuti tindakan yang diambil organisasi termasuk perubahan.

Salah satu profesi yang terdampak perubahan birokrasi saat ini adalah Widyaiswara. Menurut Peraturan Menteri PANRB Nomor 42 Tahun 2021 tentang jabatan fungsional Widyaiswara dijelaskan bahwa profesi Widyaiswara adalah jabatan yang memiliki ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan hak untuk melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, penjaminan mutu pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi yang berkedudukan di lembaga penyelenggara pelatihan

pada instansi pemerintah. Kebijakan pengembangan dan kompetensi (Bangkom) ASN yang berubah-ubah sering kali membuat Widyaiswara dituntut harus cepat beradaptasi dan belajar cepat (*fast learner*) terhadap aturan maupun regulasi baru yang diterbitkan pemerintah. Sebagai contoh terkait dengan kebijakan penyelenggaraan pembelajaran dari bentuk klasikal (*luring*) menjadi *blended learning* sebagaimana tercantum dalam Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.

Tidak hanya itu, perubahan aturan dan kebijakan sering kali membawa konsekuensi terhadap cara dan pola kerja baru. Sebelum ada kebijakan *blended learning*, Widyaiswara kurang begitu familiar dengan *Learning Management System (LMS)*. Namun perubahan kebijakan menjadikan Widyaiswara harus mampu mengoperasionalkan LMS dalam melaksanakan kegiatan pelatihan. Disini dukungan organisasi diperlukan sebagai bentuk perhatian terhadap Widyaiswara dalam menjalankan tugasnya, dimana Widyaiswara adalah ujung tombak dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia/ Badan Diklat. Dukungan pelatihan atau *training* serta dukungan infrastruktur teknologi informasi dari organisasi apakah sudah dianggap cukup dan memadai oleh para Widyaiswara dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Penelitian ini ingin melihat apakah Widyaiswara mempersepsikan dirinya telah mendapatkan dukungan dari organisasi yang selanjutnya bisa dijadikan modal dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Penelitian dilakukan kepada Widyaiswara di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Timur dengan pertimbangan: 1) Telah terakreditasi A oleh Lembaga Administrasi Negara RI; 2) Memiliki jumlah Widyaiswara ahli utama terbanyak di Indonesia; 3) Merupakan lembaga pelatihan pemerintahan terbaik di Indonesia; 4) Memiliki infrastruktur pendidikan dan pelatihan salah satu terbaik di Indonesia.

Readiness for Changes

Kesiapan untuk berubah diartikan sebagai kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang merupakan konsep multifaset yang terdiri dari emosional, kognitif, dan dimensi perubahan yang disengaja (Matthysen dan Harris, 2018). Sebelumnya Oreg (2003) telah memberikan gambaran terkait dimensi perubahan yang disengaja sebagai kesiapan karyawan dalam memberikan energi mereka terhadap proses perubahan yang

direncanakan oleh organisasi. Pendapat lain disampaikan oleh Rafferty, Jimmienson, dan Armenakis (2013) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah adalah evaluasi yang dilakukan oleh individu secara keseluruhan dan menyimpulkan bahwa individu tersebut siap untuk mengikuti perubahan.

Kesiapan untuk berubah bisa dilihat dari sudut pandang individu dan organisasi (Holt *et al*, 2007). Artinya, disini individu memiliki peran penting dalam perubahan organisasi karena berkedudukan sebagai pelaku. Semakin siap individu untuk berubah, maka semakin tinggi peluang kesuksesan perubahan organisasi. Dukungan pendapat disampaikan oleh Shah *et al* (2017) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* memengaruhi *individual readiness for change*. Ketika individu menganggap bahwa organisasi memberikan dukungan kepada mereka, maka kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan semakin tinggi. Perubahan diciptakan oleh organisasi, ketika organisasi berkomitmen melakukan perubahan maka organisasi harus berkomitmen juga memberikan dukungan terhadap karyawannya.

Perceived Organizational Support

Perceived organizational support merupakan kondisi dimana karyawan telah memersepsikan organisasi telah memerhatikan kesejahteraan mereka dengan baik, serta menilai kontribusi karyawan terhadap organisasi (Bakker dan Liether, 2010). Persepsi dukungan organisasi juga diartikan sebagai kepedulian organisasi terhadap kebutuhan sosial, emosional, usaha, komitmen, dan loyalitas dari pekerja (Shukla, 2015). Persepsi positif karyawan disini akan meningkatkan hubungan pertukaran antara individu dengan organisasi. Sehingga akan tercipta *engagement* yang baik yang memuluskan pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat tiga dimensi *perceived organizational support*, yaitu: 1) Keadilan, yaitu menyangkut bagaimana organisasi mendistribusikan sumber daya kepada karyawannya; 2) Dukungan atasan, dianggap tentang bagaimana atasan menilai kontribusi karyawan serta perhatian terhadap kesejahteraan karyawan; 3) Penghargaan organisasi serta kondisi pekerjaan, hal ini berkaitan dengan pengakuan terhadap kontribusi karyawan terhadap organisasi. Jika ketiga dimensi diatas mampu terpenuhi, *perceived organizational support* positif akan terbentuk. Hal tersebut akan berdampak tidak hanya

pada sikap individu, melainkan pada perilaku individu yang akan bekerja lebih baik dalam pencapaian tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasi yang menekankan analisis data angka yang dikumpulkan melalui pengukuran dan diolah dengan metode analisis statistik (Azwar, 2015). Jenis penelitian ini adalah penelitian sampel jenuh, dimana seluruh anggota populasi menjadi obyek penelitian. Penelitian dilakukan di Badan Diklat Provinsi Jawa Timur dengan sampel adalah Widyaiswara sebanyak 46 orang. Jenis penelitian ini adalah penelitian populasi. Teknik pengambilan data menggunakan kuesioner dan wawancara untuk mengkonformasi jawaban responden serta studi literatur.

Pengukuran dukungan organisasi atau *Perceived Organization Support* (POS) didasarkan pada dimensi: keadilan (*fairness*), dukungan atasan (*supervisor support*), dan penghargaan atas kondisi kerja (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Sementara itu pengukuran kesiapan untuk berubah atau *individual readiness for changes* diukur berdasarkan dimensi kognitif dan afektif (Kondakci *et al*, 2015). Analisis data menggunakan regresi linier dengan menggunakan IBM SPSS 26 sebagai alat analisis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan instrumen penelitian yang telah disebar dan diolah secara statistik deskriptif maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Statistik Deskriptif

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
POS	46	85	127	106,8	11.765
RTC	46	63	110	87	12.298

POS: Persepsi Dukungan Organisasi

RTC: Kesiapan untuk Berubah

Merujuk pada Tabel 1 diatas diketahui bahwa skala persepsi dukungan organisasi memiliki nilai minimum 85 dan nilai maksimal 127, dengan nilai *mean* 106,8.

Sementara itu nilai kesiapan untuk berubah diperoleh hasil nilai minimal 63 dan nilai maksimal 110, dengan nilai *mean* sebesar 87. Terkait dengan persepsi dukungan organisasi, jika melihat nilai standar deviasi sebesar 11.765 maka diketahui adanya perbedaan persepsi atau pandangan Widyaiswara terkait dengan persepsi dukungan organisasi. Ada Widyaiswara yang mempersepsikan dukungan organisasi tinggi, namun ada juga yang mempersepsikan dukungan organisasi rendah. Hal serupa juga terjadi pada variabel kesiapan untuk berubah dengan nilai standar deviasi sebesar 12.298.

Melalui data diatas maka bisa diketahui bahwa penelitian ini digolongkan ke beberapa kategori untuk mengetahui makna pada setiap skor penelitian yang didasarkan pada kurva distribusi normal dan menggunakan rumus standar deviasi (Azwar, 2015). Adapun kategori tersebut adalah tinggi, sedang, dan rendah. Rincian untuk masing – masing kategori bisa dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2 Kategori Distribusi

Variabel	Tinggi	Sedang	Rendah
POS	25	15	6
RTC	33	12	1

POS: Persepsi Dukungan Organisasi

RTC: Kesiapan untuk Berubah

Berdasarkan data diatas, untuk variabel persepsi dukungan organisasi diketahui bahwa mayoritas responden berada dalam kategori tinggi. Artinya responden menganggap dukungan yang diberikan dari organisasi sudah cukup baik. Sementara untuk variabel kesiapan berubah juga didominasi pada kategori tinggi.

Selain statistik deskriptif, dilakukan pula pengujian normalitas untuk mengetahui distribusi data normal atau tidak. Pengujian dilakukan melalui Kolmogrov – Smirnov. Data dikatakan terdistribusi normal jika memiliki signifikansi > 0.05 (Sugiyono, 2017). Hasil olah data menunjukkan bahwa variabel POS memiliki nilai signifikansi 0,189 sementara variabel RTC memiliki signifikansi sebesar 0,210 yang berarti semua variabel terdistribusi normal.

Langkah selanjutnya adalah uji linieritas untuk mengetahui apakah ada hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Variabel dianggap linier jika nilai signifikansi memiliki nilai < 0.05 (Sugiyono, 2017). Penelitian yang baik adalah

penelitian yang bebas linieritas. Berdasarkan uji statistik yang dilakukan ditemukan nilai signifikansi sebesar 0.199 yang berarti data terbebas dari linieritas.

Setelah dilakukan uji asumsi klasik sesuai yang dibutuhkan dalam penelitian, pengujian selanjutnya adalah uji hipotesis. Uji hipotesis dilakukan untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Dasar dari pengujian hipotesis ini adalah dengan melihat nilai signifikansinya (p). Apabila nilai $p < 0.05$ maka disimpulkan bahwa hubungan antar variabel signifikan (Sugiyono, 2017). Selain nilai p , juga diperhatikan pula nilai korelasi untuk melihat keeratan hubungan antar variabel dengan nilai korelasi (r) yang memiliki rentang nilai 0 hingga 1. Semakin besar nilai koefisien korelasi, maka semakin kuat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pedoman koefisien korelasi bisa dilihat pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Kategorisasi Koefisien Korelasi

Interval	Tingkat Hubungan
0.00 – 0.199	Sangat lemah
0.20 – 0.399	Lemah
0.40 – 0.599	Sedang
0.60 – 0.799	Kuat
0.80 – 1.00	Sangat kuat

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan korelasi *product moment* untuk menguji persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Pearson Correlation	Sig
POS*RTC	.687	.000

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Nilai signifikansi dari uji hipotesis diatas diperoleh hasil sebesar .000 ($p = 0.000$). Hasil ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah karena nilai $p < 0.05$. Nilai koefisien korelasi

atau r berada pada angka .687 ($r = 0687$), dan jika dilihat pada Tabel 3 kategori koefisien korelasi maka termasuk dalam kategori hubungan kuat. Nilai koefisien korelasi juga menunjukkan arah hubungan yang positif atau searah. Artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah dan begitu pula sebaliknya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dijelaskan diatas diketahui bahwa *perceived organization support* berpengaruh positif signifikan terhadap *individual readiness for changes* para widyaiswara BPSDM Jatim selaku obyek penelitian. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diora & Olievia (2021), Cecilia & Rita Markus (2020), serta Gigliotti (2018). Merujuk pada teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang dikemukakan oleh Blau (1986) menyebutkan bahwa individu akan mengupayakan kinerjanya demi imbalan ekonomi maupun non ekonomi. Artinya ketika organisasi memberikan perhatian yang cukup terhadap pekerja atau karyawan, baik dalam bentuk finansial ataupun dukungan non finansial seperti keamanan, jenjang karir yang jelas, dukungan moril, dan lain sebagainya, maka karyawan akan membalasnya dengan mengikuti apa yang organisasi inginkan termasuk perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Karyawan akan selalu siap dengan apa yang organisasi perintahkan sebagai bentuk balas jasa kepada organisasi.

Selain teori pertukaran sosial, kondisi tersebut juga sejalan dengan teori keadilan organisasi (*equity theory*) yang dikemukakan oleh Adams (1963). Perilaku karyawan akan disesuaikan dengan apa yang diberikan organisasi kepadanya. Artinya jika karyawan menerima banyak keuntungan dari organisasi, maka karyawan akan mengarahkan perilakunya dengan melakukan banyak hal untuk organisasi sehingga tercipta keadilan atau equal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Widyaiswara memersepsikan dirinya telah cukup mendapat dukungan dari organisasi. Dukungan ini berupa fasilitas – fasilitas pengembangan diri untuk berkarya dan mengembangkan diri bagi para Widyaiswara seperti pelatihan, workshop, pelibatan dalam kegiatan organisasi, *benchmarking*, dan lain sebagainya.

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki tiga dimensi. Dimensi pertama adalah keadilan yang terkait dengan distribusi

sumber daya antar karyawan. Provinsi Jawa Timur terdiri dari 38 Kabupaten Kota, dimana terkait dengan kegiatan diklat dan pengembangan kompetensi ASN yang berjumlah depalan puluh ribu orang berada di atas Pundak BPSDM Provinsi Jawa Timur. Sementara itu jumlah Widyaiswara yang dimiliki hanya sejumlah 46. Distribusi sumber daya antar Widyaiswara telah dilakukan dengan baik dengan membentuk 6 tim kerja yang terdiri dari 6 – 8 Widyaiswara disetiap timnya. Hal ini dilakukan untuk mempermudah distribusi pekerjaan dan mempermudah koordinasi. Selain itu, tim tersebut juga di dukung oleh tiga bidang yang ada di BPSDM Provinsi Jawa Timur, yakni Bidang Teknis, Bidang Manajerial, dan Bidang Pengembangan Pengajaran dan Kompetensi yang selalu mensupport aktivitas Widyaiswara.

Dimensi kedua adalah dukungan dari atasan. Dukungan tersebut berupa kegiatan – kegiatan pengembangan Widyaiswara untuk menunjang tugas dan fungsinya sebagai fasilitator diklat. Dimensi ketiga adalah penghargaan organisasi. Jika diamati dimensi ketiga ini nilainya belum terlalu tinggi. Hal ini dikarenakan jabatan fungsional Widyaiswara belum diikutkan dalam penilaian karyawan berprestasi di lingkungan BPSDM Jawa Timur, akan tetapi penghargaan dalam bentuk dukungan dan pengembangan sudah cukup baik dilakukan.

Selain tiga dimensi yang dikemukakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) diatas, hasil penelitian ini juga bisa dijelaskan melalui pendekatan dimensi yang dikemukakan oleh Armenakis dan Haris (2002). Mereka menyatakan ada tiga dimensi kesiapan individu untuk berubah. Pertama *appropriatness* yaitu keyakinan individu harus berubah karena tuntutan perubahan lingkungan. Birokrasi pemerintahan belakangan ini banyak mengalami tuntutan perubahan, salah satunya visi yang dicanangkan pemerintah menuju *world class beaurucracy* atau birokrasi berkelas dunia tahun 2024 yang memaksa para Widyaiswara untuk berubah mengikuti perubahan zaman. Ditambah lagi perubahan global di era digitalisasi, *society 5.0*, serta era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) dan era BANI (*Brittle, Anxiety, Non-Linear, Incomprehesible*).

Dimensi kedua adalah *Change efficacy* yang bermakna bahwa individu mampu untuk berubah menyesuaikan lingkungan. Widyaiwara dituntut harus mampu berubah mengikuti perubahan zaman yang terjadi. Hal ini dikarenakan peserta pelatihan para Widyaiwara berasal dari kalangan ASN dan birokrat yang sama – sama memiliki

tuntutan mengikuti perkembangan zaman yang berlangsung. Dimensi ketiga adalah *principal support* atau *management support* yaitu dukungan organisasi terhadap individu (Widyaiswara). Dimensi ini sama seperti dimensi kedua yang disampaikan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang telah dijelaskan diatas.

Gigliotti *et al* (2018) menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan sebuah bentuk dukungan sosial yang dirasakan oleh karyawan sehingga akan memunculkan sikap positif terhadap arah perubahan serta kepercayaan diri yang besar dalam mengambil resiko. Hal tersebut penting karena dalam menghadapi perubahan individu pasti akan dihadapkan pada ketidakpastian, ketidaktahuan, dan adaptasi baru yang muncul saat perubahan tersebut terjadi.

Persepsi dukungan atasan merupakan prediktor terbaik untuk meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi (Farahana *et al*, 2017). Pemimpin adalah representasi dari sebuah organisasi. Ketika pemimpin memberikan perhatian cukup, maka karyawan akan memersepsikan dirinya mendapatkan perhatian dari organisasi. Persepsi dukungan organisasi bisa dilihat dari aspek kognitif dan afektif seperti pendapat yang disampaikan oleh Kondakci (2015). Aspek kognitif ini berkaitan dengan pengetahuan, dimana karyawan mengetahui kebijakan – kebijakan organisasi yang mendukung keberlangsungan karyawan yang akan menghasilkan persepsi positif karyawan. Sementara itu aspek afektif berhubungan dengan perasaan atau emosi karyawan. Hal ini bisa dikaitkan dengan penghargaan yang diterima karyawan. Terkait dengan aspek penghargaan ini telah dijelaskan pada aspek dimensi kedua yang disampaikan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002).

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa *perceived organization support* atau persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *individual readiness for changes*. Artinya semakin baik karyawan memersepsikan dukungan organisasi terhadap mereka, maka semakin baik atau tinggi pula kesiapan individu untuk melakukan perubahan. Sudah selazimnya sebuah organisasi memberikan perhatian dukungan kepada seluruh anggota organisasi karena secara langsung maupun tidak langsung akan membentuk perilaku positif karyawan

terhadap organisasi. Perilaku positif inilah yang akan berdampak pada kinerja individu yang akan berimplikasi pada peningkatan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, J.S. (1963). Towards an Understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* , 67 (5), 422 – 436.
- Armenakis, A. A., & Haris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. doi:10.1108/09534810210423080
- Arnéguy, E., Ohana, M. and Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 765-777. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0373>
- Azwar, S. (2015). *Metode penelitian psikologi edisi iii*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Bakker, A.B & Leiter, M.P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Farahana, W., Ghaffari, S., Nazri, M., & Kasuma, J. (2017). The effect of internal context factors on individual readiness to change among the nonacademic staff at the University of Malaya. *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*, 11(14), 58-68. doi:10.22587/ajbas.2017.11.14.9
- Fradipta, Diora & Prabandini, Olievia. (2021). Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi Vol. 8 (2)*.
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: Th role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of Change Management*, 14 (3), 361–383.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Management*, 19(2), 1-15. doi:10.1080/14697017.2018.1459784
- Giwan, Cecilia & Markus, Rita. (2020). Peran Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan dengan Modal Psikologi sebagai Mediator. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni Vol 4 (2)*, 281 – 288.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295

- Khatoon, Saira & Farooq, Ayesha. 2015. Employee's Attitude Toward Change and Organizational Performance. *International Journal for Research in Emerging Science and Technology*. Vol. 2.
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2015). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 20(2), 1-22. doi:10.1080/13603124.2015.1023361.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness for change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 42 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara
- Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. & Rahman, A. A. 2004. The Influence of Organizational Culture on Attitude Toward Organizational Change. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol. 25 (2): 161-179
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4). doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.010
- Shukla, A., & Rai, H. (2015). Linking Perceived Organizational Support to Organizational Trust and Commitment: Moderating Role of Psychological Capital. *Global Business Review*, 16(6), 981 – 996. <https://doi.org/10.1177/0972150915597599>.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Yu, C. & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important? *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1165-1181. <https://doi.org/10.1002/job.1844>