



# Jurnal Islamika Granada

Available online <https://penelitimuda.com/index.php/IG/index>

## Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan

### *The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Readiness to Change*

Findy Suri N\*

Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area, Indonesia

\*Corresponding author: [findysuri@gmail.com](mailto:findysuri@gmail.com)

#### Abstrak

Perubahan organisasi merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dalam lingkungan kerja. Hal yang paling mempengaruhi efektivitas pelaksanaan perubahan dalam organisasi adalah kesiapan individu untuk berubah. Persepsi terhadap dukungan organisasi merupakan faktor yang dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perceived organizational support terhadap kesiapan pergantian pegawai di Biro Rektor Universitas Sumatera Utara. Alat ukur penelitian ini adalah skala kesiapan untuk berubah dan skala dukungan organisasi yang dirasakan. Penelitian ini dilakukan terhadap 130 pegawai di Biro Rektor Sumatera Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi bersama terhadap kesiapan perubahan antar pegawai di Biro Rektor Universitas Sumatera Utara. Koefisien determinasi (R) perceived organizational support mampu menjelaskan variabel kesiapan perubahan pegawai pada Biro Rektor Universitas Sumatera Utara sebesar 37,4% dan sisanya 62,6% dijelaskan oleh variabel independen lainnya yang belum diteliti.

**Kata Kunci:** Perubahan, Persepsi, Dukungan Organisasi.

#### Abstract

*Organizational change is one of the important things that must be considered in the work environment. The thing that most influences the effectiveness of implementing change in the organization is the readiness of individuals to change. Perceptions of organizational support are factors that can increase readiness to change. Therefore, this study aims to determine the effect of perceived organizational support on the readiness to change of employees at the Chancellor Bureau, University of North Sumatra. The measurement tools of this research are the scale of readiness to change and the scale of perceived organizational support. This research was conducted on 130 employees at the North Sumatra Chancellor's Bureau. The results showed that there was a positive influence on the perception of organizational support together on the readiness to change among employees at the Chancellor Bureau, University of North Sumatra. The coefficient of determination (R) of perceived organizational support is able to explain the variable readiness to change in employees at the Chancellor's Bureau at the University of North Sumatra by 37.4% and the remaining 62.6% is explained by other independent variables that have not been studied.*

**Keywords:** Change, Perception, Organizational Support.

**How to Cite:** N, Findy Suri. 2020. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan, *Jurnal Islamika Granada*, 1 (1): 37-43.

## PENDAHULUAN

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin berat di masa sekarang ini. Melihat tantangan di lingkungan organisasi yang semakin kompleks tentunya mengharuskan organisasi untuk bersikap lebih responsif agar dapat terus bertahan. Selain faktor karyawan, organisasi juga harus memperhatikan persaingan yang semakin ketat dan menuntut perubahan yang terus-menerus. Laju tantangan yang terus meningkat mengakibatkan perubahan organisasi yang tidak dapat dihindari lagi. Organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan akan dikalahkan oleh pesaingnya yang akhirnya tidak akan mampu mempertahankan eksistensinya

Aamodt (2007) menyatakan walaupun perubahan dapat bermanfaat bagi organisasi, karyawan awalnya sering enggan untuk berubah. Keengganan ini mungkin dikarenakan karyawan sudah merasa nyaman melakukan pekerjaan dengan cara lama. Mereka mungkin takut perubahan yang akan menghasilkan kondisi kerja dan hasil yang kurang menguntungkan dari yang biasanya. Oleh karena itu, tidak jarang akan muncul resistensi terhadap perubahan organisasi yang terjadi. Penelitian telah menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan perlu dikembangkan untuk perubahan organisasi yang sukses (Bernerth, 2004).

Menurut Rowden (Madsen, Miller & John, 2005) apapun alasan yang mendasari terjadinya perubahan dalam sebuah organisasi, pelaksanaan perubahan merupakan sebuah kebutuhan bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus berada dalam keadaan yang siap untuk berubah. Bernerth (2004) juga menjelaskan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor penting bagi keberhasilan organisasi dalam melakukan perubahan. Menurut Hanpachern (1998), apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi. Ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perubahan organisasi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan adalah persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi individu untuk berubah. Rhoades (2002) menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dipengaruhi oleh bentuk-bentuk dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan. Karyawan yang menilai positif bentuk dukungan organisasi, akan memunculkan perilaku kerja yang positif dan memberikan kontribusi yang lebih kepada organisasi.

Menurut Eisenberger et al (1986), persepsi dukungan organisasi didefinisikan sebagai persepsi pegawai mengenai derajat kepedulian organisasi terhadap keberadaan mereka dan bagaimana penghargaan yang diberikan organisasi atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Teori persepsi dukungan organisasi menyatakan karyawan yang mempersepsikan organisasi memberikan dukungan penuh pada mereka akan membuat mereka berusaha untuk ikut membantu program-program yang dilakukan organisasi untuk mencapai efektivitasnya, termasuk di dalamnya perubahan organisasi (Eisenberger, 1986).

Sektor pendidikan juga tidak luput dari perubahan, bidang ini pun terus menerus menghadapi permasalahan yang akhirnya menuntut perubahan organisasi sebagai solusinya. Universitas Sumatera Utara sebagai salah satu perguruan tinggi negeri sedang mengalami berada dalam masa transisi penyesuaian tata kelola yaitu tata kelola akademik menuju Perguruan Tinggi yang Diselenggarakan oleh Pemerintah (PTP) dan tata kelola non-akademik menuju Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU).

Perubahan organisasi yang terjadi tentunya menimbulkan banyak dampak terhadap para karyawan yang ada di dalamnya. Demikian halnya yang dirasakan karyawan mengenai perubahan ini. Para karyawan diharapkan mempunyai kesiapan untuk menghadapi perubahan yang terjadi demi tercapainya tujuan organisasi.

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap kesiapan pergantian pegawai di Biro Rektor Universitas Sumatera Utara. Alat ukur penelitian ini adalah skala kesiapan untuk berubah dan skala dukungan organisasi yang dirasakan. Penelitian ini dilakukan terhadap 130 pegawai di Biro Rektor Sumatera Utara.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Kesiapan untuk berubah di definisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan (Holt, 2007). Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif juga merefleksikan sejauh mana individu atau kelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Holt (2007) menjabarkan empat dimensi dalam kesiapan untuk berubah, yaitu :

- a. *Appropriateness* (Kesesuaian untuk Melakukan Perubahan). Dimensi dalam kesiapan untuk berubah yang menjelaskan aspek tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi organisasi atau perusahaan dimana organisasi juga akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Individu merasakan adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang prospektif, serta berfokus pada manfaat dari perubahan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.
- b. *Change Efficacy* (Rasa Percaya terhadap Kemampuan diri untuk Berubah). Dimensi yang menjelaskan tentang rasa kepercayaan diri individu dan kelompok bahwa dirinya akan mampu untuk berkinerja dengan baik dan sukses. Dimensi ini juga menggambarkan tentang perasaan individu yang yakin bahwa dirinya

memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan.

- c. *Management Support* (Dukungan Manajemen). Dimensi yang menjelaskan bagaimana persepsi dan perasaan individu selaku anggota dalam organisasi menerima dukungan dari pemimpin, senior atau pihak manajemen dalam menyukseskan perubahan.
- d. *Personal Valence* (Keuntungan bagi Individu). Dimensi yang menjelaskan aspek tentang sesuatu yang dirasakan oleh individu tentang keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perusahaan dapat mengimplementasikan perubahan.

Menurut Rhoades and Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi merupakan kepercayaan umum karyawan bahwa pekerjaan dan kontribusi mereka dinilai oleh organisasi dan organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Pendapat lainnya mengatakan mengatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi adalah persepsi karyawan mengenai kepedulian organisasi tentang kesejahteraan mereka (Chow, 2006).

Menurut Rhoades & Eisenberg (2002), persepsi dukungan organisasi memiliki tiga aspek, yaitu:

- a. *Fairness*. Keadilan prosedural yang menyangkut pada cara yang digunakan untuk menentukan bagaimana mendistribusikan sumber daya diantara karyawan. Shore dan Shore (1995) mengemukakan bahwa banyaknya kasus yang berhubungan dengan keadilan dalam distribusi sumber daya memiliki efek kumulatif yang kuat pada persepsi terhadap dukungan organisasi, ini berhubungan dengan bagaimana organisasi memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan.
- b. *Supervisor Support*. Karyawan akan mengembangkan persepsi global yang berhubungan dengan penilaian pada mereka oleh organisasi. Karyawan akan mengembangkan pandangan umum sejauh mana pengawas menilai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Kotte & Sharafinski, 1988).
- c. *Organisational Reward and Job Condition*. Beberapa kebijakan manajemen yang dapat mengenali kontribusi karyawan dan kemudian akan berhubungan positif terhadap persepsi karyawan terhadap organisasi.

Persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu aspek penting yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. Persepsi dukungan organisasi merujuk kepada persepsi karyawan mengenai perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan apa yang diinginkan mereka (Eisenberger et al, 1986). Teori persepsi dukungan organisasi mengatakan karyawan yang mempersepsikan organisasi memberikan dukungan penuh pada mereka akan membuat mereka berusaha untuk ikut membantu program-program yang dilakukan organisasi untuk mencapai efektivitasnya termasuk didalamnya perubahan organisasi (Eisenberger, 1986)

Sebagai salah satu bentuk respon terhadap organisasi, persepsi dukungan organisasi menunjukkan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Organisasi yang dipersepsikan menunjukkan dukungan terhadap karyawannya akan membuat karyawan menjadi lebih siap untuk berubah, Namun sebaliknya, organisasi

yang dipersepsikan kurang menunjukkan dukungan terhadap karyawannya membuat karyawan menolak adanya perubahan. Kemudian adanya persepsi dukungan organisasi yang baik dari karyawan membuat karyawan tidak menganggap suatu perubahan sebagai sesuatu yang mengancam, namun sebagai sesuatu yang membantu mereka bekerja lebih efektif lagi (Eby et al, 2000)

Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah dilihat dengan menggunakan *Pearson Correlation*. Hasil uji korelasi dapat dilihat pada table 1 berikut

Table 2. Hasil Uji *Pearson Correlation* persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah

		Kesiapan untuk Berubah
Persepsi Dukungan Organisasi	Pearson Correlation	.507**
	Sig. (1-tailed)	.000
	N	130

Pada tabel diatas menunjukkan korelasi antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah adalah 0.507;  $p < 0.01$ . yang berarti adanya hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Sedangkan arah hubungan adalah positif, berarti semakin tinggi tingkat persepsi yang positif terhadap dukungan organisasi maka kesiapan untuk berubah akan semakin meningkat.

Hasil uji regresi sederhana pengaruh variabel persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah dapat dilihat pada tabel 2 berikut :

Table 2. Hasil Uji Regresi persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.507 <sup>a</sup>	.257	.251	12,008

a. Predictors: (Constant), persepsi\_dukungan\_organisasi

Berdasarkan Tabel 2 terlihat bahwa nilai R sebesar 0.507 untuk korelasi antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah, dengan koefisien determinasi sebesar 0.257 yang berarti bahwa variabel kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi 25.7% dan sisanya sebesar 74.3% dipengaruhi oleh faktor lain selain persepsi dukungan organisasi.

Dari hasil uji regresi juga diperoleh hasil *coefficient* sebagaimana terlihat dalam tabel 3 berikut :

Tabel 3. *Coefficient* Uji Regresi Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	65,088	7,902		8,236	,000
Persepsi dukungan organisasi	,770	,116	,507	6,648	,000

a. Dependent Variable: kesiapan\_Berubah

Berdasarkan tabel 3 dapat dibuat persamaan regresi  $Y = 65.088 + 0.77$  Persepsi Dukungan Organisasi. Konstanta 65.088 pada persamaan menunjukkan bahwa apabila variabel persepsi dukungan organisasi bernilai 0, maka kesiapan untuk berubah

memiliki nilai sebesar 65.088. Nilai koefisien regresi variabel persepsi dukungan organisasi bernilai positif, yaitu sebesar 0.770. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan persepsi dukungan organisasi sebesar 1 poin, maka kesiapan untuk berubah karyawan pada organisasi akan meningkat sebesar 0.770 poin.

Selanjutnya untuk pengujian hipotesis yaitu “terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah” dapat dibuktikan dengan melihat nilai signifikansi. Jika signifikansi  $< 0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan jika signifikansi  $> 0.05$  maka  $H_0$  diterima. Karena nilai signifikansi pada tabel 21 sebesar 0.00 ( $< 0.05$ ) dan nilai koefisien regresi bernilai positif maka  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Ada beberapa alasan yang dapat menjelaskan hubungan antara dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Menurut teori norma timbal balik, kesediaan karyawan untuk melakukan hal yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi mendukung mereka (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Karyawan yang memiliki persepsi positif terhadap dukungan organisasi menunjukkan sikap yang positif dan sikap kerja yang baik (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Selain itu pendapat lainnya mengatakan jika karyawan merasakan dan percaya bahwa organisasi mempertimbangkan mereka sebagai aset yang berharga dan menerima dukungan yang diperlukan dari organisasi, akan menciptakan motivasi karyawan untuk memperbaiki kinerja didalam organisasi. Oleh karena itu faktor dukungan organisasi dapat menjadi penentu bagi kesuksesan perubahan organisasi (Shore and Shore, 1995).

Hal ini juga sesuai dengan pendapat Eisenberger (1986) dimana keyakinan yang mendasari kesimpulan karyawan mengenai dukungan organisasi terhadap mereka ikut mempengaruhi sikap karyawan pada organisasi. Dukungan organisasi yang kuat menciptakan perasaan akan kewajiban bagi karyawan untuk membalas dukungan tersebut dengan menunjukkan perilaku yang mendukung tujuan organisasi .

Persepsi terhadap dukungan organisasi dapat menciptakan rasa bertanggungjawab untuk peduli pada kesejahteraan dan keberlangsungan organisasi (Eisenberger et al., 1997). Sejalan dengan hal ini Eisenberger et al. (1990) menyatakan bahwa karyawan yang merasa dihargai oleh organisasi dan atasannya akan lebih menyadari tanggungjawabnya serta lebih terlibat dengan organisasi. Oleh karena itu organisasi dan atasan harus dapat menghargai dan mendukung karyawan atas usaha yang telah dilakukan karena dukungan yang dirasakan karyawan akan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian ketika karyawan telah memiliki persepsi positif terhadap organisasi, maka karyawan juga akan bersedia melakukan hal-hal yang menyangkut kepentingan organisasi termasuk perubahan

organisasi. Oleh karena itu dengan persepsi yang positif terhadap dukungan organisasi karyawan juga akan lebih siap dalam perubahan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, Michael G. (2007). *Industrial/Organizational Psychology: An applied Approach*. Thomas Wadsworth: California
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, Vol.3, No.1, 36-52.
- Chow, S., & Holden R. (1997). Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust. *Journal of Managerial Issues*, 9 (3), 275-248.
- Chow, I.H. (2006). The impact of developmental experience, empowerment and organizational support on catering service staff performance. *Hops. Manage*, 25; 478-495.
- Drucker, P.F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., Sowa Debora. (1986). Perceived organizational support. *Journal Of Applied Psychology*. Vol 71. 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P. (1997). Perceived organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., & Rhoades, L. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87 (4), 698-714.
- Hanpachern, C., Morgan, G.A., & Griego, O.V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (4), 339-350.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., & Harris, S.G. (2007). *Readiness for organizational change: The systematic development of a scale*. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). *Toward a comprehensive definition of readiness for change: A review of research and instrumentation*. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development: Vol. 16*, (pp. 289- 336). Oxford, UK: Elsevier.
- Iverson, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change : The role of organizational commitment. *The interbational of Human Resource Management*. 7(1), 122- 149.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: A review of literature*. *Journal of Applied Psychology* Vol. 87. 698-714.
- Shore, L.M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.