



## **Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan**

### **The influence of perceptions of organizational support on employee agility for change**

#### **Article History**

Accepted  
June 29, 2023

Received  
February 15, 2022

Published  
June 29, 2023

**Alifiah Hidayati Mursalim<sup>1\*</sup>, Anisa Hasna Tsa-bitah<sup>2</sup>, Puti Archianti Widi-asih<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jakarta, Indonesia

#### **ABSTRACT**

Changes in the company are a must in the face of increasingly fierce global competition. This change is initiated by individuals within the company, namely the employees. With this, the organization contributes to encouraging employees to be ready to make changes. This study aimed to determine the effect of organizational support on employee readiness to change. The study involved participants consisting of 155 employees who are actively working in both private and public companies in the Greater Jakarta area. This research was conducted using a non-probability sampling technique with data withdrawal, purposive sampling and a quantitative survey research approach. The results showed that the perception of organizational support significantly affects the readiness of employees to change by 24.8%, which means that the perception of organizational support positively affects the agility of employees to change. This study also proves that the higher the perceived organizational support of employees in Jabodetabek, the higher the employee's readiness to change.

#### **KEY WORDS:**

perceived organization support; employee; readiness to change

#### **ABSTRAK**

Perubahan dalam perusahaan merupakan suatu keharusan dalam menghadapi persaingan global yang semakin ketat. Perubahan ini diawali

---

<sup>1\*</sup>Corresponding Author: Alifiah Hidayati Mursalim, email: 2008015091@uhamka.ac.id, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Jl. Limau II No.2, RT.3/RW.3, Kramat Pela, Kec. Kby. Baru, Jakarta, 12130, Indonesia.

oleh individu-individu di dalam perusahaan, yaitu karyawan. Dengan adanya hal tersebut, organisasi turut andil dalam mendorong karyawan untuk siap melakukan perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk memaparkan pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini melibatkan partisipan yang terdiri dari 155 karyawan yang aktif bekerja di perusahaan swasta maupun negeri di wilayah Jabodetabek. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik non-probability sampling dengan penarikan sampel purposive sampling dan pendekatan penelitian survei kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah sebesar 24,8%, yang berarti persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kelincahan karyawan untuk berubah. Penelitian ini juga membuktikan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan di Jabodetabek, maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan untuk berubah.

#### KATA KUNCI

---

persepsi dukungan organisasi; karyawan; kesiapan berubah

---



Copyright ©2023. The Authors. Published by Psikoislamika: Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam. This is an open access article under the CC BY-NC-SA. Link: [Creative Commons — Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International — CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## Pendahuluan

Sebuah perubahan adalah kebutuhan utama bagi keberlangsungan organisasi. Perubahan merupakan salah satu aspek yang paling penting untuk menciptakan sebuah manajemen yang efektif. Perubahan ini bisa disebabkan oleh laju perkembangan global yang pesat, persaingan yang intensif dan resiko bisnis yang baru muncul, inovasi serta sistem kepemimpinan yang baru (Madsen, Miller, & John, 2005). Perubahan ini bisa juga didorong oleh adanya perubahan teknologi yang terus meningkat, tuntutan pelanggan, dan perubahan sistem pemerintahan dalam negara. Sebagai organisasi yang menghadapi perubahan, organisasi harus membutuhkan dukungan yang seimbang, hal inilah yang menuntut para karyawan untuk ikut menghadapi perubahan.

Keberhasilan perubahan dalam sebuah organisasi bergantung pada sejauh mana individu di dalamnya siap untuk menghadapinya. Menurut Cilliana dan Mansoer (2008), kesiapan adalah indikator kognitif yang mencerminkan sikap individu terhadap perubahan, baik itu dalam bentuk resistensi atau dukungan terhadap upaya perubahan. Kesiapan untuk berubah dapat ditingkatkan melalui upaya proaktif dari agen perubahan, yang melibatkan pengaruh

terhadap keyakinan, sikap, dan perilaku individu yang menjadi target perubahan, dengan tujuan meningkatkan motivasi mereka untuk berubah (Applebaum & Wohl, 2000).

Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah mencakup kecenderungan individu secara kognitif dan emosional untuk menerima, mengadopsi, dan menyesuaikan diri dengan rencana spesifik untuk secara sengaja mengubah kondisi saat ini. Di sisi lain, Rafferty, Jimmenson, dan Armenakis (2013), menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah melibatkan evaluasi menyeluruh individu yang menyimpulkan bahwa mereka siap untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Implementasi perubahan organisasi bukanlah tugas yang mudah, karena mengarahkan perusahaan ke arah perubahan membutuhkan dukungan baik dari manajemen maupun seluruh karyawan.

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. Sumber daya manusia organisasi bertanggung jawab dalam menjalankan aktivitas-aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Setyaningdyah et.al., 2013). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif akan berkontribusi pada kinerja yang baik dari karyawan dalam organisasi. Namun, peningkatan kinerja dan pengelolaan karyawan tidak terjadi secara spontan, melainkan memerlukan dukungan dari organisasi.

Dukungan organisasi terhadap karyawan akan membentuk persepsi karyawan yang disebut sebagai persepsi dukungan organisasi (Han et.al., 2012). Dukungan organisasi tersebut dapat berupa pemberian tunjangan dan gaji yang sesuai dengan standar operasional, menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung antara atasan dan bawahan, menyediakan fasilitas yang memadai untuk mendukung kinerja karyawan, dan berbagai bentuk dukungan lainnya.

Maula & Afrianty (2017) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana seorang karyawan percaya bahwa organisasi akan memperhatikan kesejahteraannya. Rhoades & Eisenberger (2002) mengidentifikasi bahwa faktor-faktor seperti kejujuran, dukungan dari atasan, imbalan dari organisasi, dan kondisi kerja yang baik memiliki pengaruh positif terhadap persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zhi-hsien (2014), variabel persepsi dukungan organisasi digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan memandang bahwa organisasi tempat mereka bekerja peduli terhadap kebutuhan dan kesejahteraan pribadi mereka. Penelitian tersebut juga

menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kumajas, R. D., Tiwa, T. M., & Kaumbur, G. E. (2023), menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari kepuasan kerja karyawan terhadap perilaku kesiapan untuk berubah pada karyawan di Manado. Penelitian ini juga sependapat dengan Munandar (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari tingkat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Semakin besar rasa kepuasan kerja yang dimiliki oleh para maka akan mempengaruhi besarnya kesadaran akan kesiapan untuk berubah bagi setiap karyawan tersebut. Dengan kata lain, karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, akan lebih siap dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, ditemukan bahwa tingkat persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Keadaan kepuasan kerja tersebut juga akan berdampak pada sejauh mana karyawan siap untuk menghadapi perubahan. Penelitian sebelumnya telah dilakukan dalam berbagai daerah dan situasi yang berbeda, dengan karakteristik dan metode penelitian yang beragam. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

## Metode

Pendekatan penelitian yang digunakan yakni kuantitatif. Responden dari penelitian ini merupakan karyawan yang aktif bekerja baik di organisasi swasta maupun negeri yang berada pada wilayah Jabodetabek. Responden dalam penelitian ini berjumlah 155 karyawan yang berusia 18 hingga 56 tahun serta berjenis kelamin laki-laki berjumlah 56 orang (36.12%) dan perempuan berjumlah 99 orang (63.88%). Responden dalam penelitian ini terbagi menjadi tiga tingkatan jabatan, yaitu staff berjumlah 141 orang (90.97%), supervisor berjumlah 9 orang (5.81%), dan manager berjumlah 5 orang (3.22%).

Data penelitian diperoleh melalui item-item pada kuesioner perlu dilakukan uji reliabilitas terlebih dahulu, agar dapat diketahui apakah alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data penelitian sudah reliabel atau belum. Teknik penetapan sampel ini menggunakan teknik sampel non probability dengan penarikan data, yaitu menggunakan *purposive sampling* dan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif survei. Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan alat bantu *software* komputer program IBM SPSS Statistics 25 *for windows*. Penelitian ini mengukur terhadap keberadaan

suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu melanjutkan analisis data menggunakan uji regresi linier sederhana untuk mencari pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lainnya. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu persepsi dukungan organisasi dan kesiapan untuk berubah.

Skala yang digunakan pada variabel persepsi dukungan organisasi adalah *The Perceived Organizational Support Scale (POS-8)* yang dikembangkan oleh Eisenberger, Cummings, Armely, & Lynch (1997), sedangkan skala yang digunakan pada variabel kesiapan untuk berubah yakni *Employee Agility Scale* oleh Thomas J. Braun et.al. Masing-masing alat ukur terdiri dari 8 item pernyataan dan dengan instrumen penelitian menggunakan skala *likert* 1-5, yang mana 1 adalah sangat tidak setuju dan 5 adalah sangat setuju.

## Hasil

Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian reliabilitas menggunakan metode Cronbach alpha, dimana semakin tinggi angka dalam kolom nilai Cronbach alpha, maka reliabilitas data akan semakin tinggi. Dalam konteks ini, tingkat reliabilitas yang tinggi menandakan bahwa instrumen tersebut dapat dianggap handal (Palupi, 2013). Berdasarkan hasil tabel diatas, dapat dikatakan bahwa nilai *cronbach alpha* pada variabel persepsi dukungan organisasi sebesar 0.783. Begitu pula dengan nilai *cronbach alpha* pada variabel kesiapan untuk berubah, yaitu sebesar 0.750. Kedua variabel tersebut termasuk dalam kategori tinggi dan reliabel karena nilai *cronbach alpha* diatas 0.6 (Ghozali, 2011). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan-pernyataan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat dipercaya.

**Tabel 1**

*Uji Reliabilitas*

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Persepsi Dukungan Organisasi	0.783	Reliabel, Tinggi
Kesiapan untuk Berubah	0.750	Reliabel, Tinggi

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel 2, menunjukkan bahwa pada perhitungan SPSS diperoleh nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0.065 dengan nilai signifikansi 0.200. Dikarenakan nilai alpha yang dipakai dalam pengujian ini adalah 0.05, jadi dapat disimpulkan bahwa nilai signifikansi  $> \alpha$  yaitu 0.200 melebihi 0.05 dan dari hasil uji normalitas tersebut membuktikan bahwa data terdistribusi dengan normal (Palupi, 2013).

Pada tabel 3 dengan *Leven's Test*, hasil F (1,153). Dengan hasil Signifikansi 0.670 > 0.05, yang berarti  $H_0$  uji ini diterima, yakni varians data variabel persepsi dukungan organisasi berdasarkan kesiapan untuk berubah pada karyawan bersifat homogen. Setelah melaksanakan uji normalitas menggunakan *kolmogorov smirnov* dan uji homogenitas, dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal dan bersifat homogen. Oleh karena itu, pengujian dapat dilanjutkan dengan uji parametrik menggunakan analisis regresi linier sederhana.

**Tabel 2**

*Uji Normalitas*

		Unstandardized Residual
N		155
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	2.95511464
Most Extreme Differences	Absolute	0.065
	Positive	0.043
	Negative	-0.065
Test Statistic		0.065
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		0.200 <sup>c,d</sup>

**Tabel 3**

*Uji Homogenitas*

		Levene	<i>df1</i>	<i>df2</i>	<i>Sig.</i>
		Statistic			
Agility	Based on Mean	0.182	1	153	0.670
	Based on Median	0.150	1	153	0.699
	Based on Median and with adjusted df	0.150	1	152.146	0.699
	Based on trimmed mean	0.131	1	153	0.718

Uji regresi menunjukkan Nilai R square ( $R^2$ ) 0.248. Nilai jika dikalikan dengan 100% akan menjadi 24.8%. Dari hasil tersebut, peneliti juga dapat menghitung nilai residual dengan cara 100% dikurangi dengan nilai  $R^2$ , yaitu 24.8%. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa 75.2% nilai Kesiapan Karyawan untuk Berubah dalam penelitian ini dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Berdasarkan hasil dari tabel 4, didapatkan nilai signifikansi 0.000 yang berarti <0.05, sehingga  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Oleh karena itu, Persepsi Dukungan Organisasi secara signifikan mempengaruhi Kesiapan Karyawan untuk Berubah sebesar 24.8% dengan  $F = 50.450$ ,  $p < 0.05$  dan  $R^2 = 0.248$ .

**Tabel 4**  
ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	444.448	1	443.448	50.450	0.000 <sup>b</sup>
	Residual	1344.836	153	8.790		
	Total	1788.284	154			

- a. *Dependent Variable:* kesiapan untuk berubah  
 b. *Predictors:* (Constant), persepsi dukungan organisasi

**Tabel 5**  
Coefficients

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
		1	(Constant)	9.944	1.414	
	Dukungan Organisasi	0.334	0.47	0.498	7.103	0.000

- a. *Dependent Variable:* kesiapan untuk berubah

Dari tabel 5, terlihat bahwa nilai koefisien persepsi dukungan organisasi sebesar 0.334 dengan signifikansi 0.00. Artinya variabel persepsi dukungan organisasi secara positif mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah dengan  $B = 0.334$ ,  $p = 0.00$ . Berdasarkan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah sebesar 24,8% dengan nilai  $F = 50.450$ ,  $p < 0.05$  dan  $R^2 = 0.248$ . Hasil analisis regresi linier sederhana dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel persepsi dukungan organisasi secara positif mempengaruhi variabel Kesiapan Karyawan untuk Berubah di wilayah Jabodetabek dengan Koefisien  $B = 0.334$ ,  $p = 0.00$ .

## Pembahasan

Penelitian terkait persepsi dukungan organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah sudah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan variable faktor yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Noer Hayati (2020) menghasilkan temuan bahwa persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) dan kepuasan kerja. Namun, budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap OCB dan kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan

kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap OCB. Meskipun demikian, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap OCB. Namun, kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan OCB. Penelitian lainnya dari Hurul Aini, dkk (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah dengan nilai  $p = 0,041$  ( $p < 0,05$ ).

Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana pada variabel dukungan organisasi dan kesiapan untuk berubah, hasil penelitian ini sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Hurul Aini, dkk (2020) yang menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi mempengaruhi secara positif dan signifikan pada variabel kesiapan untuk berubah artinya, bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dimiliki oleh karyawan di wilayah Jabodetabek, maka akan semakin tinggi pula Kesiapan Karyawan tersebut untuk berubah.

Dukungan untuk pernyataan ini juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Agustine (2016). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kesadaran karyawan terhadap perubahan, dedikasi yang lebih tinggi, upaya maksimal, dan sikap yang kooperatif dapat menghasilkan implementasi yang lebih efektif. Perubahan di dalam suatu perusahaan membutuhkan dukungan dari seluruh anggota organisasi tersebut, sehingga karyawan yang memiliki loyalitas tinggi, keterlibatan organisasional yang tinggi, dan identifikasi dengan organisasi menjadi penting. Temuan ini juga mendukung kebutuhan akan perubahan dalam perusahaan pada waktu dan lokasi penelitian ini dilakukan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah, metode penelitiannya yang menggunakan purposive sampling yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, dikarenakan agar lebih efektif dalam waktu pengambilan data dan teknik ini memang selaras dengan penelitian kuantitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi. Teknik menentukan sampel pada penelitian ini diambil Sekaran (2006) yakni Ukuran sampel penelitian ini berjumlah 155 yang bewaktu berarti lebih dari 30 dan kurang dari 500 sehingga tepat untuk dilakukan dalam penelitian Sampel dipecah ke dalam subsampel (laki-laki/ perempuan, junior/ senior) ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat, untuk subsampel jenis kelamin sudah memenuhi namun untuk subsampel jabatan (staff/ supervisor/ manager) belum memenuhi.

Bias dan ancaman lainnya yang mungkin terjadi dalam penelitian ini dikarenakan kurangnya literatur atau kajian tentang pengambilan data di



Jabodetabek dengan variable dukungan organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah, namun untuk menghindari atau mengurangi adanya bias dalam pengambilan data, kami menyusun syarat-syarat sampel dan menentukan daerah pengambilan sampel. Ancaman yang tidak dikendalikan, yaitu kurangnya kesiapan responden dalam mengisi kuesioner ini dengan benar dan sesuai apa yang dirasakannya sehingga data yang dihasilkan kurang valid. Penelitian ini juga merupakan penelitian payung yang disusun dalam 1 kuesioner, sehingga terdapat banyak *section* yang harus diisi oleh responden.

## Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara dukungan organisasi dan kesiapan untuk berubah pada karyawan di wilayah Jabodetabek. Tingkat dukungan organisasi yang tinggi meningkatkan kesiapan untuk berubah, sementara dukungan organisasi yang rendah mengurangi kesiapan untuk berubah. Implikasi dari penelitian ini adalah penting bagi organisasi untuk menyediakan dukungan yang memadai kepada karyawan dalam menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang efektif, pelatihan yang relevan, dan pembinaan untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini juga menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut yang mengumpulkan data secara merata di setiap daerah di wilayah Jabodetabek untuk hasil yang lebih representatif. Selain itu, karyawan juga perlu terus mengembangkan potensi diri, meningkatkan optimisme, dan memperkuat ketahanan dalam menghadapi perubahan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan penelitian untuk melibatkan karyawan dari berbagai daerah di luar wilayah Jabodetabek. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah di tingkat nasional atau regional. Selain dukungan organisasi, peneliti dapat menjelajahi faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan. Misalnya, faktor-faktor personal seperti motivasi intrinsik, kepercayaan diri, atau karakteristik kepribadian yang dapat memainkan peran penting dalam kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan. Selanjutnya, selain menggunakan metode survei kuantitatif, peneliti dapat memperkaya penelitian dengan memasukkan pendekatan kualitatif seperti wawancara atau studi kasus. Pendekatan ini akan memberikan wawasan yang lebih dalam dan kontekstual tentang bagaimana dukungan organisasi secara efektif

mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Dengan memperhatikan saran-saran ini, penelitian selanjutnya akan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan aplikatif tentang pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan.

## Referensi

- Agustine, F. (2016). hubungan komitmen organisasi dengann kesiapan untuk berubah (readiness for changes) karyawan (Doctoral dissertation, University of Muhammadiyah Malang).
- Appelbaum, S. H., & Wohl, L. (2000). Transformation or change: Some prescriptions for health care organizations. *Managing Service Quality*, 10(5), 279 – 298.
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational change receipient's belief scale: Development of an assessment instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4).
- Cilliana & Mansoer, W. (2008). Pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan, kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bank Y. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. *JPS*, 14(02).
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82 (5), 812.
- Emi Murniasih, K. S. (2016). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kompetensi pada kinerja karyawan dimediasi komitmen afektif. *Management Analysis Journal*, 5.
- Han, Sia Tjun., dkk. 2012. Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2). Halaman 109-117.
- 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).
- Siti, Hurul Aini., Umaroh, Khumaidatul, Sari., Meyrithatrifina & Sulistyani, Nuraida Wahyu. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Anugerah Bara Kaltim Kabupaten Kutai Kartanegara. *Motivasi*, 7(1).

- Hussey, D. E. (2000). *How to manage organization change*. Kogan Page.
- Kumajas, R. D., Tiwa, T. M., & Kaumbur, G. E. (2023). Hubungan antara kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah pada tenaga kependidikan Universitas Negeri Manado. *PSIKOPEDIA*, 4(1).  
<https://doi.org/10.36582/pj.v4i1.6992>
- Hayati Noer. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja. *Equilibrium*, 1 (2), <http://dx.doi.org/10.30742/equilibrium.v1i2.802>
- Maula, L. A., & Afrianty, T. W. (2017). Perceived organizational support dan pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* dengan job satisfaction sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan Jawa Timur Park 1). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 178-184.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John C. R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?, *Human Resource Development Quarterly*, 16 (2), 213-233.
- Munandar. (2008). *Psikologi industri dan organisasi original*. UI PRESS
- Palupi, M., 2013, Pengaruh keadilan kompensasi, kebijakan rotasi, dan komitmen afektif pada perilaku retaliasi PNS Kantor "X" di Yogyakarta. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, (1), th. 2013, hal 15-24.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A., (2013). Change readiness: A multilevel review. *Jornal of Management*, 29(1), 110-135.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Setyaningdyah, E., Umar Nimran dan Armanu Thoyib. (2013). The effect of organisational commitment and transformational leadership on work discipline (Study at PT. Amri Margatama Capital Indonesia) *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Volume 5, No. 2, halaman 76-89.
- Sekaran, Uma, 2006. *Metode penelitian bisnis*. Salemba Empat
- Zhi-hsien, C. V. (2014). A study investigating the influence of demographic variables on adversity quotient. *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 10(6), 22–32.

This page is intentionally left blank