

PENGARUH *SELF EFFICACY* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *RESISTANCE TO CHANGE* DIMEDIASI *READINESS FOR CHANGE*

Oleh:

Yustinus Raditya¹⁾, Sigit Wibowo D. N.²⁾, Muhammad Arifin Mukti³⁾

E-mail: radityayustinus@gmail.com

^{1), 2), 3)} Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jenderal Soedirman

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *self efficacy* dan *perceived organizational support* terhadap *resistance to change* karyawan Waroeng SS dengan *readiness for change* sebagai variabel mediasi. Jumlah responden yang diambil dalam penelitian ini adalah 86 responden dengan menggunakan *simple random* sampling. Penelitian ini menggunakan metode survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis regresi berganda dengan software SPSS. Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *resistance to change* karyawan dengan *readiness for change* sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci : *Self efficacy, perceived organizational support, resistance to change, readiness for change.*

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of Self Efficacy and Perceived Organizational Support on Waroeng SS Employee Resistance to Change with Readiness for Change as mediating variable. There were 86 employees chosen as respondent of the research by using purposive sampling method. This research using quantitative approach. Analysis tool used in this research is Multiple Regression with SPSS software. Based on the result of the analysis, it can be concluded that Self Efficacy and Perceived Organizational Support has negative effect on Waroeng SS Employee Resistance to Change with Readiness for Change as a mediating variable.

Keyword : *Self efficacy, perceived organizational support, resistance to change, readiness for change.*

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis pada zaman ini, perubahan yang berkelanjutan dan inovasi yang berkelanjutan diperlukan untuk organisasi untuk bertahan hidup, menjadi efektif dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Mengingat pentingnya ini, organisasi pelaksana dan perubahan individu adalah tantangan yang dipelajari secara luas (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Ketika organisasi berusaha untuk menghadapi masa depan ekonomi yang semakin bergejolak, mereka akan semakin bergantung pada karyawan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi. Karyawan mungkin merasa mendukung, menolak, atau ambivalen terhadap perubahan organisasi (Oreg & Sverdluk, 2011).

Perusahaan tentunya mempunyai karyawan yang mempunyai efikasi diri (*Self Efficacy*) sehingga dapat membantu perusahaan untuk berhasil dalam melakukan perubahan. Dengan adanya efikasi diri dalam karyawan maka mereka mempunyai kepercayaan diri untuk menghadapi perubahan.

Selain efikasi diri, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi penolakan untuk berubah (*Resistance to Change*) yaitu persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*). Dengan adanya dukungan organisasi yang dirasakan karyawan percaya bahwa perusahaan tempat mereka bekerja menghargai kontribusi mereka, menghargai upaya mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Edward & Peccei, 2010). Dengan demikian terdapat hubungan persepsi dukungan organisasi dengan penolakan untuk berubah. Namun, penelitian terdahulu menyimpulkan adanya hubungan tidak langsung antara persepsi dukungan organisasi dan penolakan untuk berubah (Oreg & Sverdelik, 2011). Sehingga diperlukan adanya mediasi.

Menurut Armenakis *et al.* (1993) dan Rafferty & Simons (2006), kesiapan untuk perubahan dapat memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan penolakan untuk perubahan.

Tinjauan Pustaka

Resistance to Change

Menurut Lines (2004) menjelaskan *resistance to change* sebagai kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang tidak menghendaki adanya perubahan. Resistensi untuk berubah sebagai tindakan apa pun yang berfungsi untuk mempertahankan *status quo* dalam menghadapi tekanan untuk mengubah *status quo*. Sumber *resistance to change* (penolakan untuk perubahan) dapat di kategorikan menjadi dua, yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional. Hal-hal yang menjadi potensi sebagai sumber penolakan atas perubahan antara lain adalah persoalan kepribadian, persepsi, dan kebutuhan. Adapun resistensi individual pada umumnya disebabkan oleh : 1) kebiasaan; 2) rasa aman; 3) faktor ekonomi; 4) ketidakpastian; 5) persepsi (Kusuma & Sarah, 2012).

Self Efficacy

Bandura (1986) menyatakan bahwa *self efficacy* mengacu pada kepercayaan individu akan kemampuannya untuk sukses dalam melakukan sesuatu. *Self efficacy* (efikasi diri) pertama kali diperkenalkan oleh Bandura pada tahun 1977 dalam pembelajaran sosial, dimana efikasi diri diturunkan dari teori sosial kognitif (*social cognitive theory*). Teori ini memandang

pembelajaran sebagai penguasaan pengetahuan melalui proses kognitif informasi yang diterima. Sosial mengandung pengertian bahwa pemikiran dan kegiatan manusia berawal dari apa yang dipelajari dalam masyarakat. Sedangkan kognitif mengandung pengertian bahwa terdapat kontribusi dari proses kognitif terhadap motivasi, sikap dan perilaku manusia (Susilowati, 2009). Woolfolk (2009) juga menyebutkan bahwa *self efficacy* adalah kepercayaan mengenai kompetensi personal dalam sebuah situasi khusus. Dapat disimpulkan, bahwa *self efficacy* merupakan kemampuan seseorang dalam kompetensinya untuk mencapai suatu tujuan, serta kemampuan dalam mengatasi suatu hambatan dan kecemasan dalam situasi khusus yang dihadapinya.

Perceived Organizational Support

Didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa perusahaan yang mempekerjakan mereka menghargai kontribusi mereka, menghargai upaya mereka, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Edward & Peccei, 2010). Kambu (2011) persepsi dukungan organisasional adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasi pada mereka (pegawai) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka. Dari beberapa definisi menurut peneliti diatas dapat disimpulkan *perceived organizational support* adalah tingkat dimana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka, upaya mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Readiness for Change

Readiness for Change Menurut Holt *et al* (2010) adalah keyakinan individu bahwa pemimpin organisasi memiliki komitmen yang serius untuk mensukseskan perubahan, *self efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan pribadi) yaitu keyakinan individu bahwa individu mampu beradaptasi untuk mendukung perubahan dalam organisasi secara keseluruhan, dan *personally beneficial* (manfaat perubahan bagi individu) yaitu keyakinan individu bahwa perubahan akan memberikan manfaat secara pribadi kepada individu). Hanpachern (1998), menurutnya kesiapan menghadapi perubahan adalah sejauh mana individu-individu secara mental dan fisik siap, atau prima untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi, terutama merujuk kepada kondisi dimana seseorang memiliki skor tinggi pada mempromosikan dan berpartisipasi dalam perubahan. Kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu memberikan hasil yang positif, kesiapan individu untuk perubahan dapat diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap perubahan, persepsi dari keseluruhan anggota organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan (Desplaces,2005).

Perumusan Hipotesis

Menurut Van Dam *et al* (2008) karyawan yang mempunyai *self efficacy* yang tinggi akan mampu menolak perubahan organisasi yang lebih sedikit daripada karyawan yang memiliki *self efficacy* yang rendah. Hal ini diperkuat oleh Çankır (2016) menemukan bahwa hubungan antara *self efficacy* dan resistensi terhadap perubahan adalah hubungan yang signifikan dan negatif ditemukan antara kedua variabel. Dari hasil penelitian diatas maka peneliti merumuskan sebuah hipotesis sebagai berikut:

H₁: *Self Efficacy* berpengaruh negatif terhadap *Resistance to Change*.

Menurut Robbins & Judge (2015) *perceived organizational support* adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Karyawan yang telah merasa bahwa perusahaan tempat dia bekerja telah menghargai kontribusi serta memperhatikan kesejahteraannya akan memberikan umpan balik yang positif sebaliknya jika karyawan merasa tidak dihargai serta diperhatikan maka akan terjadi umpan balik yang negatif bagi perusahaan, hal ini tentu dapat memicu terjadinya *resistance to change* jika suatu saat terjadi perubahan. Menurut Wibowo (2012) perubahan tidak terjadi dengan adanya kemampuan (*ability*) saja namun diperlukan keinginan (*willingness*). Perusahaan perlu memperhatikan serta menghargai karyawannya agar karyawan memberikan umpan balik positif terhadap perubahan yang sedang dilakukan perusahaan sehingga karyawan tidak hanya mendukung namun juga turut berpartisipasi. Hasil penelitian Nindyati (2016) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *perceived organizational support* yang besar maka *resistance to change* yang dirasakannya akan berkurang karena *perceived organizational support* yang dirasakan karyawan mampu meminimalkan efek negatif yang muncul dari fenomena yang dipersepsikan tidak menyenangkan oleh seorang karyawan. Dari hasil penelitian diatas maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂: *Perceived Organizational Support* berpengaruh negative terhadap *Resistance to Change*

Menurut Bandura (1997) Sumber daya manusia yang telah dipersiapkan tentu memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan perubahan namun kemampuan dapat dengan mudah dikuasai oleh keraguan diri (*self doubt*), bahkan individu yang sangat berbakat tidak mampu menggunakan kemampuannya didalam keadaan yang melemahkan rasa percaya diri sendiri. Begitu juga dengan rasa keberhasilan diri (*self efficacy*) yang kuat memungkinkan individu untuk melakukan hal-hal yang luar biasa dengan menggunakan kemampuan mereka secara produktif dalam menghadapi rintangan yang besar. Fungsi yang efektif membutuhkan kemampuan dan *self efficacy* (efikasi diri) agar berhasil. *Readiness for change* dilakukan dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia menjadi objek dan subjek perubahan, oleh karena itu perubahan sumber daya manusia dimulai dengan merubah pola pikir yang cenderung memertahankan *status quo* agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis, dengan demikian sumber daya manusia menyadari dan memahami arti pentingnya perubahan, serta bersedia untuk berubah (Wibowo, 2012). Menurut Holt *et al* (2010) *readiness for change* ditentukan oleh keyakinan individu bahwa pemimpin organisasi memiliki komitmen yang serius untuk mensukseskan perubahan, *self efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan pribadi) yaitu keyakinan individu bahwa individu mampu beradaptasi untuk mendukung perubahan dalam organisasi secara keseluruhan, dan *personally beneficial* (manfaat perubahan bagi individu) yaitu keyakinan individu bahwa perubahan akan memberikan manfaat secara pribadi kepada individu). Menurut Cunningham (2002) karyawan yang memiliki *self efficacy* yang tinggi terhadap perubahan dan memiliki kontribusi yang besar terhadap intervensi perubahan, memudahkan organisasi melakukan perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Angkawijaya *et al.* (2017), *self efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan dan memiliki hubungan yang positif terhadap *readiness to change* pada karyawan di PT TP Tangerang. Dari hasil penelitian diatas maka peneliti merumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H₃: *Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change*

Perceived organizational support yang dirasakan oleh karyawan akan membawa dampak yang positif untuk tujuan-tujuan dari perusahaan, karena karyawan mendukung sebagai hasil dari umpan balik yang positif (Robbins & Judge, 2015). Menurut Sulaksana (2004) karyawan yang memiliki *perceived organizational support*, mereka percaya bahwa organisasi peduli tentang mereka dan memiliki rasa percaya yang lebih tinggi pada mereka. Perusahaan kemudian melakukan perubahan, karyawan akan mendukung jika perubahan sah (*legitimate*) dan rasional dengan adanya dukungan tersebut maka meningkatkan *readiness for change*.

Holt *et al* (2007), mengatakan kesiapan untuk berubah adalah sejauh mana individu secara kognitif dan emosional memiliki kecenderungan untuk menerima, merangkul dan mengadaptasi rencana tertentu untuk sengaja merubah keadaan saat ini. Kurtessis *et al* (2015), mengatakan karyawan akan memiliki orientasi positif terhadap organisasi saat memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi. Self *et al* (2007) menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi yang telah dirasakan oleh karyawan akan mampu meningkatkan kesiapan para karyawan terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dharmawan dan Nurtjahjanti (2013), persepsi dukungan organisasi terdapat arah hubungan yang positif, menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka kesiapan untuk berubah juga tinggi. Hal tersebut juga berlaku sebaliknya, semakin rendah persepsi dukungan organisasi, maka kesiapan untuk berubah juga semakin rendah. Dari hasil penelitian diatas maka peneliti merumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H₄: *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Readiness to Change*.

Readiness for change dilakukan dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia menjadi objek dan subjek perubahan, oleh karena itu perubahan sumber daya manusia dimulai dengan merubah pola pikir yang cenderung memertahankan *status quo* agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis (Wibowo, 2012). Jika terdapat *readiness for change* maka suatu organisasi siap untuk menerima perubahan dan *resistance to change* pada karyawan dapat berkurang, sehingga karyawan akan mempromosikan perubahan (Robbins & Judge, 2015). Reaksi karyawan terhadap perubahan dapat berupa reaksi positif (seperti ungkapan komitmen dan kesediaan untuk berubah) atau negatif (seperti ungkapan untuk penolakan, stres, dan sinisme terhadap perubahan itu) (Armenakis & Bedeian, 1999). Jika terdapat kesiapan untuk berubah, sebuah organisasi siap untuk menerima perubahan dan mengurangi penolakan karyawan terhadap perubahan, dengan demikian meningkatkan perubahan (Armenakis *et al*, 1993; Rafferty & Simons, 2006). Meskipun demikian karyawan tersebut bersedia untuk berpartisipasi aktif dan mendukung perubahan organisasi. Alasan mengapa karyawan mendukung perubahan adalah karena mereka telah berbagi nilai dalam perubahan atau percaya bahwa perubahan organisasi dapat membawa kesuksesan. Penelitian yang dilakukan oleh Chu & Hsiu (2015) menemukan bahwa jika karyawan memiliki persiapan yang baik untuk perubahan maka penolakan terhadap perubahan akan berkurang. Dari hasil penelitian diatas maka peneliti merumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H₅: *Readiness for Change* berpengaruh negatif terhadap *Resistance to Change*.

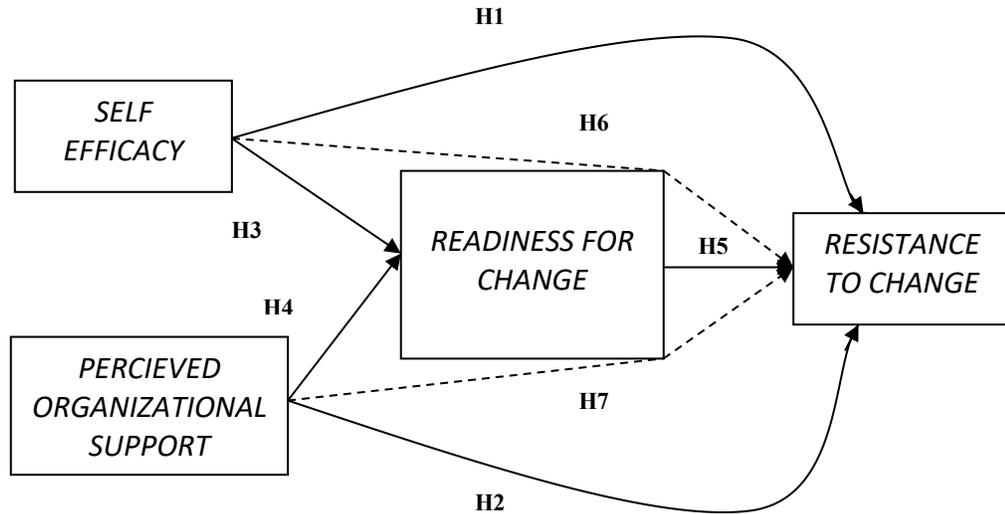
Perubahan yang terjadi didalam perusahaan akan menimbulkan sikap dan reaksi yang berbeda dari karyawan. Terdapat sikap dan reaksi yang menerima dan menolak perubahan tersebut. Sikap efektif (menerima perubahan) ditunjukkan dengan bekerjasama, memberi dukungan, dan menerangkan situasi, kondisi dan proses perubahan, dan melibatkan semua

individu dalam organisasi. Di sisi lain sikap tidak efektif (menolak perubahan), ditunjukkan dengan tidak bekerjasama, memberikan nasihat yang tidak perlu, dan menolak adanya perubahan secara terbuka (Galpin, 1996). Peran dari *self efficacy* sangat penting bagi karyawan dalam merespon kesiapan untuk perubahan (*readiness for change*) yang terjadi di dalam perusahaan karena ini mengarah kepada keyakinan terhadap kemampuan mereka untuk mencapai suatu keberhasilan didalam perubahan tersebut. *Readiness for change* dilakukan dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia menjadi objek dan subjek perubahan, oleh karena itu perubahan sumber daya manusia dimulai dengan merubah pola pikir yang cenderung memertahankan *status quo* agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis, dengan demikian sumber daya manusia menyadari dan memahami arti pentingnya perubahan, serta bersedia untuk berubah (Wibowo, 2012). Jika terdapat *readiness for change* maka suatu organisasi siap untuk menerima perubahan dan *resistance to change* pada karyawan dapat berkurang, sehingga karyawan akan mempromosikan perubahan (Robbins & Judge, 2015). Karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mempromosikan perubahan, bersedia untuk berubah, dan berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi (Hanpachern, 1997). Sementara ketidaksiapan anggota organisasi dapat memunculkan reaksi negatif, seperti sabotase, absensi, dan pembatasan kinerja (Bouckenooghe & Devos, 2008). Dalam penelitian Chu & Hsiu (2015) *Readiness for Change* memediasi hubungan antara *Self Efficacy* terhadap *Resistance to Change*. Dari hasil penelitian diatas maka peneliti merumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H₆: *Readiness for Change* memediasi hubungan antara *Self Efficacy* terhadap *Resistance to Change*.

Menurut Sulaksana (2004) karyawan yang memiliki *perceived organizational support*, mereka percaya bahwa organisasi peduli tentang mereka dan memiliki rasa percaya yang lebih tinggi pada sebelumnya. Jika perusahaan kemudian melakukan perubahan, karyawan akan mendukung jika perubahan sah (*legitimate*) dan rasional dengan adanya dukungan tersebut maka meningkatkan *readiness for change*, alasan mengapa karyawan mendukung perubahan adalah mereka berbagi nilai yang diwujudkan dalam perubahan atau percaya bahwa perubahan organisasi akan membawa keberhasilan. Jika terdapat *readiness for change* maka suatu organisasi siap untuk menerima perubahan dan *resistance to change* pada karyawan dapat berkurang, sehingga karyawan akan mempromosikan perubahan (Robbins & Judge, 2015). Menurut Eby *et al* (2000) menemukan hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi, kepercayaan antara rekan sejawat dan kesiapan untuk berubah. Jika kesiapan untuk berubah ada, suatu perusahaan siap untuk menerima perubahan dan karyawan yang menolak untuk berubah berkurang akibat karyawan merasa didukung oleh organisasi untuk membantu dalam perubahan maka kesiapan untuk perubahan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan penolakan terhadap Perubahan (Amernakis *et al*, 1993; Rafferty & Simons, 2006). Penelitian yang dilakukan Chu & Hsiu (2015) menemukan bahwa kesiapan untuk perubahan memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan penolakan terhadap perubahan. Itu artinya jika karyawan merasakan dukungan organisasi dan juga memiliki kesiapan yang memadai untuk perubahan organisasi, penolakan dari karyawan terhadap perubahan akan berkurang secara signifikan. Dari penelitian diatas maka peneliti merumuskan sebuah hipotesis yaitu:

H₇: *Readiness for Change* memediasi hubungan antara *Percieved Organizational Support* terhadap *Resistance to Change*.



Gambar 1. Model penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survei terhadap karyawan rumah makan Waroeng SS Purwokerto. Pada penelitian ini sampel diambil dengan teknik *probability sampling* yaitu metode *simple random sampling*. Teknik *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel, dan metode *simple random sampling* adalah pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak dengan cara diundi.

Berdasarkan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebanyak 86 Karyawan tetap yang dipilih adalah berasal dari populasi karyawan Waroeng SS yang berjumlah 109 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner. Kuisioner yang digunakan berisi pertanyaan terkait *self efficacy*, *perceived organizational support*, *readiness for change* dan *resistance to change* karyawan Waroeng SS dengan skala Likert nilai tertinggi atau sangat setuju (SS) bernilai 5 dan nilai terendah atau Sangat Tidak Setuju (STS) bernilai 1.

Resistance to change karyawan diukur dengan 8 item dari Oreg (2003), *self efficacy* diukur menggunakan 6 item dari Bandura (1986), *perceived organizational support* diukur menggunakan 6 item yang dimodifikasi dari Rhoades & Eisenberger (2002) dan kuesioner *readiness for change* diambil dari Holt et al (2007) yang sudah dimodifikasi menggunakan 8 item.

PEMBAHASAN

Responden laki-laki sebanyak 50 (58,1%) dan perempuan 36 (41,9%) maka dapat disimpulkan bahwa responden laki-laki lebih dominan. Rentang lama bekerja selama 2-4 tahun dengan persentase 44,2% sebanyak 38 orang. Berikut adalah statistik deskriptif dari semua variabel:

Tabel 1.
Statistik Deskriptif

Variabel	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Resistance to Change</i>	1.00	5.00	2.85	.192
<i>Self Efficacy</i>	2.00	5.00	4.05	.200
<i>Perceived Organizational Support</i>	2.00	5.00	4.20	.325
<i>Readiness for Change</i>	2.00	5.00	4.10	.391

Berdasarkan tabel diatas diperoleh bahwa rata-rata tertinggi ada pada *perceived organizational support* karyawan (4,20) hal tersebut berarti karyawan Waroeng SS merasa bahwa didukung oleh perusahaan melalui cara-cara yang dilakukan manajer. Variabel *readiness for change* memiliki nilai rata-rata (4.10) termasuk dalam kategori tinggi sehingga rata-rata karyawan Waroeng SS memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi. Keseluruhan rata-rata pada variabel *self efficacy* adalah (4,05) yang menunjukkan kecenderungan efikasi diri pada karyawan Waroeng SS tinggi. Variabel *resistance to change* memiliki rata-rata 2,85 dari keseluruhan item sehingga dapat dikatakan bahwa tingkat penolakan untuk berubah pada karyawan Waroeng SS tergolong rendah.

Analisis Hipotesis

Analisis Regresi

Untuk menguji apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak digunakan statistik t (uji satu sisi). Kriteria pengujian jika $t_{tabel} (1,664) < t_{hitung}$ dan signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka hipotesis diterima. Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -2,968 dan memiliki tingkat signifikansi 0,004. Ouput analisis regresi diketahui nilai t_{hitung} variabel *self efficacy* senilai $-2,968 > 1,664$ dengan Sig. 0,004 < 0,05. Karena t_{hitung} variable *self efficacy*(X1) lebih besar dari t_{tabel} dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis pertama yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh negatif terhadap *resistance to change* diterima.

Analisis regresi yang dilakukan pada *perceived organizational support* terhadap *resistance to change*, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar $-3,019$ dan memiliki tingkat signifikansi 0,003. Ouput analisis regresi diketahui nilai t_{hitung} variabel *perceived organizational support* senilai $-3,019 > 1,664$ dengan Sig. 0,003 < 0,050. Karena t_{hitung} variable *perceived organizational support* (X2) lebih besar dari t_{tabel} dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis kedua yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *resistance to change* diterima.

Tabel 2.
Analisis Regresi

No	Variabel	<i>Readiness for change</i>		<i>Resistance to change</i>	
		t	Sig	t	Sig
1	<i>Self efficacy Perceived</i>	4,439	0,000	-2,968	0,004
2	<i>organizational support</i>	3,204	0,002	-3,019	0,003
3	<i>Readiness for change</i>	-	-	-3,709	0,000

Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 4,439 dan memiliki tingkat signifikansi 0,000. Output analisis regresi diketahui nilai t_{hitung} variabel *self efficacy* senilai 4,439 > 1,664 dengan Sig. 0,000 < 0,05. Karena t_{hitung} variabel *self efficacy* (X1) lebih besar dari t_{tabel} dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis ketiga yang menyatakan *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *readiness for change* diterima.

Analisis regresi yang dilakukan pada *perceived organizational support* terhadap *readiness for change*, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,204 dan memiliki tingkat signifikansi 0,002. Output analisis regresi diketahui nilai t_{hitung} variabel *perceived organizational support* senilai 3,204 > 1,664 dengan Sig. 0,002 < 0,050. Karena t_{hitung} variabel *perceived organizational support* (X2) lebih besar dari t_{tabel} dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis keempat yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *readiness for change* diterima.

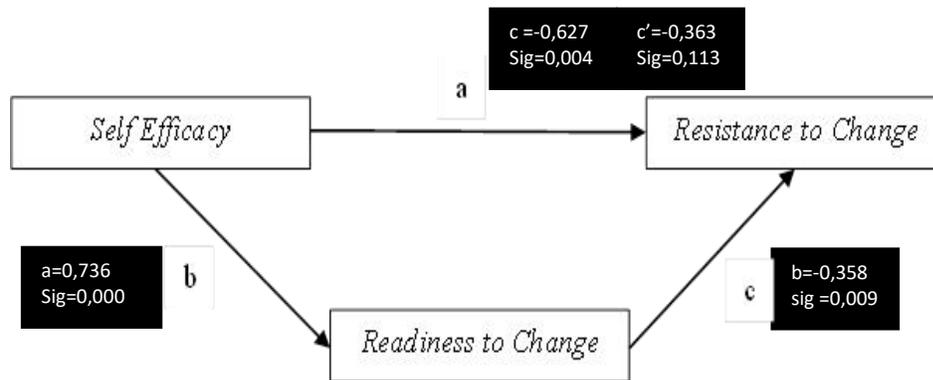
Berdasarkan hasil perhitungan regresi, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar -3,709 dan memiliki tingkat signifikansi 0,000. Output analisis regresi diketahui nilai t_{hitung} variabel *self efficacy* senilai -3,709 > 1,664 dengan Sig. 0,000 < 0,050. Karena t_{hitung} variabel *readiness for change* (M) lebih besar dari t_{tabel} dan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis pertama yang menyatakan *readiness for change* berpengaruh negatif terhadap *resistance to change* diterima.

Analisis Mediasi menggunakan Kausal Step

Perhitungan analisis regresi pada persamaan pertama *self efficacy* terhadap *resistance to change* menghasilkan nilai *unstandardized Coefficients* sebesar -0,627, dengan signifikansi 0,004, berarti terdapat pengaruh negatif antara *self efficacy* terhadap *resistance to change*.

Unstandardized Coefficients pada persamaan kedua *self efficacy* terhadap *readiness for change* sebesar 0,763, dengan signifikansi 0,000, berarti terdapat pengaruh positif antara *self efficacy* terhadap *readiness for change*.

Unstandardized Coefficients pada persamaan ketiga kualitas *self efficacy* terhadap *resistance to change* dengan memasukan variabel *readiness for change*. *Unstandardized Coefficients readiness for change* terhadap *resistance to change* sebesar -0,358 dengan signifikansi 0,009 sehingga terdapat pengaruh negatif *readiness for change* terhadap *resistance to change*. *Unstandardized Coefficients self efficacy* terhadap *resistance to change* sebesar -0,363 dengan signifikansi 0,113, sehingga tidak terdapat pengaruh *self efficacy* terhadap *resistance to change* setelah memasukan variabel *readiness for change* ke dalam persamaan.



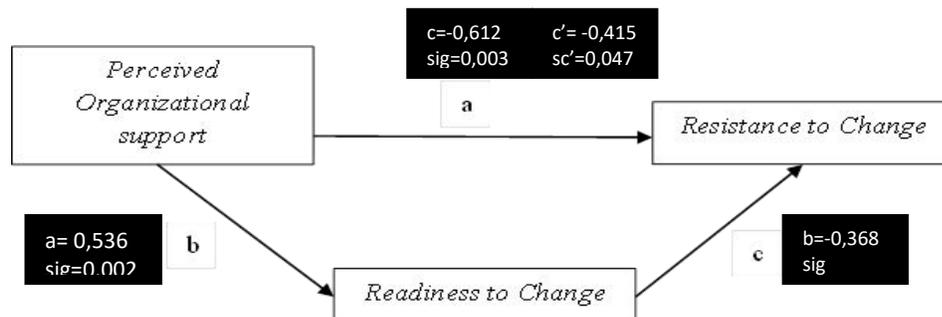
Gambar 2. Model Analisis Mediasi 1

Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui bahwa variabel bebas (*self efficacy*) berpengaruh terhadap variabel mediasi (*readiness for change*). Variabel mediasi berpengaruh terhadap *resistance to change*, tetapi pengaruh *self efficacy* menjadi tidak berpengaruh setelah memasukan variabel mediasi (*readiness for change*) sehingga dapat disimpulkan *readiness for change* memediasi secara mutlak hubungan antara *self efficacy* dengan *resistance to change*. sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima secara mutlak.

Perhitungan analisis regresi pada persamaan pertama *perceived organizational support* terhadap *resistance to change* menghasilkan *unstandardized coefficients* sebesar -0,612, dengan signifikansi 0,003, berarti terdapat pengaruh negatif antara *perceived organizational support* terhadap *resistance to change*.

Unstandardized coefficients pada persamaan kedua *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* sebesar 0,536, dengan signifikansi 0,002, berarti terdapat pengaruh positif antara *perceived organizational support* terhadap *resistance to change*.

Unstandardized Coefficients pada persamaan ketiga kualitas *perceived organizational support* terhadap *resistance to change* dengan memasukan variabel *readiness for change*. *Unstandardized coefficients readiness for change* terhadap *resistance to change* sebesar -0,368 dengan signifikansi 0,005 sehingga terdapat pengaruh negatif *readiness for change* terhadap *resistance to change*. *Unstandardized Coefficients perceived organizational support* terhadap *resistance to change* sebesar -0,415 dengan signifikansi 0,047, sehingga terdapat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *resistance to change* setelah memasukan variabel *readiness for change* ke dalam.



Gambar 3. Model analisis mediasi 2

Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui bahwa variabel bebas (*perceived organizational support*) berpengaruh terhadap variabel mediasi (*readiness for change*). Variabel mediasi berpengaruh terhadap *resistance to change*, tetapi pengaruh *perceived organizational support* menjadi berkurang setelah memasukan variabel mediasi (*readiness for change*) sehingga dapat disimpulkan *readiness for change* memediasi secara parsial hubungan antara *self efficacy* dengan *resistance to change*, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima secara parsial.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitiann ini maka dapat di ambil kesimpulan (1) *Self efficacy* berpengaruh negatif terhadap *resistance to change* karyawan Waroeng SS Purwokerto. (2) *Perceived organizational support* berpengaruh negatif terhadap *resistance to change* karyawan Waroeng SS Purwokerto. (3) *Self efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap *readiness for change* karyawan Waroeng SS Purwokerto. (4) *Perceived organizational support* memiliki pengaruh positif terhadap *readiness for change* karyawan Waroeng SS Purwokerto. (5) *Readiness for change* berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan Waroeng SS Purwokerto. (6) *Readiness for change* memediasi pengaruh negatif *self efficacy* terhadap *resistance to change* karyawan Waroeng SS Purwokerto. (7) *Readiness for change* memediasi pengaruh negative *perceived organizational support* terhadap *resistance to change* karyawan Waroeng SS Purwokerto.

Implikasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa *resistance to change* dapat berkurang akibat dari *self efficacy*, *perceived organizational support* serta *readiness for change*. Bidang pengembangan sumberdaya manusia dapat menerapkan program pengembangan karakter yang terkait *self efficacy*. *Self efficacy* karyawan perlu ditingkatkan lagi agar karyawan mampu untuk mengemban tugasnya serta tidak ragu-ragu lagi sehingga jika berhadapan dengan rintangan atau masalah tidak menjadi halangan yang dapat menghambat kerja karyawan Waroeng SS Purwokerto. Seperti bagaimana mengelola beban kerja mereka, tekanan dan cara bekerja yang tepat. *Self efficacy* dapat dikombinasikan dengan perekrutan, seleksi dan pelatihan. misalnya, perusahaan harus merekrut individu yang percaya diri dengan kemampuan untuk menetapkan tujuan, dan dapat pulih dari kegagalan. Indikator seperti sikap optimis juga dapat dimasukkan dalam tes kepribadian, atau dimasukkan ke dalam wawancara atau situasi pengujian, untuk memahami *self efficacy* seorang kandidat. Untuk karyawan yang telah diterima dapat menjalani program pelatihan yang dirancang untuk mempersiapkan mereka untuk peran pekerjaan yang akan mereka lakukan. mereka tidak hanya harus mengembangkan keterampilan teknis mereka, mereka juga harus mempelajari sifat dan ruang lingkup peran mereka.

Perceived organizational support yang ada pada karyawan dapat juga ditingkatkan dengan cara memberi pengakuan kepada karyawan dari hasil kerja yang sudah diselesaikan dengan baik, menerapkan ide-ide dari karyawan yang dapat membantu perusahaan dan perusahaan lebih membantu karyawan yang memiliki masalah dalam pekerjaan serta

membantu menemukan solusinya. Peneliti percaya bahwa dukungan organisasi yang dirasakan terkait dengan bagaimana karyawan merasakan nilai-nilai perusahaan mencerminkan tujuan, nilai, kesejahteraan, opini, kontribusi, dan pengalaman pribadi mereka. Perusahaan menerapkan "manfaat kehidupan kerja" untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan hidup kerja. Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memperkenalkan program serupa untuk memahami kebutuhan karyawan, dengan demikian meningkatkan *perceived organizational support* (dukungan organisasi yang dirasakan) sekaligus meningkatkan *readiness to change* serta, secara tidak langsung mengurangi *resistance to change* pada karyawan

Keterbatasan

Penelitian ini hanya menganalisis faktor-faktor personal yang ada pada karyawan sehingga lingkup penelitian ini masih dalam skala individual. Penelitian ini menggunakan pernyataan-pernyataan tertutup dalam proses pengambilan data sehingga informasi-informasi yang didapatkan terbatas dan tidak bisa ditelusur lebih luas untuk kepentingan pengembangan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan di bidang kuliner yang mana iklim bisnisnya relatif tinggi dalam persaingan dan variabel *readiness for change* sangat berpotensi mempunyai pengaruh yang menguntungkan bagi perusahaan yang beroperasi di lingkungan bisnis yang ketat akan persaingan. Survei pada penelitian ini dilakukan kepada karyawan sehingga informasi yang diperoleh merupakan informasi yang berasal dari satu sudut pandang yakni karyawan Waroeng SS.

DAFTAR PUSTAKA

- Angkawijaya, Fransisco Yulius. (2017). Berubah, Siapa Takut? Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan di PT TP Tangerang. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*. 1(2). 548-555.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993). "Creating Readiness or Organizational Change". *Human Relations*. Vol. 46. No. 6, p. 681.
- Armenakis, Achilles A. dan Bedeian, Arthur G. (1999). Organizational Change: a Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management* 25. 1-15.
- Bandura, Albert. (1986). *Social Foundations Of Thought And Action; A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall. New Jersey.
- Bandura, Albert. (1997). *Self Efficacy : The Exercise of Control*. W.H. Freeman and Company. New York.
- Bouckenoghe, Dave., Geert Devos., & Herman Van Den Broeck. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied*. 143(6). 559-599. Doi: 10.1080/00223980903218216.
- Cankir, Bilal. (2016). Correlations between students' self-efficacy, resistance to change and entrepreneurship. *International Journal of Social Sciences and Education Research*. 2 (4). 1161-1170. Diakses dari <https://ssrn.com/abstract=3076948>

- Cunningham, Charles E. et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* . 75. 377-392. McMaster University, Hamilton, Ontario, Canada.
- Chu, Yu Ming., & Hsiu, Lee Meng. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*. 20. 177-183.
- Desplaces, D. A. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioural and Applied Management*. 7. 25–39. Diakses dari https://www.researchgate.net/publication/306156278_A_Multilevel_Approach_to_Individual_Readiness_to_Change.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team based selling. *Human Relations*. Vol 53(3). 419-442.
- Edwards, M.R., & Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes. *Journal of Personnel Psychology*. 9. 17-26.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Hanpachern, C. (1997). The extention of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. Dissertation. Colorado State University.
- Hanpachern, Chutima., Morgan, George A & Griego, Orlando V. (1998). An Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change. *Human Resource Developmen Quarterly*. 9(4). 339-350. Diakses dari https://www.researchgate.net/publication/211387196_An_Extension_of_the_Theory_of_Margin_A_Framework_for_Assessing_Readiness_for_Change.
- 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*. Vol 43. 232-255. Diakses dari <http://jab.sagepub.com/content/43/2/232>.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Field, H. S. (2007). Toward a comprehensive definition of readiness for change: a review of research and instrumentation. *Research in Organizational Change and Development*. 16. 295 -346.
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., et al. 2010. Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of J Gen Intern Med*. 25 (Suppl 1): 50-55.
- Kambu, Arius, dkk. 2011. Pengaruh *Leader-Member Exchange*, Persepsi Dukungan Organisasional, Budaya Etnis Papua dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai pada Sekda Provinsi Papua. ISSN: 1693-5241.
- Kusuma. Tri Prihatini & Sarah I. W. (2012). Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap manajemen Perubahan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi "IMAGE"*. Vol 16 (39).

- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*. 4. 193 – 215.
- Nindyanti, Ayu Dwi. (2016). Kajian Resistance to Change dan Perceived Organizational Support (Studi Empiris pada Karyawan Perusahaan Swasta di Bandung). *Jurnal Ilmiah Psikologi*. 7(2). 107-121. Diakses dari <https://www.researchgate.net/publication/316926837>.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461–524.
- Oreg, Shaul., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: to conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*. 96(2). 337-349.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*. 20(3). 325-350.
- Robbins, Stephen P & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*. Vol 7(2). 211-229.
- Sulaksana, Uyung. (2004). *Manajemen Perubahan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Susilowati, A. (2009). Hubungan Efikasi Diri dengan Prestasi Belajar pada Siswa SMA Negeri 8 Surakarta (Skripsi). Fakultas Psikologi. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Solo.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*. 57(2). 313-334.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Woolfolk, Anita. (2009). *Educational Psychology: Active Learning Edition*. Pustaka Pelajar. Edisi kesepuluh. Cetakan pertama. Yogyakarta.