

## APAKAH PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI MENDUKUNG KESIAPAN UNTUK BERUBAH ?

<sup>1</sup>Nesa Lydia Patricia, <sup>2</sup>Zamralita, <sup>3</sup>Rita Markus Idulfilastris

<sup>1</sup>Program Studi Magister, Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: Nesa.717152029@stu.untar.ac.id

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: zamralita@fpsi.untar.ac.id

<sup>3</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta

Email: ritamarkus@fpsi.untar.ac.id

Masuk: 21-04-2020, revisi: 28-04-2020, diterima untuk diterbitkan : 30-04-2020

### ABSTRACT

*Facing the demands of economic change in global competition which creates an increasingly fierce competition climate, an organization must make changes as an adjustment in order to exist and develop. Increasing readiness for change in all employees is one of the most effective interventions an organization can undertake so that the change process can achieve the expected goals. This aim of this study is to identify the role of psychological empowerment and perceived of organizational on the readiness for change. The readiness for change is an employee's belief that they are capable for implementing the proposed change (change efficacy), the proposed changes are appropriate for the organization (appropriateness), the leader is committed to the proposed change (management support), and proposed changes will benefit the members of the organization personal benefit). The study was conducted on 53 employees of Airline X used populated samples and analyzed using linear regression by SPSS. The results showed that psychological empowerment had positive and significant influence on readiness for change Perceived of organizational support had positive and significant influence on readiness for change Both psychological empowerment and perceived of organizational support have positive and significant influence on readiness for change. The findings may serve as a reference for the improvement of the change strategy.*

**Keywords:** *Readiness for Change, Psychological Empowerment, and Percieved Organizational Support.*

### ABSTRAK

Sebagai penyesuaian diri dalam menghadapi tuntutan perubahan ekonomi dalam persaingan global, suatu organisasi harus melakukan perubahan agar dapat eksis dan berkembang. Salah satu intervensi paling efektif yang dapat dilakukan oleh organisasi agar proses perubahan dapat mencapai tujuan yang diharapkan adalah dengan meningkatkan kesiapan terhadap perubahan pada seluruh karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat peran pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah merupakan kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*change efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan (*management support*), dan perubahan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Penelitian dilakukan terhadap 53 orang karyawan maskapai penerbangan X menggunakan sampel jenuh. Analisis dilakukan menggunakan regresi linear dengan program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan psikologis memengaruhi kesiapan untuk berubah. Persepsi dukungan organisasi memengaruhi kesiapan untuk berubah. Pemberdayaan psikologis dan Persepsi dukungan organisasi secara simultan memengaruhi kesiapan untuk berubah. Temuan penelitian ini diharapkan menjadi referensi penyempurnaan strategi perubahan dengan intervensi peningkatan kesejahteraan karyawan dan mempertahankan keberlanjutan pemberdayaan psikologis karyawan dengan memfasilitasi mereka untuk berkinerja optimal melalui program-program pengembangan yang terarah.

**Kata Kunci:** Kesiapan untuk berubah, pemberdayaan psikologis, persepsi dukungan organisasi

## 1. PENDAHULUAN

Maskapai Penerbangan X merupakan salah satu perusahaan penerbangan swasta yang bergerak di bidang jasa transportasi udara. Visi dari Maskapai Penerbangan X yakni menjadi perusahaan penerbangan *Charter* (sewaan) pilihan utama yang memiliki standard keselamatan tinggi, kualitas pelayanan yang prima serta “*Cost Effective*” dengan Misi melayani perusahaan OGP (*Oil, Gas and Petroleum*) dan pertambangan batu bara.

Terjadinya penurunan drastis harga minyak semenjak Agustus 2014, berdampak beberapa perusahaan yang menjalin kerja sama jangka panjang dengan maskapai penerbangan X untuk mengangkut para pekerjanya dari *site* ke bandara komersil terdekat memutuskan kontrak kerja sama, atau mengurangi frekuensi penerbangan dan beralih ke transportasi darat dengan alasan efisiensi. Menghadapi tuntutan perubahan ekonomi maka suatu organisasi harus melakukan perubahan sebagai penyesuaian diri agar dapat eksis dan berkembang (Mangundjaya, 2016). Perubahan organisasi adalah proses dimana organisasi bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya (Mangundjaya, 2016). Maskapai penerbangan X melakukan berbagai perubahan antara lain perubahan *scope and bussiness strategy*, perubahan struktur organisasi, perubahan teknologi dan peraturan serta prosedur yang berkaitan dengan perubahan tersebut. Tujuannya untuk mempertahankan eksistensi dari tekanan industri minyak dan gas yang memengaruhi permintaan pasar sewaan.

Beberapa hal berkontribusi dalam berhasil atau tidaknya suatu perubahan, salah satunya adalah kontribusi dari anggota organisasinya. Ketidaksiapan anggota organisasi untuk berubah, menjadi hambatan bagi keberhasilan perubahan karena anggota organisasi merupakan orang yang terkena dampak dari perubahan organisasi, yang sangat berperan pada keberhasilan program perubahan yang telah direncanakan (Mangundjaya, 2016). Satu alasan mengapa proses perubahan sering gagal adalah karena kurangnya kesiapan untuk perubahan (Pelletiere, 2006 dalam Mangundjaya, 2016). Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya. Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan (Smith, 2005 dalam Hami dan Hinduan, 2015) sehingga, meningkatkan kesiapan terhadap perubahan pada semua karyawan merupakan salah satu intervensi paling efektif yang dapat dilakukan oleh organisasi (Cunningham et al, 2002 dalam Mangundjaya, 2016). Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dengan keluaran yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi (Palmer, Dunford, dan Akin, 2009).

Upaya menciptakan kesiapan anggota organisasi untuk berubah merupakan proses proaktif organisasi dalam menghadapi perubahan. Organisasi yang mempersiapkan karyawannya untuk berubah, penting untuk memahami apa yang menciptakan kesiapan untuk berubah (Cummings dan Worley; 2005; Madsen, 2003; Madsen et al. 2006; Madsen et al. 2005; Miller V. D., et al., 1994). Kesiapan untuk berubah adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*change efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*pesonal benefit*) (Holt, 2007).

Kesiapan untuk berubah pada level individu dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya adalah pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*). Pemberdayaan psikologis merupakan konstruk motivasional yang dimanifestasikan dalam empat kognitif: *meaning, competence, self-*

*determination*, dan *impact*. Keempat kognisi tersebut merefleksikan sikap proaktif, dan berorientasi pada pekerjaannya (Spreitzer, 2007). Dimensi pemberdayaan psikologis yang secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah adalah kebermaknaan, kompetensi dan determinasi diri (Widiantari, 2014). Pada penelitian yang dilakukan oleh Khammarnia, Ravangard dan Asadi (2014) menemukan kebermaknaan, kompetensi dan dampak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah sementara dimensi determinasi diri tidak memiliki hubungan yang signifikan.

Individu dengan pemberdayaan psikologis yang tinggi lebih siap untuk berubah. Dalam konteks lingkungan yang terus berubah dimana kesiapan untuk berubah organisasi menjadi keunggulan kompetitif, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki pemberdayaan psikologis tinggi dapat memberikan keuntungan positif bagi organisasi (Lizar, Mangundjaya & Rachmawan, 2015). Karyawan dengan tingkat pemberdayaan psikologis tinggi mampu meredam rasa ketidakmampuan dan terhindar dari hilangnya kendali atas dirinya dalam melakukan pekerjaan (Spreitzer, 2007). Kemampuan meredam rasa ketidakmampuan serta kuatnya kontrol diri tersebut memungkinkan seorang karyawan memiliki kesiapan untuk berubah dan berperilaku sejalan dengan tuntutan perubahan.

Selain faktor individu, faktor organisasi merupakan prediktor kesiapan untuk berubah. Cunningham *et. al.* (dalam Wittenstein, 2008) menyatakan bahwa cara terbaik untuk memprediksi kesiapan untuk berubah dengan mengkombinasikan faktor individual dengan faktor organisasi. Pada penelitian ini faktor individu yaitu pemberdayaan psikologis dikombinasikan dengan faktor organisasi yakni persepsi dukungan organisasi yang menurut beberapa penelitian memengaruhi kesiapan untuk berubah. Persepsi dukungan organisasi mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Dukungan organisasi yang tinggi akan dapat menyiapkan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Beberapa penelitian menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah. Terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dan Kesiapan untuk berubah (Dharmawan, Harlina dan Nurtjahjanti, 2017); Ming-Chu dan Meng-Hsiu (2015). Winardi dan Prianto (2016) menemukan persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan guru-guru tersebut untuk berubah. Faktor dukungan organisasi (*support*) serta lingkungan organisasi yang kondusif untuk melakukan inovasi mempengaruhi kesiapan anggota organisasi untuk berubah (Huy dalam Mangundjaya, 2016). Karyawan yang merasa diperhatikan oleh organisasi terkait dengan kesejahteraan dan kesehatannya serta terpenuhi kebutuhannya akan memberikan kontribusi secara maksimal dalam bentuk waktu, tenaga dan usaha kepada perusahaan. (Eisenberger dan Rhoades, 2002).

Beberapa peneliti sebelumnya masih menyerukan penelitian lebih lanjut untuk meningkatkan pemahaman dan eksplorasi faktor-faktor yang menciptakan kesiapan untuk perubahan dalam organisasi yang berbeda termasuk publik, organisasi nirlaba dan juga penelitian dalam budaya yang berbeda (Haque, 2008; Fachruddin & Mangundjaya, 2012). Sampai saat ini belum ditemukan penelitian mengenai kesiapan perubahan yang dilakukan pada perusahaan penerbangan. Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan di atas penelitian ini akan dilakukan untuk menguji apakah persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis memengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan maskapai penerbangan X.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Maskapai Penerbangan X, sebuah perusahaan penerbangan yang sedang berkembang dan melakukan perubahan di Organisasi baik perubahan strategi & scope of business, struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusia. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada maskapai penerbangan X yaitu berjumlah 53 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh, yaitu teknik penentuan sampel yang menjadikan semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008). Seluruh karyawan yang bekerja pada maskapai penerbangan X menjadi sampel penelitian ini yang terdiri dari 1 orang direktur, 5 orang manajer atau kepala divisi, 6 orang *chief/supervisor*, 25 orang *licensed personnel* (*pilot, flight operation officer dan engineer*) serta 16 orang *staff/officer*.

Bentuk alat ukur menggunakan kuesioner, dengan skala Likert (1-4). Partisipan diminta memberikan jawaban berdasar pilihan respon yang tersedia mulai dari sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Kuesioner untuk variabel kesiapan untuk berubah sebanyak 25 item, pemberdayaan psikologis sebanyak 12 item dan persepsi dukungan organisasi sebanyak 36 item. Total keseluruhan dari butir item sebanyak 73 butir.

Pengukuran kesiapan untuk berubah menggunakan alat ukur *readiness for change scale* (Holt Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007) yang sudah diterjemahkan dalam bahasa Indonesia. Dimensi *appropriateness* diukur dengan 10 butir item, *management support* diukur dengan 6 butir item, dimensi *change efficacy* diukur dengan 6 butir item, dimensi *personally beneficial* diukur dengan 3 butir item. Contoh item yang mengukur *personally beneficial* adalah: “Saya khawatir akan kehilangan beberapa status saya dalam organisasi ketika perubahan ini di implementasikan”.

Variabel pemberdayaan psikologis diukur menggunakan alat ukur *Psychological empowerment scale* (Spreitzer, 1995) yang sudah diterjemahkan dalam bahasa Indonesia yang terdiri dari empat dimensi yakni kebermaknaan, kompetensi, determinasi diri dan dampak. Masing-masing dimensi diukur dengan 3 butir item diukur dengan 3 butir item. Contoh item yang mengukur kebermaknaan adalah: “Aktivitas pekerjaan saya secara pribadi penuh arti bagi saya”.

Selanjutnya untuk mengukur persepsi dukungan organisasi digunakan *Survey of Percived Organization Support* (SPOS) (Eisenberger, 1986) yang telah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini terdiri dari 36 butir pernyataan, terdiri dari 18 butir pernyataan positif dan 18 butir pernyataan negatif. Pernyataan positif itu misalnya “Perusahaan berharap dapat memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan saya.” Sedangkan pernyataan negatif misalnya, “Perusahaan tidak mementingkan keluhan yang saya ungkapkan.”

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui hasil korelasi yang dilakukan antarvariabel dan juga dimensi antara variabelnya, dilakukan uji korelasi dengan bivariate (pearson correlation). Dari pengujian tersebut diperoleh hasil korelasi yang signifikan antara variabel pemberdayaan psikologi dengan kesiapan untuk berubah dengan skor korelasi 0.514 dan  $p$  0.000 ( $< 0.01$ ), diperoleh hasil korelasi yang signifikan antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah dengan skor korelasi 0.482 dan  $p$  0.000 ( $< 0.01$ ). Selain itu diperoleh korelasi yang signifikan antara ketiga dimensi pemberdayaan psikologis dengan kesiapan untuk berubah seperti tabel dibawah ini

Tabel 1. Gambaran korelasi antara pemberdayaan psikologis dan kesiapan untuk berubah

Variabel	Nilai Korelasi	Sig. (2 tailed)	Korelasi
Pemberdayaan psikologis – Kesiapan untuk berubah	.514**	.000	Signifikan
Kebermaknaan – Kesiapan untuk berubah.	.388**	.004	Signifikan
Kompetensi – Kesiapan untuk berubah	.260	.060	Tidak signifikan
Determinasi diri – Kesiapan untuk berubah	.317*	.021	Signifikan
Dampak – Kesiapan untuk berubah	.369**	.007	Signifikan
Persesepsi dukungan organisasisiapan – Kesiapan untuk berubah	.482**	.000	Signifikan

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kemudian peneliti melakukan uji regresi untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan psikologis terhadap kesiapan untuk berubah. Berdasarkan hasil pengujian didapatkan determinasi (R Square) sebesar 0.186 menunjukkan bahwa pengaruh variasi pemberdayaan psikologis terhadap kesiapan untuk berubah adalah sebesar 18.6 % dengan nilai regresi kedua variabel tersebut adalah  $F = 28.107$ , dengan taraf signifikansi  $p = 0.001 (< 0.05)$ ; maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif pemberdayaan psikologis terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan demikian hipotesis terbukti bahwa pemberdayaan psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah.

Uji regresi pada variabel persepsi dukungan organisasi diperoleh hasil koefisien determinasi (R Square) sebesar 0.355 menunjukkan bahwa pengaruh variasi persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah adalah sebesar 35.5 %. Hasil dari nilai regresi kedua variabel tersebut adalah  $F = 11.645$ , dengan taraf signifikansi  $p = 0.000 < 0.05$ ; maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Dengan demikian hipotesis terbukti bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah.

Untuk melihat apakah pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah, dilakukan uji regresi. Hasil pengujian tersebut diperoleh koefisien determinasi (R Square) sebesar 0.384 menunjukkan bahwa pengaruh variasi pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah adalah sebesar 38.4 % dan sisanya 61.6 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Nilai  $F = 15.562$  dengan taraf signifikansi  $p = 0.000 (< 0.05)$  maka dapat disimpulkan pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah. Jika dibandingkan ketiga koefisien determinasi diatas, nilai koefisien determinasi paling tinggi yaitu sebesar 38.4%, dengan demikian terbukti pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memengaruhi kesiapan untuk berubah.

Selain melihat korelasi dan regresi antar variabel, peneliti menggunakan metode one-way ANOVA untuk mengetahui gambaran kesiapan untuk berubah, pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi di maskapai penerbangan X. Gambaran variabel berdasarkan jabatan, pada

persepsi dukungan organisasi diperoleh  $p = 0.197 (> 0.05)$ , dan pemberdayaan psikologis diperoleh  $p = 0.284 (> 0.05)$ , hal ini menunjukkan tidak terdapat perbedaan persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan psikologis antara partisipan dengan jabatan staf/officer, licensed personnel, supervisor, manajer dan direktur. Pada variabel kesiapan untuk berubah terdapat perbedaan skor antara partisipan dengan jabatan staf/officer, licensed personnel, supervisor, manajer dan direktur dengan  $p = 0.006 (< 0.05)$ . Jabatan yang memiliki mean tertinggi adalah manajer dengan skor 3.2778. Para manager di perusahaan merupakan agen perubahan yang akan merancang dan mengelolapasitas perubahan dan perubahan budaya organisasi (Ulrich, 1997 dalam Kusumawijaya, 2011). Fenomena menarik ditemukan pada penelitian ini, kategori yang memiliki kesiapan untuk berubah paling rendah adalah *personnel lisencing (pilot, engineer dan flight operation officer)* dengan skor sebesar 2.8083. Pada umumnya pekerja professional memiliki *bargaining power* yang tinggi, dan merasa bahwa perusahaan membutuhkan mereka. Dengan lisenca yang dimiliki, mereka dengan mudah dapat bekerja di perusahaan lainnya dengan kata lain yang mereka cintai adalah profesi dan pekerjaan mereka, hal tersebut menyebabkan *personnel lisencing* cenderung untuk kurang peduli dan tidak mudah untuk mengadopsi perubahan yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Gambaran variabel berdasarkan masa kerja pada kesiapan untuk berubah diperoleh  $p = 0.590 (> 0.05)$ , pemberdayaan psikologis diperoleh  $p = 0.421 (> 0.05)$ , maka dapat diartikan tidak terdapat perbedaan kesiapan untuk berubah dan pemberdayaan psikologis antara partisipan dengan masa kerja dibawah tahun, 2 sampai 4 tahun, lebih dari 4 tahun. Pada variabel persepsi dukungan organisasi diperoleh  $p = 0.011 (< 0.05)$ , hal ini menunjukkan terdapat perbedaan persepsi dukungan organisasi antara partisipan dengan dengan masa kerja dibawah tahun, 2 sampai 4 tahun, lebih dari 4 tahun. Partisipan yang memiliki mean persepsi dukungan organisasi tertinggi dengan skor 2.8571 adalah masa kerja lebih dari 4 tahun dan yang memiliki skor paling rendah adalah partisipan dengan masa kerja 2 sampai 4 tahun. Karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun telah memiliki

Pada penelitian ini dikombinasikan dua prediktor dari faktor individu yaitu pemberdayaan psikologis dengan faktor organisasi yakni persepsi dukungan organisasi untuk memprediksi kesiapan untuk berubah pada maskapai penerbangan X dengan mempertimbangkan dinamika perubahan organisasi yang sangat kompleks. Penelitian ini menemukan bahwa variabel pemberdayaan psikologis memiliki kontribusi sebesar 18.6 % ( $p = 0.001$ ) terhadap kesiapan untuk berubah karyawan maskapai penerbangan X. Hal ini sejalan dengan penelitian Lizat et al. (2015) pada 175 orang karyawan perusahaan konstruksi milik pemerintah Indonesia yang juga sedang melakukan perubahan pada *business development, organizational right-sizing*, perubahan system dan prosedur. Pada penelitian tersebut ditemukan peranan pemberdayaan psikologis lebih besar terhadap kesiapan perubahan dibandingkan dengan maskapai penerbanagn X yaitu sebesar 41.8 % (Lizat et al., 2014). Sementara jika dilihat data demografik, terdapat perbedaan mengenai tingkat pemberdayaan psikologis dilihat dari jabatan, pendidikan dan masa kerja. Pada penelitian Lizar ini level jabatan yang memiliki pemberdayaan psikologis yang tinggi adalah manajemen menengah, pendidikan Strata 1 dan masa kerja 6-10 tahun sementara pada penelitian ini ditemukan level dengan pemberdayaan psikologis yang tinggi adalah *personnel* yang memiliki *Lisence* (Pilot, Engineer dan FOO), masa kerja 2-4 tahun dan pendidikan SMU.

Penelitian lainnya yang melihat hubungan antara pemberdayaan psikologis dengan kesiapan untuk berubah yang dilakukan oleh Khammarnia, Ravangard dan Asadi (2014) pada 64 orang pekerja bidang kesehatan di Iran menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara

pemberdayaan psikologis dengan kesiapan untuk berubah ( $p = 0.00$  dan  $r=0.382$ ). Dimensi pemberdayaan psikologis yang memiliki hubungan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah adalah meaning ( $p = 0.02$  dan  $r=0.29$ ), kompetensi ( $p = 0.00$  dan  $r=0.36$ ) dan dampak ( $p = 0.00$  dan  $r=0.33$ ) namun dimensi determinasi diri tidak memiliki hubungan signifikan terhadap perubahan, hal ini disebabkan sifat pekerja kesehatan kurang memiliki kebebasan dan kemandirian sementara pada penelitian ini yang ditemukan bahwa dimensi determinasi diri ( $p = 0.021$   $r=0.317$ ), kebermaknaan ( $p = 0.004$  dan  $r=0.388$ ), dampak ( $p = 0.007$  dan  $r=0.369$ ) memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan untuk berubah (Khammarnia, et al., (2014).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Winardi dan Prianto (2016) dengan mengambil populasi penelitian guru-guru yang telah di sertifikasi di daerah Jombang, menemukan persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan dengan kesiapan guru-guru tersebut untuk berubah dengan skor korelasi sebesar 0.457. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Dharmawan et. al. (2017) pada 146 orang petugas loket PT. KCI menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah dengan skor korelasi sebesar 0.612. Yu Ming-Chu dan Lee Meng-Hsiu (2015) yang melakukan penelitian pada 288 pegawai perusahaan elektronik menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah dengan skor korelasi sebesar 0.677. Hal ini mendukung temuan penelitian ini bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kesiapan untuk berubah.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan maskapai penerbangan X. Persepsi dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan maskapai penerbangan X. Pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Mengingat banyak faktor lain yang memengaruhi perilaku kesiapan untuk berubah selain pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi, disarankan bagi para peneliti selanjutnya untuk meneliti faktor-faktor seperti *stress tolerance*, *big five-personality*, *positive and negative affectivity*, sebagai prediktor dari faktor individu dan *procedural justice*, *leader-member exchange*, serta *role ambiguity* sebagai prediktor dari faktor organisasi. Kajian kesiapan untuk perubahan pada level individu sangat terbatas. Beberapa literatur lebih banyak membahas mengenai resistensi terhadap perubahan dan upaya mengatasinya daripada kesiapan untuk berubah dan upaya mengembangkannya. Selain itu, hendaknya penelitian selanjutnya dapat memfokuskan peranan masing-masing dimensi pemberdayaan psikologis terhadap kesiapan untuk berubah sehingga dapat memberikan tambahan informasi kepustakaan dan berguna sebagai sumber acuan bagi penelitian-penelitian selanjutnya dalam fenomena serupa di bidang psikologi industri dan organisasi.

Karena keunikan budaya birokrasi dan banyaknya regulasi pada dunia penerbangan, sangat menarik bila dilakukan penelitian dengan menggunakan *probability sampling* dengan mengambil sampel dari berbagai maskapai penerbangan yang ada dan menggunakan jumlah subjek yang lebih banyak sehingga hasil penelitiannya dapat mewakili fenomena kesiapan untuk berubah yang ada di dunia penerbangan.

## Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa dukungan data dan diskusi dari manajemen dan karyawan maskapai penerbangan X yang telah bersedia menyampaikan opini dan menjadi responden pada penelitian ini.

## REFERENSI

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Cole, M. S., Fillmer, J. L., & Self, D. R. (2007). A top management team's reactions to organizational transformation: the diagnostic benefits of five key change sentiments. *Journal of Change Management*, 7 (3–4), 273–290. doi.org/10.1080/14697010701771014.
- Cummings & Worley. (2005). *Organizational Development* (8 ed). South Western Edition: Thompson.
- Cunningham, I. and Hyman, J. (1996). Empowerment: the right medicine for improving employee commitment and moral in the NHS? *Health Manpower Management*, 22 (6) :14-224.
- Cunningham, W., Shannon, M., Ledrum, R., & Brown. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*, 75, 377-392.
- Dharmawan, D. C., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara perceived organizational support dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. KAI commuter jabodetabek. *Jurnal Empati*, Vol. 6(1), 115-119.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L., (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Fachruddin, D. F & Mangundjaya, W.L.H. (2012). The impact of workplace well-being and psychological capital, to the readiness for change. *Proceeding 4<sup>th</sup> Asian Psychological Association*, ISBN978-602-17678-0-1.
- Hami, A. F., & Hinduan, Z. R. (2015). Organizational change readiness pada universitas X. *Psympathic, Jurnal Ilmiah Psikologi*. Vol. 2, No. 1, Hal: 1 – 16.
- Haque, M.M. (2008). A study of the relationship between learning organization and organizational readiness for change. *Dissertation*. Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
- 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.
- Khammarnia, M., Ravangard, R. & Asadi, H. (2014). The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health worker, lorestan Iran. *Journal of the Pakistan Medical Association*. Vol. 54, No. 5.
- Kusumawijaya, I. K., (2011). Peran Mitra Strategis dan Agen Perubahan dalam Manajemen Talenta dan Kinerja Manager. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 15, No. 1. Hal 124-143.
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L.H., & Rachmawan, A. (2014). The role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change. *Proceedings of the Australian Academy of Business and Social Sciences Conference*. ISBN 978-0-9925622-0-5.
- Madsen, S.R., Miller, D. & John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: do organizational commitment and social relationship in the workplace make a difference. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.
- Madsen, S.R. (2003). Wellness in the workplace: Preparing employees for change. *Organizational*



- Madsen, S.R., Miller, D., John, C.R. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93.
- Mangunndjaya, W. L. H. (2016). Psikologi dalam perubahan organisasi. Swasthi Adi Cita. Jakarta.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Yu, Ming-chu. & Lee, Meng-hsiu (2015). Unlocking the black box : Exploring the link between perceived organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177–183. doi: 10.1016/j.apmr.2014.10.003.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). Managing organizational change: a multiple perspectives approach. 2th edition. *New York: McGraw-Hill/Irwin*.
- Pelletiere, V. (2006). Organization self-assessment to determine the readiness and risk for a planned change. *Organization Development Journal*, 24 (4), 38.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Spreitzer, G.M. (2007). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In *The Handbook of Organizational Behavior*, C. Cooper and J. Barling eds. Sage Publications.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1441-1465.
- Sugiyono. (2008). Metode penelitian kuantitatif. *Alfabeta*. Bandung.
- Widiantari, A. (2015). Pengaruh pemberdayaan psikologis, kepercayaan kepada pemimpin dan keterbukaan pada pengalaman terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Tesis. *Universitas Gajah Mada*. Yogyakarta.
- Winardi & Prianto, A. (2016). Various determinants of individual readiness to change and their effects on the teachers' performance (a study on certified teachers in jombang regency east java, indonesia). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Vol. 18, Issue 2 .Ver. I. e-ISSN: 2278-487X.
- Wittenstein, R. (2008): Factors influencing individual readiness for change in a health care. Published Doctoral Dissertation. *Faculty of the Graduate School of Education and Human Development*. George Washington University.
- Zulkarnain, H., Sherry. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi* Vol. 41, NO. 1: 19 – 35.