



Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Readiness for Change* Karyawan PT X

Muhamad Irhas Dirgantara^{1*}, Marina Sulastiana², Nurul Yanuarti³

^{1,2,3}Fakultas Psikologi, Universitas Padjadjaran

Muhammad21058@mail.unpad.ac.id, marinasulastriana@unpad.ac.id, nurulyanuati@unpad.ac.id

Article Info	ABSTRACT
<p>Article history: Received July 5^{mo}, 2025 Revised July 16th, 2025 Accepted August 2^{mo}, 2025</p> <p>Keyword: <i>Perceived Organizational Support, Readiness For Change, Transformation</i></p>	<p><i>Corporate transformation is an inevitability for maintaining relevance and achieving sustainable growth in response to business dynamics. PT X is currently undergoing a transformation process as a national strategic industrial holding company. This study aims to examine the impact of perceived organizational support (POS) on employees' readiness for change (RFC). The research adopts a quantitative design, employing simple linear regression analysis with a sample of 175 respondents. The findings indicate that POS has a significant effect on RFC, accounting for 19% of the variance. Thus, the support provided by the organization can substantially enhance employees' preparedness for change, facilitating the company in achieving its transformation objective.</i></p> <p style="text-align: right;"><i>Copyright © 2025 Jurnal IDEA. All rights reserved.</i></p>

Corresponding Author:

Muhammad Irhas Dirgantara

Universitas Padjadjaran

Email: Muhammad21058@mail.unpad.ac.id

Abstrak: Transformasi perusahaan adalah suatu keniscayaan agar dapat tetap relevan dan bertumbuh secara berkelanjutan dalam menghadapi dinamika bisnis. PT X saat ini tengah menghadapi proses transformasi sebagai holding industri strategis nasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *readiness for change* (RFC) karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah desain penelitian kuantitatif dengan pengujian regresi linier sederhana yang melibatkan 175 responden. Hasil penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan POS terhadap RFC sebesar 19%. Dengan demikian, dukungan yang diberikan perusahaan dapat secara signifikan meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai sasaran transformasi yang ditetapkan.

Kata kunci: Persepsi Dukungan Organisasi, Kesiapan Menghadapi Perubahan, Transformasi

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi adalah suatu fenomena yang tak terhindarkan dalam dinamika bisnis yang dapat didorong oleh berbagai faktor seperti globalisasi, perkembangan teknologi, permintaan pasar, maupun kebijakan pemerintah (Kebede & Wang, 2022). Kemampuan perusahaan untuk beradaptasi adalah suatu hal yang krusial untuk memastikan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan (Arnéguy et al., 2020). Salah satu perusahaan yang saat ini tengah melakukan transformasi adalah PT X. PT X adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang pada tahun 2022 ditunjuk pemerintah menjadi holding salah satu industri strategis nasional. Perubahan yang terjadi dalam perusahaan dapat berupa restrukturisasi organisasi, pembaruan teknologi dan prosedur kerja, dan perubahan budaya (Rehman et al., 2021). Selain itu, perubahan dapat bersifat inkremental yang tidak mengubah fondasi dasar tata kelola suatu perusahaan maupun perubahan yang bersifat fundamental yang mengubah fondasi dasar tata kelola perusahaan (Palmer et al., 2017). Dalam hal ini, PT X melakukan perubahan yang bersifat fundamental dengan melakukan transformasi pada tujuh area yaitu bisnis, operasi, finansial, organisasi, teknologi informasi, manajemen SDM, dan budaya perusahaan.

Dalam menghadapi situasi perubahan di perusahaan, sebagian karyawan PT X mengapresiasi, merasa bangga, dan mendukung dengan terlibat aktif berkontribusi untuk mendukung keberhasilan transformasi perusahaan. Akan tetapi, tak jarang ditemui karyawan yang terkesan tidak terlalu menaruh perhatian dan cenderung sinis terhadap perubahan yang dilakukan. Karyawan yang tak acuh dan cenderung sinis ini memandang upaya transformasi ini tak lebih dari sekedar slogan sebagaimana upaya transformasi yang sudah pernah canangkan sebelumnya. Hal ini mencerminkan sikap karyawan yang secara aktif terlibat dalam pencarian informasi, pemaknaan, dan pembuatan asumsi tentang proses perubahan untuk menarik kesimpulan tentang kemungkinan hasilnya (Choi & Ruona, 2013). Selanjutnya, Choi & Ruona menjelaskan bahwa karyawan mencoba untuk memahami situasi yang tengah dialaminya, mengamati perilaku dari pimpinan dan komunikasi spesifik terkait dengan perubahan organisasi yang tengah terjadi, dan menarik kesimpulan mengenai kemungkinan hasil yang akan diperoleh dari perubahan ini tersebut lalu bertindak atas dasar pemaknaan yang karyawan buat dalam perilaku mendukung ataupun menolak perubahan. Holt, Armenakis, Harris, et al. (2007) dan Holt, Armenakis, Feild, et al. (2007) mengistilahkan pemaknaan tersebut sebagai sikap *readiness for change* (RFC) atau kesiapan menghadapi perubahan.

RFC didefinisikan sebagai sikap komprehensif individu terhadap perubahan organisasi yang dipengaruhi secara simultan oleh konten (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (keadaan saat perubahan terjadi), dan individu yang terlibat (karakter individu yang diminta untuk berubah) dan secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekumpulan individu secara kognitif dan emosi cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang bertujuan untuk mengubah status quo (Holt, Armenakis, Feild, et al., 2007; Holt, Armenakis, Harris, et al., 2007). RFC memiliki empat dimensi, yaitu *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal valence* (Holt, Armenakis, Feild, et al., 2007). Karyawan PT X yang siap untuk berubah, akan menilai perubahan sebagai suatu hal yang perlu untuk dilakukan dan akan berdampak positif bagi perusahaan untuk kemajuan perusahaan dan industri pertahanan nasional (*appropriateness*), karyawan yang meyakini bahwa dirinya memiliki kemampuan yang memadai untuk mengikuti perubahan yang ada (*change efficacy*), karyawan menilai bahwa pimpinan perusahaan mendukung perubahan yang dilakukan dengan cara mencapai sasaran-sasaran transformasi dan memberikan dukungan yang dibutuhkan karyawan dalam menjalani proses perubahan ini (*management support*), dan karyawan menilai bahwa perubahan yang terjadi akan memberikan dampak positif bagi diri karyawan dalam hal peningkatan finansial dan pengembangan karir (*personal valence*). Karyawan PT X yang siap untuk menghadapi perubahan dalam organisasi akan cenderung menampilkan perilaku mendukung upaya perubahan organisasi. Perilaku mendukung upaya perubahan organisasi adalah segala upaya yang karyawan tampilkan untuk terlibat secara aktif berkontribusi dalam usaha perubahan yang dilakukan oleh organisasi (Rafferty et al., 2013). Perilaku dalam mendukung perubahan organisasi dapat berupa *compliance* (patuh tanpa disertai dukungan suka rela), *cooperation* (secara sukarela mengerahkan upaya), dan *champion* (rela berkorban dan bersedia dengan sukarela

mempromosikan perubahan kepada berbagai pemangku kepentingan perusahaan) (Rafferty & Minbashian, 2019). Dengan demikian, hal tersebut dapat mendukung keberhasilan transformasi PT X untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.

Hal sebaliknya terjadi apabila karyawan tidak siap untuk berubah. Karyawan PT X yang tidak siap untuk berubah akan menilai bahwa perubahan yang dilakukan merupakan suatu hal yang tidak memiliki urgensi dan tidak akan membawa manfaat bagi perusahaan (*appropriateness*). Karyawan tidak yakin pada kemampuan yang dimilikinya untuk mengikuti perubahan yang dicanangkan (*change efficacy*). Kemudian karyawan menilai bahwa pimpinan PT X tidak berkomitmen untuk mendukung proses transformasi perusahaan menjadi holding D (*management support*). Selain itu, karyawan menilai bahwa perubahan yang dilakukan ini hanya akan menambah beban kerja dan tidak akan memberikan manfaat bagi dirinya (*personal valence*). Karyawan yang tidak siap untuk berubah akan memunculkan sikap resistensi yang termanifestasi dalam bentuk perilaku meninggalkan perusahaan, menurunnya produktivitas kerja, menolak mengadopsi cara baru dalam bekerja, bahkan bertindak sebagai oposisi aktif (Oancea & kamau, 2020; Rehman et al., 2021). Kendati perubahan perusahaan adalah suatu keniscayaan demi menjamin keberlanjutan perusahaan, temuan penelitian menyatakan bahwa hampir 70% upaya perubahan organisasi gagal mencapai sasaran yang diharapkan karena resistensi karyawan perusahaan (Metwally et al., 2019; Rehman et al., 2021). Atas dasar tersebut, Holt & Vardaman (2013) menekankan pentingnya untuk menelaah faktor-faktor yang dapat memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan perusahaan mengingat karyawan yang siap menghadapi dan mendukung perubahan menjadi suatu hal yang penting untuk mendukung keberhasilan transformasi.

Salah satu faktor krusial dan konsisten ditemukan dalam literatur yang memiliki pengaruh signifikan pada RFC adalah *perceived organizational support* (POS) (Gigliotti et al., 2019; Kurrane et al., 2017; Rizky & Dwarawati, 2023; Sessa & Bowling, 2021; Shuhaimi et al., 2024; Soeharso & Raihanah, 2023; Widyastuti & Ardiyanti, 2024). Eisenberger et al. (1986) mendefinisikan POS sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Hal ini mencerminkan persepsi global yang dibuat oleh karyawan terkait komitmen organisasi terhadap karyawan. POS secara signifikan akan memengaruhi sikap, perilaku, dan kesejahteraan karyawan. POS dapat berdampak pada kesiapan karyawan menghadapi perubahan melalui mekanisme *social exchange theory* dan *self-enrichment process* (Eisenberger et al., 2020; Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Melalui mekanisme *social exchange theory*, POS memunculkan norma resiprokal yang berarti bahwa karyawan akan memberikan sikap dan perilaku yang positif kepada perusahaan sebagai hubungan timbal balik atas dukungan dan perlakuan positif yang perusahaan pada karyawan. Norma resiprokal ini membuat karyawan merasa memiliki kewajiban dan berasa berhutang budi pada perusahaan atas dukungan dan perlakuan positif perusahaan yang diterima oleh karyawan. Kemudian dalam mekanisme *self-enrichment process*, POS akan memenuhi kebutuhan sosioemosional karyawan dalam bentuk rasa penerimaan, keberhargaan diri, dukungan emosional, afektif komitmen, pengembangan diri, dan lainnya. Karyawan yang merasa kebutuhan sosioemosional terpenuhi akan mengidentifikasi dirinya dengan perusahaan serta nilai-nilai yang ada dan merasa bahwa dukungan organisasi sebagai suatu hal yang bermakna (*rewarding*). Dengan demikian, karyawan terdorong untuk menunjukkan sikap dan perilaku yang positif untuk perusahaan.

Dalam konteks transformasi perusahaan, karyawan dengan POS yang tinggi akan memiliki rasa percaya pada perusahaan bahwa dirinya akan diperlakukan dengan adil selama proses perubahan ini sehingga meningkatkan kesediaan karyawan untuk menerima perubahan dan mendukung upaya perubahan yang perusahaan lakukan (Sessa & Bowling, 2021). Selain itu, karyawan akan memandang upaya perubahan perusahaan ini dengan positif, menilai bahwa perubahan ini diperlukan untuk keberlanjutan perusahaan, memungkinkan untuk dapat berhasil, dan akan memberikan manfaat bagi diri karyawan sehingga meningkatkan kesiapannya dalam menghadapi perubahan perusahaan (Alfes et al., 2019; Gigliotti et al., 2019; Kebede & Wang, 2022). Karyawan yang mempersepsikan bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari perusahaan dan memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan perusahaan akan terdorong untuk menampilkan inisiatif, komitmen, dan bekerja mendukung perubahan dengan produktif (Kurtessis dkk., 2017; Rafferty dkk., 2013; Rafferty & Minbashian, 2019).

Sebaliknya, ketika karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan tidak menghargai kontribusi

dan kesejahteraan karyawan dalam mendukung transformasi perusahaan maka karyawan dapat menyikapi perubahan ini sebagai suatu hal yang membebani, tidak diperlukan, dan tidak bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi diri karyawan. Dengan sikap yang negatif terhadap perubahan organisasi, resistensi karyawan dapat berkembang dan dapat termanifestasi dalam bentuk perilaku protes, pengabaian tugas, menolak untuk berkolaborasi dengan karyawan lain, dan menjadi oposisi aktif dalam upaya transformasi ini (Oancea & kamau, 2020). Hal ini dapat memberikan dampak negatif signifikan dan meningkatkan peluang kegagalan transformasi PT X seperti temuan-temuan pada penelitian Rehman et al. (2021), Metwally et al. (2019), dan Kebede & Wang (2022). Saat ini PT X tengah menghadapi situasi transformasi yang krusial bagi pertumbuhan dan keberlanjutan perusahaan. Atas dasar tersebut, peneliti menilai bahwa penelitian mengenai pengaruh persepsi karyawan mengenai dukungan organisasi terhadap kesiapan karyawan menghadapi transformasi perusahaan ini menjadi relevan sebagai salah satu rujukan akademik bagi pemangku kepentingan dalam upayanya mencapai target transformasi.

METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain kuantitatif korelasional non-eksperimental yang dilakukan secara *cross sectional* menggunakan metode pengambilan data secara survei. Responden penelitian ini adalah 175 karyawan PT X yang berasal dari berbagai direktorat yang diperoleh dengan teknik *convenience sampling*.

Peneliti menggunakan alat ukur *perceived organizational support scale* (SPOS) versi 6 item berdasarkan teori Eisenberger et al. (1986) yang telah diadaptasi oleh Syahputra et al. (2022). Alat ukur versi 6 item dipilih atas dasar efisiensi waktu pengisian tanpa mengurangi efektivitas dari versi alat ukur semula berjumlah 36 item sebagaimana pada temuan penelitian Worley et al. (2009). Alat ukur POS menggunakan skala likert dengan rentang penilaian 1= sangat tidak setuju, 2=tidak setuju, 3= cukup setuju, 4= setuju. Item POS memiliki daya diskriminasi item yang berada pada rentang 0,652 – 0,779. Nilai reliabilitas *cronbach alpha* senilai 0,896. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur POS valid dan reliabel.

Kemudian peneliti menggunakan alat ukur RFC berdasarkan konstruk teori RFC dari Holt, Armenakis, Feild, dkk., (2007) yang telah diadaptasi oleh Dewi (2017). Alat ukur ini berisikan 25 item yang terdiri dari empat dimensi RFC yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. Alat ukur ini menggunakan skala likert dengan rentang penilaian 1= sangat tidak sesuai, 2= tidak sesuai, 3= netral, 4= sesuai, 5=sangat sesuai. Alat ukur RFC memiliki daya diskriminasi item yang berada pada rentang 0,3 – 0,664 dan nilai reliabilitas *cronbach alpha* alat ukur RFC adalah 0,872. Dengan demikian, alat ukur RFC valid dan reliabel.

Teknik analisis data yang Peneliti gunakan ialah uji regresi linier sederhana untuk mengetahui sejauh mana peranan variabel prediktor (makna kerja) terhadap variabel target (resiliensi) (Coolican, 2024). Peneliti mengolah data penelitian menggunakan aplikasi statistik SPSS Versi 26 for windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Pada tabel I tersaji data responden penelitian. Terdapat 175 responden pada penelitian ini. Karyawan dari direktorat operasi menjadi karyawan yang paling dominan pada penelitian ini sebesar 53,1% dan direktorat bisnis dan kerja sama menjadi direktorat dengan persentase paling kecil dengan jumlah 2,9%. Kemudian responden penelitian didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 5-7 tahun sebesar 39,4% dan karyawan dengan masa kerja 7-10 tahun menjadi karyawan dengan persentase paling kecil sejumlah 6,9%. Selanjutnya, responden penelitian ini mayoritas adalah karyawan dengan jenjang jabatan staf sebesar 94,3% sedangkan karyawan dengan jenjang jabatan struktural sebesar 5,7%. Berdasarkan jenis kelamin, karyawan laki-laki menjadi mayoritas dengan persentase sebesar 77,1% sedangkan karyawan perempuan memiliki persentase sebesar 22,9%.

Tabel I. Responden Penelitian

Data Demografis	N	%
Direktorat		
Operasi	93	53,1
Keuangan, Manajemen Portofolio & SDM	30	17,1
Utama	30	17,1
Teknologi & Manajemen Risiko	17	9,7
Bisnis & Kerja Sama	5	2,9
Masa Kerja		
1 – 3 Tahun	37	21,1
3 – 5 Tahun	31	17,7
5 – 7 Tahun	69	39,4
7 – 10 Tahun	12	6,9
>10 Tahun	26	14,9
Jabatan		
Staf	165	94,3
Struktural	10	5,7
Jenis Kelamin		
Laki-laki	135	77,1
Perempuan	40	22,9
Total	175	100

Kemudian pada tabel II tersaji tabel sebaran persentase kategori responden penelitian pada kedua variabel ($N=175$). Karyawan PT X mayoritas memiliki tingkat POS yang tinggi sebesar 64%, POS yang sedang sebesar 34,9%, dan POS yang rendah sebesar 1,1%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan mempersepsikan perusahaan menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Senada dengan temuan pada variabel POS, sebesar 78,3% karyawan PT X memiliki RFC yang tinggi, 21,7% RFC yang sedang, dan tidak ada karyawan dengan tingkat RFC yang rendah. Hal ini berarti mayoritas karyawan RFC memiliki kesiapan dalam menghadapi dan mendukung transformasi yang berlangsung di PT X sebagai holding salah satu industri strategis nasional.

Tabel II. Persentase Sebaran Variabel

Kategori	POS (%)	RFC (%)
Tinggi	64	78,3
Sedang	34,9	21,7
Rendah	1,1	0
Total	100	100

Berdasarkan uji regresi linier sederhana pada tabel III, diperoleh nilai signifikansi dari variabel POS terhadap variabel RFC sebesar 0,00 ($Sig < 0,05$) yang berarti terdapat pengaruh signifikan POS terhadap RFC. Kemudian, peneliti memperoleh nilai POS sebesar 1,202 yang berarti jika variabel POS meningkat sebesar satu satuan maka akan meningkatkan variabel RFC sebesar 1,202 satuan. Persamaan model regresi linier sederhana yang terbentuk dalam penelitian ini adalah *Readiness for Change* = $60,625 + 1,202$ *Perceived Organizational Support*. Kemudian pada tabel IV, peneliti memperoleh koefisien determinasi (R^2) POS terhadap RFC sebesar 0,19 atau 19%. Hal ini berarti POS dapat memengaruhi RFC sebesar 19% dan 81% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Tabel III. Uji Regresi Linier Sederhana

Parameter	Unstandardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error		
(Constant)	60.625	3.425	17.703	.000
POS	1.202	0.189	6.361	.000

Tabel IV. Koefisien Determinasi

Variabel	R	R ²
POS*RFC	0.435	0.19

PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan POS terhadap RFC dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 19%. Hal ini berarti bahwa POS memengaruhi RFC sebesar 19% dan 91% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Temuan ini senada dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa POS memiliki pengaruh yang signifikan pada RFC (Gigliotti et al., 2019; Kirrane et al., 2017; Rizky & Dwarawati, 2023; Sessa & Bowling, 2021; Shuhaimi et al., 2024; Soeharso & Raihanah, 2023; Widyastuti & Ardiyanti, 2024). Dalam konteks proses transformasi ini, karyawan yang mempersepsikan bahwa perusahaan menghargai kontribusinya untuk mendukung keberhasilan transformasi dan peduli terhadap kesejahteraannya akan memiliki sikap, perilaku, dan kesejahteraan psikologis yang positif dan akan terdorong untuk bergerak seirama dengan perusahaan untuk mendukung keberhasilan transformasi yang tengah berlangsung (Sessa & Bowling, 2021).

Karyawan dengan POS yang tinggi akan merasa memiliki kewajiban untuk membalas perlakuan positif yang telah diberikan perusahaan kepadanya sebagai manifestasi dari *norm of reciprocity*. Karyawan merasa perlu memberikan timbal balik kepada perusahaan yang dapat meningkatnya komitmen organisasi, *engagement*, performa kerja, dan termasuk kesiapan dan kesediaan untuk mendukung transformasi perusahaan (Kurtessis et al., 2017; Sessa & Bowling, 2021). Kemudian, karyawan yang mempersepsikan perusahaan menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraannya maka karyawan merasa kebutuhan sosioemosionalnya terpenuhi. Hal ini membuat karyawan merasa kontribusi dan dedikasinya pada perusahaan terasa sebagai suatu hal yang *rewarding* sehingga karyawan terdorong untuk memberikan upaya terbaiknya untuk perusahaan (Eisenberger et al., 2020). Karyawan dengan POS yang tinggi akan memiliki ekspektasi bahwa dengan memberikan timbal balik tersebut maka perusahaan akan membalasnya dengan perlakuan positif (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

Karyawan dengan POS yang tinggi akan memiliki rasa percaya pada perusahaan bahwa dirinya akan diperlakukan dengan adil selama proses perubahan ini sehingga meningkatkan kesediaan karyawan untuk menerima perubahan dan mendukung upaya perubahan yang perusahaan lakukan (Sessa & Bowling, 2021). Selain itu, karyawan akan memandang upaya perubahan perusahaan ini dengan positif, menilai bahwa perubahan ini diperlukan untuk keberlanjutan perusahaan dan akan memberikan manfaat pada perusahaan, memungkinkan untuk dapat berhasil, memandang dengan positif inisiatif manajemen dalam transformasi, dan menilai bahwa transformasi ini akan memberikan manfaat bagi diri karyawan sehingga meningkatkan kesiapannya dalam menghadapi perubahan perusahaan (Alfes et al., 2019; Holt & Vardaman, 2013). Karyawan yang mempersepsikan bahwa dirinya mendapatkan dukungan dari perusahaan dan memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan perusahaan akan terdorong untuk menampilkan inisiatif, komitmen, bekerja mendukung perubahan dengan produktif, menghindari perilaku kontraproduktif, dan menampilkan perilaku yang mendukung keberhasilan transformasi perusahaan sehingga sasaran transformasi perusahaan dapat tercapai (Kurtessis dkk., 2017; Rafferty dkk., 2013; Rafferty & Minbashian, 2019).

Transformasi perusahaan adalah suatu hal yang niscaya untuk tetap dapat relevan dan tumbuh berkelanjutan dalam dinamika bisnis sehingga kapabilitas perusahaan untuk beradaptasi dan bertumbuh menjadi suatu hal yang krusial (Arnéguy et al., 2020; Kebede & Wang, 2022). Akan tetapi, riset secara konsisten menemukan bahwa upaya transformasi kerap gagal mencapai sasaran yang ditetapkan (Holt & Vardaman, 2013; Metwally et al., 2019). Atas dasar tersebut, Armenakis & Harris (2009) dan Holt & Vardaman (2013) menekankan bahwa mengetahui dan membangun kesiapan karyawan dalam menghadapi suatu perubahan dalam organisasi adalah suatu langkah awal yang penting untuk

mendukung keberhasilan perusahaan mencapai sasaran transformasi yang ditetapkan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa PT X telah memberikan dukungan yang memadai dalam bentuk menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan karyawannya yang dapat memengaruhi kesiapan karyawan untuk menghadapi dan mendukung keberhasilan transformasi perusahaan sebagai holding industri pertahanan nasional.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness for change* (RFC) karyawan PT X dalam proses transformasi perusahaan. Dengan koefisien determinasi (R^2) sebesar 19%, hasil ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan perusahaan berkontribusi terhadap kesiapan perubahan karyawan, meskipun sebagian besar faktor lain masih belum terungkap dalam penelitian ini. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan cenderung memiliki sikap, perilaku, serta kesejahteraan psikologis yang positif, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk berkontribusi dalam kesuksesan transformasi perusahaan. Dengan demikian, dukungan yang diberikan oleh perusahaan berperan penting dalam membangun kesiapan dan motivasi karyawan untuk beradaptasi serta berkontribusi dalam transformasi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk implementasi praktis maupun penelitian lanjutan:

1. **Penguatan Dukungan Organisasi:** PT L dapat meningkatkan efektivitas transformasi dengan memperkuat strategi dukungan terhadap karyawan, seperti melalui program penghargaan, kesejahteraan, komunikasi terbuka mengenai tujuan dan manfaat perubahan organisasi, serta program pengembangan karyawan yang berkelanjutan.
2. **Eksplorasi Faktor Lain yang Mempengaruhi *Readiness for Change*:** Mengingat POS hanya menjelaskan sebagian kecil dari kesiapan perubahan karyawan, penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi faktor lain seperti kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, serta tingkat *engagement* karyawan atau faktor lainnya yang relevan dalam konteks transformasi perusahaan.
3. **Strategi Pengembangan Karyawan dalam Transformasi:** Karyawan yang merasa didukung dan dikembangkan dalam proses perubahan cenderung memiliki kesiapan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, organisasi dapat mengembangkan kompetensi personal dan profesional karyawan seperti program *coaching*, *mentoring*, dan pelatihan, serta untuk memperkuat kesiapan karyawan menghadapi transformasi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfes, K., Shantz, A., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239–252. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21948>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence. *Frontiers Media*. <https://doi.org/10.1108/jocm-12-2019-0373>

- Choi, M., & Ruona, W. (2013). Individual Readiness for Organizational Change. In S. Leonard, R. Lewis, A. Freedman, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development* (1st ed.). Wiley-Blackwell.
- Coolican, H. (2024). *Research Methods and Statistics in Psychology* (8th ed.). Routledge. www.routledge.com/cw/coolican.
- Dewi, A. S. (2017). *Validasi Skala Kesiapan Terhadap Perubahan*. Universitas Gadjah Mada.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2020. 7:101–24, 7, 39. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119>
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employee*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12318-000>
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The Role of Perceived Organizational Support in Individual Change Readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86–100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2007). Toward a Comprehensive Definition of Readiness for Change: A Review of Research and Instrumentation. In *Research in Organizational Change and Development* (Vol. 16, pp. 289–336). [https://doi.org/10.1016/S0897-3016\(06\)16009-7](https://doi.org/10.1016/S0897-3016(06)16009-7)
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47–66. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1214615>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of

- Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Oancea, C., & kamau, C. (2020). *Organizational Psychology of Mergers and Acquisitions*. Routledge.
- Palmer, I., Dunford, R., & Buchanan, D. A. (2017). *Managing organizational change: a multiple perspectives approach* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, *39*(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, *72*(10), 1623–1650. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange. *Frontiers in Psychology*, *12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.678952>
- Rizky, F. P. A., & Dwarawati, D. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Readiness for Change pada Guru. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, *3*(2), 735–741. <https://doi.org/10.29313/bcsps.v3i2.7341>
- Sessa, V., & Bowling, N. (2021). *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (1st ed.). Routledge.
- Shuhaimi, S. M., Ma'rof, A. A., Kunasekaran, P., & Dahamat Azam, M. N. (2024). The Relationship between Internal and External Factors on Attitude towards Acceptance of Change among Officers of Malaysian Government Sectors. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *14*(12). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i12/24036>
- Soeharso, S. Y., & Raihanah, M. (2023). The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change with Perceived Organizational Support as A Moderator Factor: Case in Indonesian Employees of Banking Industry. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, *8*(2), 167–178. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v8i2.264>
- Syahputra, W., Yundianto, D., & Indrawardhana, E. (2022). Instrument validation of perceived organizational support (POS) indonesian version: A rasch model analysis. *Psikoislamika : Jurnal Psikologi Dan Psikologi Islam*, *19*(2), 423–436. <https://doi.org/10.18860/psikoislamika.v19i2.15985>
- Widyastuti, F., & Ardiyanti, N. (2024). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE ASPECTS IN SUPPORTING READINESS FOR CHANGE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *22*(1). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2024.022.01.10>
- Worley, J. A., Fuqua, D. R., & Hellman, C. M. (2009). The survey of perceived organisational support: Which measure should we use? *SA Journal of Industrial Psychology*, *35*(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v35i1.754>