

## **HUBUNGAN ANTARA PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA GURU**

**Diora Fradipta**

Jurusan Psikologi, FIP, Unesa, email: diora.17010664203@mhs.unesa.ac.id

**Olievia Prabandini Mulyana**

Jurusan Psikologi, FIP, Unesa, email: olieviaprabandini@unesa.ac.id

### **Abstrak**

Perubahan yang dinamis dalam organisasi mengharuskan individu memiliki kesiapan untuk berubah yang baik agar terus mampu beradaptasi. Kesiapan untuk berubah salah satunya dipengaruhi oleh dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Subjek penelitian ini berjumlah 44 guru yang dipilih menggunakan teknik penelitian populasi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan skala persepsi dukungan organisasi yang disusun mengacu pada teori Rhoades dan Eisenberger (2002) dan skala kesiapan untuk berubah yang disusun berdasarkan dimensi dari Kondakci, Beycioglu, Sincar, dan Ugurlu (2015) dengan menggunakan jenis skala likert. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *person product moment* dengan bantuan *software SPSS 25.0 for windows*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0.703 ( $r=0.703$ ), dan nilai signifikansi sebesar 0.00 ( $<0.05$ ). Hal ini juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru. Hubungan antar variabel juga menunjukkan arah yang positif yang berarti bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka akan semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah seseorang. Sebaliknya semakin rendah persepsi dukungan organisasi maka akan semakin rendah pula kesiapan untuk berubah seorang individu.

**Kata Kunci:** Persepsi Dukungan Organisasi, Kesiapan Untuk Berubah, Guru.

### **Abstract**

*Dynamic changes in organizations require an employee to have an excellent readiness to change to be adaptable. One of the factors that affect readiness to change is employee's perceived organizational support. This study aims to determine the relationship between perceived organizational support and readiness to change in teachers. This research uses quantitative research methods. The subjects of this study were 44 teachers who were selected using population technique. The data collection technique was carried out using a perceived organizational support scale which was compiled according to the theory of Rhoades and Eisenberger (2002) and a readiness to change scale based on the dimensions of Kondakci, Beycioglu, Sincar, and Ugurlu (2015) using the Likert scale. The data was analyzed using the Pearson product moment correlation test using spss 25.0 for windows. The results of the analysis show that the correlation coefficient value of 0.703 ( $r=0.703$ ), and significance value of 0.00 ( $<0.05$ ). This result show that there is a significant relationship between perceived organizational support and readiness to change in teacher. The relationship between variables also shows a positive direction, which means that the higher the perceived organizational support, the higher readiness to change. Conversely, the lower the perceived organizational support, the lower the readiness to change an individual.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Readiness to Change, Teacher.*

## **PENDAHULUAN**

Guru adalah individu yang memegang peranan penting dalam proses pendidikan. Menurut Nurhaidah dan Musa (2016) guru memimpin dan bertanggung jawab dalam proses pembelajaran yang bertujuan untuk membawa kemajuan perubahan tingkah laku dan perkembangan pada siswa. Sehingga, guru dituntut untuk mampu mahir dalam bidangnya agar dapat memberikan yang terbaik bagi siswa sesuai dengan perkembangan yang ada (Ababio, 2013). Dengan demikian, guru perlu siap dalam beradaptasi dengan perkembangan zaman dan menghadapi tantangan baru dalam mengimplementasikan perubahan.

Selain itu, guru juga harus siap dan mampu mengimplementasikan perubahan-perubahan yang diciptakan organisasi yang bertujuan untuk peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Jones (2013) menyebutkan bahwa perubahan organisasi merupakan sebuah proses menuju perbaikan dan peningkatan efektivitas organisasi. Namun Bouckenooghe, Devos, Van, dan Broeck (2009) menyebutkan bahwa banyak organisasi gagal dalam melakukan perubahan karena disebabkan kurangnya kesiapan serta sikap negative pegawai terhadap perubahan tersebut. Hal ini mengharuskan guru sebagai pegawai dalam institusi pendidikan memiliki kesiapan berubah dan sikap positif terhadap perubahan agar mendukung peningkatan kualitas dalam organisasi pendidikan.

Di sisi lain perkembangan teknologi yang semakin pesat, juga menuntut guru dan organisasi pendidikan untuk selalu siap dalam segala kemungkinan perubahan yang terjadi. Budiana, Sjaifarah, dan Bakti (2015) mengatakan penggunaan teknologi dalam proses pembelajaran merupakan salah satu bentuk adaptasi yang semua guru harus mampu menggunakannya agar kualitas pendidikan dapat semakin baik. Selain itu, berbagai situasi yang menuntut kesediaan guru untuk berubah tidak hanya berasal dari dalam kelas tetapi juga berbagai tuntutan di tengah masyarakat. Oleh karena itu, perlu adanya kesiapan untuk berubah dalam diri setiap guru untuk menghadapi situasi pembelajaran di dalam kelas maupun interaksi di tengah masyarakat. Kesiapan beradaptasi untuk menghadapi berbagai situasi perubahan ini dapat dikonsepsikan sebagai *readiness to change* atau kesiapan untuk berubah.

Menurut Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) kesiapan untuk berubah adalah evaluasi positif dari sikap dan perilaku terhadap perubahan. Adapun menurut Holt, Armenakis, Feild, dan Harris (2007) kesiapan untuk berubah merupakan kesiapan perubahan sebagai sejauh mana individu atau individu cenderung secara kognitif dan emosional untuk menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk dengan sengaja mengubah status quo. Menurut (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013) kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai keadaan kognitif individu yang positif terhadap perubahan. Ford dan Foster-Fishman (2012) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa perubahan itu perlu, layak, dan diinginkan, untuk memperbaiki kondisi saat ini, dan cenderung mengarah pada hasil positif untuk diri mereka sendiri dan organisasi secara luas. Dengan kata lain kesiapan untuk berubah menunjukkan keyakinan, sikap dan niat anggota organisasi tentang perlunya perubahan dan kapasitas organisasi untuk mencapai perubahan itu dengan sukses (Weiner, 2009). Secara keseluruhan, definisi kesiapan untuk berubah secara konsisten menunjukkan aspek serupa seperti kebutuhan akan perubahan, hasil yang bermanfaat bagi organisasi dan individu serta kemampuan untuk mengelola perubahan di masa depan.

Armenakis dan Haris (2002) menyatakan komponen-komponen kunci dari kesiapan untuk berubah pada individu; *appropriateness* yaitu keyakinan individu bahwa perubahan itu diperlukan dan merupakan respon yang sesuai dengan situasi; *efficacy* yang mengacu pada kemampuan individu untuk menerapkan inisiatif perubahan; *principal support* - menilai keyakinan individu bahwa organisasinya (yaitu, atasan dan rekan kerja) akan memberikan dukungan nyata untuk perubahan dalam bentuk sumber daya dan informasi. Keyakinan ini berkontribusi pada rasa keberhasilan individu tentang

kemampuannya untuk menerapkan perubahan. Kemudian yang terakhir - *valence* - berkaitan dengan evaluasi individu tentang manfaat untuk pekerjaannya. Jika seseorang tidak percaya bahwa perubahan memiliki manfaat, kemungkinan besar dia tidak akan mendapatkan evaluasi keseluruhan yang positif tentang kesiapannya untuk berubah.

Studi pendahuluan yang dilakukan di SMP Negeri 2 Krui diketahui bahwa sekolah ini selalu melakukan pergantian guru pengampu kelas di setiap semesternya dan guru mengaku tidak mempermasalahkan hal tersebut dan mendukung sekolah. Mereka juga mengaku senang karena dengan pergantian semacam itu mereka akan mengenal siswa lebih banyak. Selain itu adanya pergantian tugas pada guru honorer yang ditempatkan di bagian administrasi menerima tugas yang diberikan oleh sekolah. Lebih lanjut guru mengaku senang dan mendukung perubahan-perubahan digitalisasi yang dilakukan sekolah seperti penggunaan teknologi untuk memudahkan pembelajaran. Guru juga melaporkan bahwa mereka memandang bahwa sekolah sudah seharusnya menerapkan teknologi secara maksimal untuk pekerjaan seperti proses belajar mengajar dengan siswa. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa guru memiliki evaluasi yang positif terhadap perubahan yang dilakukan oleh sekolah.

Di sisi lain, ditinjau dari segi letak geografis, sekolah ini termasuk dalam kawasan 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar) sehingga masih minim fasilitas - fasilitas penunjang dan akses informasi bagi individu untuk mengembangkan kemampuan. Sehingga minimnya akses informasi bagi individu mungkin berdampak pada adanya perbedaan kesiapan untuk berubah antara individu yang berada dalam kawasan ini daripada individu yang mempunyai akses yang mudah terhadap informasi.

Selanjutnya, kebijakan pembelajaran jarak jauh (dikenal juga dengan *learning from home*) yang diterapkan pemerintah menanggapi fenomena pandemi wabah penyakit *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) yang muncul di seluruh dunia (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020) mengharuskan proses belajar mengajar dilakukan dari rumah masing-masing. Perubahan kondisi ini tentu harus dihadapi seorang guru agar tetap dapat menjalankan proses pembelajaran.

Perubahan proses pembelajaran menjadi jarak jauh ini tentu menjadi tantangan seorang guru agar tetap dapat memberikan pembelajaran bagi siswa. Pemanfaatan media teknologi harus dikuasai guna keberlangsungan pembelajaran jarak jauh. Perlu diketahui bahwa setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam menggunakan teknologi. Tentu saja bagi individu khususnya guru yang memiliki keterbatasan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi akan menghadapi

tantangan lain yang harus diselesaikan demi keberlangsungan proses pembelajaran.

Berbagai perubahan kondisi dalam proses belajar mengajar diatas tentu saja menuntut guru mempunyai kesiapan yang baik untuk bisa beradaptasi dengan berbagai hal. Kondisi diatas merupakan contoh kondisi baru yang harus dihadapi oleh guru demi keberlangsungan proses belajar mengajar. Sehingga kemampuan guru untuk beradaptasi yang baik hingga siap dengan kondisi ini sangat diperlukan agar siswa tetap dapat belajar meskipun jarak jauh.

Desplaces (2005) menyatakan bahwa seseorang yang mempunyai kesiapan berubah yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain *organizational work setting*, *perceived organizational membership readiness* dan persepsi dukungan organisasi dengan dimediasi oleh *self-efficacy*. Individu akan mengalami lebih banyak kesiapan untuk berubah jika dia merasa bahwa lingkungan mendukung perubahan. Faktor persepsi dukungan organisasi telah banyak dibahas bagaimana hubungan dan pengaruhnya terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Persepsi dukungan organisasi merupakan dukungan yang diterima atau dirasakan oleh karyawan dari organisasi tempat ia bekerja. Sejalan dengan yang telah di definisikan Eisenberger, Cummings, Armeli, dan Lynch (1997) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi menilai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian persepsi dukungan organisasi sangat bergantung pada atribusi karyawan mengenai maksud organisasi di balik penerimaan mereka atas perlakuan yang disukai atau tidak disukai (Kurtessis et al., 2017).

Rhoades dan Eisenberger (2002) menyebutkan terdapat tiga aspek dalam persepsi dukungan organisasi. Pertama *fairness* atau keadilan yaitu pandangan karyawan atas keadilan instansi dalam menerapkan suatu kebijakan dan memperlakukan karyawan dengan baik. Kedua *supervisor support* atau dukungan atasan yakni penilaian karyawan tentang sejauh mana atasan peduli terhadap kinerja karyawan. Ketiga penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan yakni mengenai bagaimana instansi memberikan penghargaan dan pengakuan atas kontribusi yang diberikan karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara sebagai studi pendahuluan yang dilakukan penulis, guru SMP Negeri 2 Krui mengaku bahwa mereka mendapatkan beban mengajar yang tidak berlebihan atau sesuai dengan tupoksi mereka masing-masing. Hal ini menunjukkan adanya keadilan sekolah dalam memberikan tugas atau kebijakan kepada guru. Selain itu guru juga melaporkan adanya keterlibatan pimpinan selama bekerja, pimpinan sekolah

juga seringkali menanyakan dan memberikan evaluasi terhadap kinerja guru baik secara personal maupun dalam rapat kerja sekolah. Di samping itu guru juga melaporkan bahwa mereka mendapatkan hak-hak mereka sebagai pegawai. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa guru memiliki pandangan yang positif mengenai dukungan yang diberikan oleh instansi nya.

Penelitian-penelitian yang terdahulu telah mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah pada individu salah satu nya adalah dukungan organisasi (Al-Hussami, Hammad, & Alsoleihat, 2018; Baran, Filipkowski, & Stockwell, 2018). Dukungan yang diberikan organisasi terhadap karyawan akan berkontribusi dalam membangun kepercayaan dan keyakinan karyawan bahwa perubahan yang terjadi akan berdampak positif bagi mereka (Baran et al., 2018). Beberapa penelitian terdahulu telah mengatakan bahwa perubahan pada organisasi secara signifikan sangat bergantung pada dukungan organisasi terhadap perubahan tersebut (Kurtessis et al., 2017; Shah, Irani, & Sharif, 2017; Woiceshyn, Huq, Blades, & Pendharkar, 2019). Oleh karena itu, keberhasilan dalam memberikan dukungan kepada karyawan menandai awal keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan dalam organisasi tersebut (Mrayyan, 2019).

Studi sebelumnya telah mengungkap bahwa persepsi dukungan organisasi secara positif mempengaruhi kesadaran dan kemauan karyawan untuk berubah dan mendukung kesiapan perubahan (DeConinck, Moss, & DeConinck, 2018; E.-J. Kim, Park, & Kang, 2019; Kurtessis et al., 2017; Mrayyan, 2019). Penelitian Dharmawan dan Nurtjahjanti (2017) juga menemukan hubungan yang positif antara persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sadar bahwa perubahan tepat dilakukan oleh perusahaan, adanya dukungan dari manajemen yang dapat dirasakan oleh karyawan. Untuk itu penting bagi organisasi untuk mempersiapkan dengan baik aspek dukungan organisasi kepada karayawannya, agar tumbuh persepsi positif pada karyawan pada perubahan yang ada serta berdampak juga pada kesadaran dan kemauannya untuk mendukung perubahan tersebut (Caesens, Marique, Hanin, & Stinglhamber, 2015).

Akan tetapi, hanya sedikit dari penelitian yang menginvestigasi mengenai persepsi dukungan organisasi dan kesiapan untuk berubah dalam konteks pendidikan (Sawitri & Wahyuni, 2018). Penelitian terdahulu mengenai kesiapan untuk berubah dalam konteks pendidikan hanya mengkaji mengenai pengaruh atau hubungannya terhadap kepribadian (El-Hami, 2016), gaya kepemimpinan (Thien, 2019), kinerja (Winardi & Prianto, 2016). Sedangkan mengenai persepsi dukungan organisasi

sebelumnya telah dikaji hubungannya terhadap *work engagement* (Man & Hadi, 2013), komitmen organisasi (Tito & Izzati, 2018).

Seperti yang diketahui bahwa pemerintah Indonesia telah menetapkan atau menyusun Undang-undang ASN untuk mencapai perubahan yang lebih baik melalui Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan (Purwoko, 2017). Meskipun pada kenyataannya perubahan yang diinginkan berjalan lambat sehingga belum menunjukkan hasil yang diinginkan. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor salah satunya masih terlalu fokus pada aspek organisasi atau struktural saja, perhatian terhadap aspek individu atau psikologis masih sangat kurang (Purwoko, 2017).

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, maka penulis menyimpulkan akan mengkaji hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah dalam konteks pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan yang dirumuskan, yaitu apakah terdapat hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru.

Selanjutnya penelitian ini difokuskan untuk mengetahui hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah guru. Tujuan penelitian ini bagi organisasi, dalam hal ini perlu untuk menilai kesiapan perubahan sebelum mereka memperkenalkan perubahan itu sendiri, agar mereka mampu mengidentifikasi kesenjangan antara inisiatif mengenai perubahan yang mereka ajukan dengan harapan yang dimiliki pegawai. Hasil penilaian ini diharapkan menjadi panduan bagi organisasi untuk menentukan cara dan langkah terbaik dalam menerapkan perubahan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasi yang menekankan analisisnya pada data angka yang dikumpulkan melalui prosedur pengukuran dan diolah dengan metode analisis statistik (Azwar, 2015). Menurut Periantalo (2016) penelitian korelasi merupakan sebuah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan atau tidaknya setiap variabel yang digunakan dalam penelitian.

Penelitian dilakukan di salah satu sekolah menengah pertama di wilayah Kabupaten Pesisir Barat. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Adapun subjek pada penelitian ini adalah individu atau guru yang memiliki beban mengajar di sekolah tersebut. Sehingga subjek berjumlah 44 orang guru.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebar secara daring dengan melalui *google form*. Kuesioner penelitian disusun

berdasarkan skala persepsi dukungan organisasi disusun berdasarkan dimensi yang diajukan Rhoades dan Eisenberger (2002) yang terdiri dari Keadilan (*Fairness*), Dukungan Atasan (*Supervisor Support*) dan Penghargaan atas Kondisi Kerja, sedangkan skala Kesiapan Untuk Berubah dirancang berdasarkan dimensi dari Kondakci et al. (2015) yaitu dimensi kognitif dan afektif.

Persepsi dukungan organisasi merupakan pandangan positif karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi atas kontribusi mereka. Hal ini bermakna bahwa semakin tinggi skor persepsi dukungan organisasi individu berarti semakin baik persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan organisasi kepada mereka. Sedangkan kesiapan untuk berubah adalah evaluasi psikologis individu terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sehingga semakin tinggi skor kesiapan untuk berubah berarti semakin baik kesiapan untuk berubah pada individu.

Kuesioner penelitian disusun dengan menggunakan skala likert dengan pernyataan favourable dan pernyataan unfavourable. Masing-masing pernyataan memiliki lima pilihan jawaban dengan skor yang berbeda. Pernyataan favourable terdiri dari Sangat Sesuai (5), Sesuai (4), Cukup Sesuai (3), Tidak Sesuai (2), dan Sangat Tidak Sesuai (1). Sedangkan untuk pernyataan unfavourable terdiri dari Sangat Sesuai (1), Sesuai (2), Cukup Sesuai (3), Tidak Sesuai (4), dan Sangat Tidak Sesuai (5).

Uji beda instrumen dalam penelitian ini menggunakan teknik *Alpha Cronbach* dengan bantuan SPSS 25.0 for windows. Menurut Azwar (2015) batasan minimum koefisien uji validitas yang ditetapkan yaitu  $\geq 0.30$ , sehingga aitem yang memiliki nilai koefisien kurang dari 0.30 dianggap gugur sedangkan koefisien reliabilitas memiliki rentang 0-1.00, nilai koefisien reliabilitas yang semakin mendekati 1,00 dianggap semakin baik atau reliabel.

Berdasarkan hasil uji validitas aitem pada variable persepsi dukungan organisasi terdiri dari 32 butir item, 5 butir diantaranya yang dinyatakan gugur sedangkan 27 aitem lainnya valid. Sedangkan pada variable kesiapan untuk berubah terdiri dari 24 aitem pernyataan yang secara keseluruhan dinyatakan aitem yang valid. Hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan nilai koefisien reliabilitas persepsi dukungan organisasi sebesar 0.906 sedangkan kesiapan untuk berubah sebesar 0.951. Kedua hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen dinyatakan reliabel dengan kategori sangat tinggi (Arikunto, 2013).

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *person product moment*. Uji normalitas data dilakukan menggunakan *test of normality Kolmogorov-Smirnov*. Uji linieritas data dilakukan dengan teknik *test*

for linearity. Analisis data dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS versi 25.0 for windows.

**HASIL**

Data yang diperoleh dari hasil penelitian kemudian diolah dan dianalisis menggunakan statistic deskriptif. Hasil analisis statistik deskriptif data penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

|     | N  | Min | Max | Mean   | Std. Dev |
|-----|----|-----|-----|--------|----------|
| POS | 44 | 87  | 135 | 115.54 | 11.56067 |
| RTC | 44 | 67  | 118 | 93.70  | 12.55051 |

\*POS (Persepsi Dukungan Organisasi)  
\*RTC (Kesiapan Untuk Berubah)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa data dari subjek berjumlah 44 subjek (N=44) menunjukkan bahwa skala persepsi dukungan organisasi memiliki nilai minimum sebesar 87, dan nilai maksimum sebesar 135, dengan nilai mean sebesar 115.54. Skala kesiapan untuk berubah memiliki nilai minimum 67, nilai maksimum 118 dan nilai mean sebesar 93.70.

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai standar deviasi pada variable persepsi dukungan organisasi sebesar 11.561, hal ini mengindikasikan adanya perbedaan pandangan setiap guru mengenai dukungan yang diberikan oleh organisasi. Dengan kata lain terdapat guru yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang rendah dan ada juga yang memiliki persepsi dukungan yang tinggi. Hal yang serupa juga terjadi pada variabel kesiapan untuk berubah yang memiliki nilai standar deviasi sebesar 12.551. Perbedaan pandangan ini disebabkan oleh adanya faktor demografis seperti masa kerja, usia, serta pendidikan. Meskipun demikian hasil uji asumsi menunjukkan bahwa guru masih berada dalam kelompok yang homogen.

Berdasarkan hasil analisis tersebut maka data penelitian ini dapat digolongkan beberapa kategori untuk melihat makna pada setiap skor penelitian dengan didasarkan pada kurva distribusi normal dan menggunakan rumus standar deviasi (Azwar, 2015). Kategori tersebut terdiri dari tinggi, sedang dan rendah. Pada variable persepsi dukungan organisasi terdapat 4 guru yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang rendah, 31 guru berada pada tingkat sedang serta 9 guru lainnya di kategori tinggi. Sedangkan pada variable kesiapan untuk berubah terdapat 10 guru dikategori rendah, 26 guru di kategori sedang serta 8 guru lainnya memiliki kesiapan berubah yang tinggi.

Hasil uji normalitas menggunakan Kolmogrov-smirnov. Menurut Sugiyono (2017) data akan dianggap terdistribusi normal apabila memiliki nilai signifikansi

lebih dari 0.05 ( $p > 0.05$ ), sebaliknya apabila nilai signifikansi kurang dari 0.05 ( $p < 0.05$ ) maka data tidak terdistribusi normal.

Tabel 2. Kategori Signifikansi Normalitas Data

| Nilai Signifikansi | Keterangan                      |
|--------------------|---------------------------------|
| Sig. <0.05         | Data tidak terdistribusi normal |
| Sig. >0.05         | Distribusi data Normal          |

Hasil pengujian data terhadap variable persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah didapat data sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

| Variabel | Nilai Sig. | Keterangan        |
|----------|------------|-------------------|
| POS      | 0.200      | Distribusi Normal |
| RTC      | 0.200      | Distribusi Normal |

\*POS (Persepsi Dukungan Organisasi)  
\*RTC (Kesiapan Untuk Berubah)

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada variable persepsi dukungan organisasi sebesar 0,200 ( $p > 0,05$ ) dan variable kesiapan untuk berubah sebesar 0,200 ( $p > 0,05$ ). Kedua variable memiliki nilai signifikansi diatas 0,05 ( $p > 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variable terdistribusi normal.

Selanjutnya dilakukan uji linieritas data untuk mengetahui adanya hubungan yang linier antara variable persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Menurut Sugiyono (2017) uji linieritas didasarkan pada nilai signifikansi dengan ketentuan apabila nilai signifikansi kurang dari 0.05 ( $p < 0.05$ ) maka data dianggap linier, sebaliknya apabila nilai signifikansi berada diatas 0.05 ( $p > 0.05$ ) maka data dianggap tidak linier.

Tabel 4. Ketentuan Signifikansi Linieritas Data

| Nilai Sig.  | Keterangan   |
|-------------|--------------|
| Sig. <0.05  | Linier       |
| Sig. > 0.05 | Tidak Linier |

Hasil uji linieritas dengan menggunakan *test for linearity* antara variable persepsi dukungan organisasi dengan variable kesiapan untuk berubah disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 5. Hasil Uji Linieritas

| Variable | Sig.                            | Keterangan   |
|----------|---------------------------------|--------------|
| POS*RTC  | <i>Linearity</i>                | 0.000 Linier |
|          | <i>Deviation from Linearity</i> | 0.396 Linier |

\*POS (Persepsi Dukungan Organisasi)  
\*RTC (Kesiapan Untuk Berubah)

Berdasarkan hasil uji linieritas tersebut didapat nilai signifikansi sebesar 0.000, hal ini berarti nilai signifikansi kurang dari 0.05 ( $p < 0.05$ ) maka data dianggap linier sehingga dapat disimpulkan terdapat hubungan yang linier antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah.

Lebih lanjut berdasarkan tabel *deviation form linearity*, tabel ini melihat apakah terdapat pola linier dari error (deviasi). Berdasarkan kaidah *deviation form linearity*, jika nilai signifikansi berada di atas 0.05 maka ini memenuhi kaidah linieritas sedangkan jika nilai signifikansi berada di bawah 0.05 berarti ada hubungan linear pada error di model linear antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Pada tabel di atas diketahui nilai signifikansi sebesar 0.396, sehingga ini bermakna bahwa di dalam data error tidak ada pola linear pada deviasi atau error.

Selanjutnya uji hipotesis dilakukan untuk menguji apakah terdapat hubungan atau tidak antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan variabel kesiapan untuk berubah. Sugiyono (2017) menyatakan bahwa hubungan antar variabel dapat dikatakan signifikan apabila nilai  $p$  kurang dari 0.05 ( $p < 0.05$ ), sedangkan jika nilai  $p$  lebih dari 0.05 ( $p > 0.05$ ) maka hubungan antar variabel dinyatakan tidak signifikan. Selanjutnya analisis variabel digunakan untuk melihat keeratan hubungan antar variabel dengan besaran nilai korelasi ( $r$ ) yang memiliki rentang 0 sampai dengan satu. Semakin besar nilai koefisien korelasi ( $r$ ) maka menunjukkan semakin kuat hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Sugiyono, 2017). Pedoman kategorisasi terhadap nilai koefisien korelasi ( $r$ ) disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 6. Kategorisasi Koefisien Korelasi

| Interval      | Tingkat Hubungan |
|---------------|------------------|
| 0,00 - 0.199  | Sangat Lemah     |
| 0,20 - 0,3.99 | Lemah            |
| 0,40 - 0.599  | Sedang           |
| 0,60 - 0.799  | Kuat             |
| 0,80 - 1.00   | Sangat Kuat      |

Hasil uji hipotesis menggunakan korelasi *product moment* antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan variabel kesiapan untuk berubah didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis dengan *product moment*

| Variabel | Pearson Correlation | Sig. | Ket        |
|----------|---------------------|------|------------|
| POS*RTC  | .703**              | .000 | Signifikan |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
\* POS (Persepsi Dukungan Organisasi)

---

#### \* RTC (Kesiapan Untuk Berubah)

---

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi  $p$  sebesar 0.000 ( $p = 0.000$ ) yang berarti kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) sehingga hal ini bermakna bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah.

Nilai koefisien korelasi ( $r$ ) antar variabel berada pada angka 0.703 ( $r = 0.703$ ) hal ini menunjukkan kekuatan hubungan antar variabel tergolong dalam kategori kuat. Nilai koefisien korelasi juga menunjukkan arah yang positif sehingga dalam hubungan antar variabel atau kedua variabel memiliki hubungan yang searah. Sehingga semakin tinggi skor persepsi dukungan organisasi, maka akan semakin tinggi pula skor dari kesiapan untuk berubah. Sebaliknya, apabila persepsi dukungan organisasi semakin rendah, maka akan semakin rendah pula kesiapan untuk berubah.

#### PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru. Hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru. Berdasarkan hasil analisis data penelitian, diketahui nilai signifikansi sebesar 0.000 ( $\text{sig} < 0.05$ ) antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Koefisien korelasi ( $r$ ) antar variabel berada pada angka 0.703 ( $r = 0.703$ ), hal ini juga menunjukkan kekuatan hubungan antar variabel tergolong dalam kategori kuat. Hasil penelitian juga menunjukkan koefisien determinan sebesar 0,495 yang bermakna bahwa variabel kesiapan untuk berubah dapat diprediksi 49,5% melalui dukungan organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain lama masa bekerja, usia dan jenis kelamin guru.

Armenakis dan Haris (2002) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah pada individu terbagi menjadi beberapa dimensi. Pertama *appropriateness* yaitu individu menyakini bahwa perubahan itu diperlukan karena melihat perubahan situasi di lingkungannya. Armenakis dan Haris (2002) mengatakan penilaian individu terhadap ketepatan perubahan yang dilakukan organisasi penting agar individu tersebut turut serta dalam proses perubahan tersebut. Mardhatillah dan Rahman (2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa dimensi

*appropriateness* secara signifikan memprediksi kesiapan untuk berubah pada karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa guru menilai perubahan sistem pembelajaran sebagai respon dari situasi seperti saat ini adanya Covid-19 merupakan langkah yang tepat. Guru menyakini perubahan sistem pembelajaran berbasis digital memberikan dampak yang baik bagi siswa. Keyakinan guru yang tinggi bahwa perubahan sistem pembelajaran menunjukkan guru memiliki kesiapan untuk berubah yang baik sehingga guru turut dalam proses perubahan.

Selanjutnya pada dimensi *change efficacy* yang mengacu pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu untuk melakukan perubahan (Armenakis & Haris, 2002). Mardhatillah dan Rahman (2020) menyatakan bahwa *change efficacy* sangat penting bagi staf akademik atau guru dalam memprediksi kesiapan untuk berubah. Apabila keyakinan ini tidak dimiliki oleh seorang individu maka perubahan organisasi akan sulit dicapai. Dalam konteks sekolah, guru memiliki keyakinan bahwa ia mampu melaksanakan perubahan yang diterapkan oleh instansi. Guru mempunyai keyakinan mampu mengoperasikan teknologi sehingga menerapkan pembelajaran berbasis digital dengan baik.

Dimensi ketiga dalam kesiapan untuk berubah adalah *principal support* atau dikenal juga dengan *management support* yaitu mengacu pada dukungan yang diberikan oleh pemimpin ataupun manajemen instansi untuk individu (Armenakis & Haris, 2002). Menurut Mardhatillah dan Rahman (2020) karyawan akan semakin memiliki kesiapan untuk berubah apabila mendapatkan dukungan. Dukungan yang diberikan kepala sekolah kepada guru berbentuk perhatian akan kinerja guru. Kepala sekolah memberikan arahan dan evaluasi terhadap pekerjaan dan kinerja guru. Hal ini akan memunculkan kepercayaan pada guru bahwa kepala sekolah mendampingi dan memperhatikan guru. Dengan demikian keterlibatan kepala sekolah selama proses perubahan sangat diperlukan sehingga guru memiliki keyakinan dan pandangan bahwa pemimpinya memberikan dukungan sehingga mereka akan semakin memiliki kesiapan untuk berubah.

Selanjutnya dimensi *personal valence* yakni berkaitan dengan evaluasi individu tentang manfaat perubahan untuk pekerjaannya. Individu yang menilai bahwa perubahan yang dilakukan tidak memberikan nilai nilai tertentu baginya maka akan berpotensi penolakan (Armenakis & Haris, 2002). Bagi guru, manfaat perubahan yang terjadi dapat berupa nilai pengetahuan yang baru bagi mereka selain itu perubahan sistem digital juga memberikan kemudahan dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Guru menilai bahwa perubahan sistem pembelajaran menjadi pembelajaran digital memberikan manfaat yang baik bagi siswa dan pekerjaan mereka. Guru

dan siswa menjadi lebih mengenal penggunaan teknologi. Bagi guru proses pembelajaran mereka menjadi lebih cepat dan fleksibel dengan penggunaan teknologi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi yang baik memiliki dampak yang positif terhadap kesiapan untuk berubah pada individu (Wulandari, Ginting, & Hasnida, 2020; Riyanto, Putri, & Rahman, 2020; Gigliotti, Vardaman, Marshall, & Gonzalez, 2018; Thakur & Srivastava, 2018; Dharmawan & Nurtjahjanti, 2017). Hasil ini mendukung pernyataan bahwa persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu faktor eksternal yang memengaruhi kesiapan berubah seorang individu (Desplaces, 2005).

Persepsi dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada individu. Gigliotti et al. (2018) menjelaskan dukungan organisasi yang dirasakan atau persepsi dukungan organisasi karyawan merupakan suatu bentuk dukungan sosial yang dirasakan oleh karyawan sehingga akan memunculkan perasaan positif terhadap arah perubahan serta kepercayaan diri yang lebih besar ketika mengambil resiko. Individu yang dihadapkan pada situasi perubahan akan memiliki rasa ketidakpastian, sehingga dukungan organisasi hadir untuk memberikan keamanan psikologis, dengan demikian berpotensi mempengaruhi kemungkinan mereka bersiap untuk perubahan organisasi sebagai tanggapan dari dukungan yang diberikan.

Sejalan dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) (Blau, 1986) yang menyebutkan bahwa individu akan melakukan upaya kerja untuk imbalan ekonomi dan non-ekonomi. Didasarkan pada kerangka teoritis ini, persepsi dukungan organisasi memunculkan berbagai hasil sosial yang positif seperti komitmen organisasi, identifikasi organisasi, keterlibatan kerja, *citizenship behaviour*, dan peningkatan kinerja kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Demikian pula, persepsi dukungan organisasi telah ditemukan untuk mengurangi stres kerja, kelelahan, dan perilaku penarikan diri (Kurtessis et al., 2017). Dalam konteks perubahan, persepsi dukungan organisasi memiliki peran dalam menyusun partisipasi dan evaluasi perubahan, dan dengan demikian dapat mengubah persepsi penerima perubahan terhadap perubahan tersebut (Gigliotti et al., 2018).

Persepsi dukungan organisasi memiliki tiga dimensi yang nyatakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002). Pertama, keadilan. Keadilan yang dimaksud terkait dengan bagaimana menentukan distribusi sumber daya antar karyawan.. Menurut Lambrose (2002) secara umum keadilan diakui sebagai salah satu dimensi yang berguna untuk mencapai tujuan organisasi, sebaliknya kelalaian dalam memberikan keadilan akan memprediksi efek negatif dalam lingkungan organisasi. Sehingga hal ini

dapat mempengaruhi sikap dan perilaku kerja serta tanggung jawab seseorang di dalam organisasi tersebut. Bentuk persepsi dukungan organisasi pada guru pada dimensi keadilan muncul dalam bentuk kesamaan cara pandang bahwa instansi menerapkan kebijakan secara adil serta memperlakukan guru dengan baik. Guru menilai kebijakan yang diterapkan oleh sekolah adil kepada semua guru selain itu guru merasa sekolah memperlakukan guru dengan baik dan bermartabat.

Kedua, dukungan dari atasan. Pada dimensi ini, guru merasakan adanya kepedulian dan keterlibatan kepala sekolah terhadap kinerja mereka. Keterlibatan ini ditunjukkan dengan adanya pengarahan serta evaluasi kinerja guru oleh kepala sekolah. Pemimpin adalah seorang navigator yang mempunyai tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahannya, sehingga karyawan akan memandang atasannya sebagai indikasi dukungan organisasi (Kim, Hur, Moon, & Jun, 2017). Seperti dibahas sebelumnya dukungan dari kepala sekolah terhadap guru berbentuk perhatian akan kinerja guru. Kepala sekolah yang memberikan arahan dan evaluasi kepada guru dinilai memberikan dukungan terhadap perbaikan kinerja mereka. Guru yang merasakan atau mempersepsikan dengan baik evaluasi dan penagrahan akan mempunyai rasa dihargai dan diperhatikan oleh kepala sekolah.

Farahana, Ghaffari, Nazri, dan Kasuma (2017) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa dukungan dari atasan dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah. Persepsi dukungan pemimpin adalah prediktor terbaik untuk meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi. Hal ini terjadi karena organisasi yang diwakili oleh pemimpin dapat memberikan dukungan, pengertian, dan pendampingan kepada karyawan selama proses perubahan sehingga dapat meningkatkan tingkat kesiapan untuk berubah dalam menghadapi tantangan perubahan. Hal yang sama juga terjadi dalam lingkup sekolah, guru akan memiliki kesiapan untuk berubah ketika mereka merasakan bahwa kepala sekolah memberikan pendampingan dan evaluasi kepada guru-guru, sehingga guru memiliki kesiapan untuk berubah yang baik.

Ketiga, Penghargaan organisasi dan kondisi kerja yang juga memiliki peran penting dalam terhadap kesiapan untuk berubah karyawan. Rhoades dan Eisenberger (2002) menyatakan bahwa kontribusi individu berhubungan dengan dukungan organisasi. Selain itu, kondisi kerja yang mendukung memastikan efektivitas dalam menyelesaikan tugas organisasi. Imbalan dan kondisi kerja yang tepat waktu dan adil memiliki pengaruh besar pada dukungan organisasi. Penghargaan dan kondisi kerja ini antara lain pengakuan, gaji promosi, keamanan kerja, otonomi, pelatihan, serta pengaturan stressor sehingga karyawan

memiliki tanggungjawab yang terukur, jelas serta tidak ambigu atau bertentangan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Pada dimensi ketiga, guru melaporkan pemberian hak seperti adanya gaji sudah sesuai dan diberikan berdasarkan regulasi yang berlaku, adanya pelatihan atau pengembangan kompetensi, serta guru diberikan kebebasan dalam mengatur cara mereka menjalankan pekerjaan. Guru menilai bahwa pemenuhan penghargaan dan kondisi kerja merupakan bentuk penghargaan dari sekolah atas kontribusi yang mereka berikan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menemukan hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah (Wulandari et al., 2020; Riyanto et al., 2020; Gigliotti et al., 2018; Thakur & Srivastava, 2018; Dharmawan & Nurtjahjanti, 2017). Namun Farahana et al. (2017) menemukan hal yang berbeda. Penelitian yang dilakukan kepada staff non akademik di University of Malaya menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Ia menyimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah seseorang tidak dapat diprediksi melalui persepsi dukungan organisasi melainkan dari faktor eksternal lainnya. Meski demikian Farahana et al. (2017) menyetujui adanya hubungan yang signifikan antara dukungan supervisor dengan kesiapan untuk berubah.

Menurut Desplaces (2005) *self-efficacy* merupakan variable intervening atau mediasi untuk kesiapan untuk berubah. *self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang akan kemampuannya dalam mencapai tujuan, dalam konteks perubahan, *self-efficacy* merupakan keyakinannya untuk melakukan perubahan. Wang, Olivier, dan Chen (2020) menyatakan semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki individu mengenai proses atau inisiatif perubahan, semakin kuat pula tingkat kesiapan individu untuk berubah. *Self-efficacy* muncul dari empat sumber yaitu: pencapaian kinerja, pengalaman terdahulu, persuasi verbal, dan keadaan fisiologis. Semakin banyak pengalaman seseorang, akan semakin meningkat pula *self-efficacy* individu tersebut.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan bersifat positif antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada subjek penelitian dengan nilai signifikansi 0.00 ( $p < 0.05$ ) dan nilai koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0.703 ( $r = 0.703$ ). Hal ini bermakna bahwa apabila individu memiliki persepsi dukungan organisasi yang baik, maka akan diikuti juga oleh kesiapan untuk berubah yang tinggi. Sebaliknya apabila individu mempersepsikan dukungan yang diterima dari organisasi buruk, maka individu akan memiliki kesiapan untuk berubah yang rendah. Sehingga

dukungan yang diberikan oleh organisasi penting untuk diperhatikan agar karyawan atau pegawai siap untuk melaksanakan perubahan yang direncanakan oleh organisasi terkait.

## SARAN

Bagi organisasi pada umumnya temuan penelitian ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi perlu diawali dengan menyiapkan dukungan organisasi untuk kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan, dimana dukungan tersebut mempengaruhi pembentukan kesiapan perubahan karyawan, yang kemudian menjadi kekuatan organisasi dalam mewujudkannya. Hal ini dapat ditempuh dengan memperhatikan kembali keadilan secara birokrasi dan sosial yang diberikan untuk karyawan, selanjutnya pemimpin organisasi dapat lebih mendekatkan diri dengan karyawan serta memberikan pengarah dan penilaian yang objektif, terakhir organisasi dapat meningkatkan penghargaan yang diberikan untuk karyawan atas kontribusi yang telah mereka berikan seperti promosi, insentif dan lain lain.

Bagi peneliti selanjutnya agar dapat mengkaji lebih lanjut faktor yang memengaruhi kesiapan untuk berubah karena penelitian ini hanya mengkaji variable persepsi dukungan organisasi. Baik dengan mengkaji aspek-aspek lain yang berhubungan dengan kesiapan untuk berubah maupun diteliti dari faktor internal maupun faktor eksternal dari seseorang. Selain itu, jumlah sampel yang digunakan yang lebih besar juga perlu diupayakan agar hasil penelitian dapat digeneralisasi pada sektor pendidikan atau guru secara umum.

Penelitian ini tentu memiliki beberapa keterbatasan. Penelitian ini hanya berfokus mengkaji tentang hubungan persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah tidak diteliti dalam penelitian ini. Misalnya faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal misalnya kepercayaan diri, kemampuan multitasking, kepribadian, *psychological capital*, efikasi diri, psikologis serta kognitif individu. Sedangkan faktor eksternal antara lain iklim organisasi, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ababio, B. T. (2013). Nature of teaching: What teachers need to know and do. *International Journal for Innovation Education and Research*, 1(30), 37-48. doi:10.31686/ijer.vol11.iss3.113
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadersh Health Serv (Bradf Engl)*, 31(4), 354-370. doi:10.1108/LHS-06-2017-0031
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik*. Yogyakarta Rineka Cipta.
- Armenakis, A. A., & Haris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183. doi:10.1108/09534810210423080
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. doi:10.1177/001872679304600601
- Azwar, S. (2015). *Metode penelitian psikologi edisi iii*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Baran, B. E., Filipkowski, J. N., & Stockwell, R. A. (2018). Organizational change: Perspectives from human resource management. *Journal of Change Management*, 19(3), 1-19. doi:10.1080/14697017.2018.1502800
- Blau, P. M. (1986). *Exchange and power in social life*. Ney York: Wiley.
- Bouckenoghe, D., Devos, G., Van, H., & Broeck, d. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(3), 559-599. doi:10.1080/00223980903218216
- Budiana, H. R., Sjafirah, N. A., & Bakti, I. (2015). Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam pembelajaran bagi para guru smpn 2 kawali desa citeureup kabupaten ciamis. *Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat* 4(1), 59-62.
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2015). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 398-411. doi:10.1080/1359432X.2015.1092960
- DeConinck, J., Moss, H. K., & DeConinck, M. B. (2018). The relationship between servant leadership, perceived organizational support, performance, and turnover among business to business salespeople. *Global Journal of Management and Marketing*, 2(1), 38-52. doi:10.14738/abr.510.3730
- Desplaces, D. (2005). A multilevel approach to individual readiness to change *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25-39. doi:10.21818/001c.14568
- Dharmawan, D. C., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara perceived organizational support dan kesiapan untuk berubah pada karyawan pt.Kai commuter jabodetabek *Jurnal Empati*, 6(1), 115-119.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction.

- Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820  
doi:10.1.1.526.8544
- El-Hami, A. (2016). Hubungan antara kepribadian, kesiapan organisasi untuk berubah dan kriteria universitas kelas dunia. *PSYMPATHIC : Jurnal Ilmiah Psikologi*, 3(1), 95-112. doi:10.15575/psy.v3i1.1098
- Farahana, W., Ghaffari, S., Nazri, M., & Kasuma, J. (2017). The effect of internal context factors on individual readiness to change among the non-academic staff at the University of Malaya. *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*, 11(14), 58-68. doi:10.22587/ajbas.2017.11.14.9
- Ford, J. K., & Foster-Fishman, P. (2012). *Organizational development and change: Linking research from the profit, nonprofit, and public sectors* (S. W. J. Kozlowski Ed. Vol. 2). Oxford: Oxford University Press.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal Of Management*, 19(2), 1-15. doi: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. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7 ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). Pelaksanaan kebijakan pendidikan dalam masa darurat penyebaran covid-19. In (Vol. 4).
- Kim, Hur, W.-M., Moon, T.-W., & Jun, J.-K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136. doi:10.1016/j.brq.2016.11.002
- Kim, E.-J., Park, S., & Kang, H.-S. T. (2019). Support, training readiness and learning motivation in determining intention to transfer. *European Journal of Training and Development*, 43(3/4), 306-321. doi:10.1108/EJTD-08-2018-0075
- Kondakci, Y., Beycioglu, K., Sincar, M., & Ugurlu, C. T. (2015). Readiness of teachers for change in schools. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 20(2), 1-22. doi:10.1080/13603124.2015.1023361
- 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. doi:10.1177/0149206315575554
- Lambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812. doi:10.1016/S0749-5978(02)00030-4
- Man, G. S., & Hadi, C. (2013). Hubungan antara perceived organizational support dengan work engagement pada guru sma swasta di Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisas*, 2(2), 90-99.
- Mardhatillah, A., dan Rahman, SA. (2020). Readiness to change in higher education: do demographic difference in psychosocial predictors matter?. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 64-72. DOI: 10.7454/jps.2020.08
- Mrayyan, M. T. (2019). Nurses' views of organizational readiness for change. *Nursing Forum*, 1-9. doi:10.1111/nuf.12393
- Nurhaidah, & Musa, M. I. (2016). Pengembangan kompetensi guru terhadap pelaksanaan tugas dalam mewujudkan tenaga guru yang profesional. *JURNAL PESONA DASAR*, 2(4), 8-27.
- Periantalo, J. (2016). *Penelitian kuantitatif untuk psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Purwoko, A. P. (2017). Kesiapan untuk berubah dalam reformasi birokrasi di Indonesia. *11(2)*, 27-38.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal Of Management*, 39(1), 110-135. doi:10.1177/0149206312457417
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4). doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Riyanto, D. W. U., Putri, V. P., & Rahman, R. A. (2020). Effect of perceived organizational support and selfefficacy to change readiness for change in hospital of muhammadiyah malang university, Indonesia *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(5), 199-209. doi:10.18510/hssr.2020.8519
- Sawitri, H. S. R., & Wahyuni, S. (2018). Readiness to change in the public sector. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 259-267.
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366-378. doi:10.1016/j.jbusres.2016.08.010
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 30(1), 230-247. doi:10.1108/JOCM-06-2017-0237
- Thien, L. M. (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis. *SAGE Open*, 9(2), 1-15. doi:10.1177/2158244019846209
- Tito, A. M. P., & Izzati, U. A. (2018). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan komitmen organisasi pada guru Smp Negeri 1 Waru. *Character: Jurnal Psikologi Pendidikan*, 5(1), 1-5.

- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2020). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 1-26. doi:10.1080/13603124.2020.1818131
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(67), 1-9. doi:10.1186/1748-5908-4-67
- 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)*, 18(2), 22-32. doi: 10.9790/487X-18212232
- Woiceshyn, J., Huq, J.-L., Blades, K., & Pendharkar, S. R. (2019). Microdynamics of implementing planned change on organizations' front line. *Journal of Change Management*, 1-22. doi:10.1080/14697017.2019.1602553
- Wulandari, B., Ginting, E. D. J., & Hasnida, H. (2020). The effect of perceived organizational support and employee engagement on readiness to change. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 24-27.