

# **KAJIAN *RESISTANCE TO CHANGE* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* (Studi Empiris Pada Karyawan Perusahaan Swasta di Bandung)**

Ayu Dwi Nindyati  
Ayu.nindyati@paramadina.ac.id  
**Program Studi Psikologi, Universitas Paramadina**

**Abstrak:** Topik penelitian ini adalah *resistance to change* yang telah diketahui sebagai salah satu konsekuensi adanya perubahan yang terjadi di organisasi dalam bentuk yang negatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengaruh *perceived organizaational support* terhadap *resistance to change* yang dialami karyawan. Kerangka berpikir peneliti adalah karyawan yang mendapatkan dukungan perusahaan dengan cukup maka memiliki *resistance to change* yang rendah. Penelitian ini dilakukan pada 70 karyawan perusahaan swasta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan *perceived organizaational support* lebih akan memiliki *resistance to change* yang lebih rendah. Hal ini berarti *perceived organizational support* sebagai aspek eksternal juga berperan pada *resistance to change* yang dimiliki karyawan.

**Kata kunci:** *Resistance to change, Perceived organizational support, private company*

**Abstract:** *The research topic is resistance to change that is understood as a negative consequence of changes. Researcher assumes that external aspects such as perceived organizational support can influence the resistance to change. The purpose of this research is to understand the influence of the perceived of organizational support in reducing resistance to change. Employees who have enough POS will diminish the perceived resistance to change. The respondents of the research were the 70 employees of private company engaged in the field of funding. The result's showed that employees who feel the higher perceived organiztional support has lower resistance to change. This means the perceived organizational support as external aspepts also affect the resistance to change.*

**Keywords:** *Resistance to change, Perceived organizational support, private company*

## PENDAHULUAN

Pembahasan yang berkaitan dengan perubahan sering kali dikaitkan dengan suatu pertanyaan dengan menanyakan apakah ada di dunia ini yang tidak berubah? Pertanyaan tersebut biasanya diikuti dengan jawaban bahwa satu-satunya yang tidak berubah di dunia ini adalah perubahan itu sendiri. Bila mengacu pada pendapat umum dan awam tentang perubahan tersebut, maka dapat dipahami tidak ada yang tidak mengalami perubahan, termasuk organisasi yang mendasari jalannya sebuah perusahaan. Manajemen perusahaan yang menjaga perusahaan untuk tetap berada pada koridornya dalam mencapai tujuan, tidak dapat dipungkiri, pasti akan mengikuti perubahan tuntutan lingkungan dimana perusahaan tersebut berada. Bukan hanya dengan alasan untuk pencapaian kinerja perusahaan yang lebih bagus, namun juga berkaitan dengan iklim kompetisi yang ada.

Karyawan sebagai salah satu pelaku perusahaan berpeluang besar untuk mengalami konsekuensi dari perubahan yang terjadi. Salah satu konsekuensi dari perubahan adalah munculnya sikap negatif terhadap perubahan yang disebut *resistance to change* (RTC). Bovey dan Hede (2001) menjelaskan RTC dalam kehidupan berorganisasi adalah permasalahan yang selalu muncul jika manajemen dari organisasi melakukan perubahan pada organisasi. Secara sederhana Lines (2004)

menjelaskan RTC sebagai kecenderungan individu untuk menunjukkan perilaku yang tidak menghendaki adanya perubahan. Sejalan dengan yang dikemukakan Oreg (2006) bahwa RTC merupakan tendensi atau kecenderungan seseorang untuk bertahan atau menolak perubahan, tidak menghargai perubahan dan menunjukkan adanya permusuhan dengan berbagai konteks dan jenis perubahan disekitarnya. Dengan demikian pemahaman terhadap RTC memberikan informasi kepada kita adanya reaksi negatif berupa sikap individu terhadap perubahan yang dapat memicu munculnya perilaku yang menolak adanya perubahan.

Penelitian lainnya menjelaskan bahwa keberadaan RTC berdampak negatif terhadap perilaku produktif karyawan seperti kepuasan karyawan (Naomi & Nindyati, 2007), perilaku *innovative* (Nindyati, 2009), dan prestasi belajar (Nindyati, 2014). RTC juga berdampak pada menurunnya komitmen organisasi, meningkatnya jumlah keterlambatan dan ketidakhadiran individu (King & Anderson, 2003). Dari penelitian-penelitian tersebut terlihat bahwa RTC memberikan pengaruh yang kuat terhadap penurunan aspek-aspek yang menjadi bagian dari perilaku produktif karyawan yang pastinya merugikan perusahaan. Dengan dilandasi pemahaman tersebut peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut apa yang membuat karyawan mengalami RTC.

Secara umum perilaku manusia

muncul karena adanya aspek internal (personal) dan aspek eksternal (lingkungan), demikian juga dengan RTC yang tentunya ada dua aspek tersebut yang ikut berperan menguatkan atau melemahkan RTC. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa *resistance to change* (RTC) sebagai konsekuensi dari perubahan muncul karena ada aspek-aspek personal dari karyawan (Nindyati, 2010). Dalam penelitian Nindyati tersebut, dijelaskan bahwa aspek personal yang terbukti mampu mengurangi RTC adalah kecerdasan emosi dan kecerdasan *adversity*. Janou (2006) juga melakukan penelitian yang menjelaskan bagaimana kepribadian dan emosi seseorang mempengaruhi RTC. Dari penelitian Nindyati dan Janou ini dipahami bahwa aspek internal seorang karyawan mempengaruhi RTC yang dirasakan. Seorang karyawan yang menunjukkan kecerdasan *adversity* yang baik ditandai dengan adanya kemampuan untuk menjaga staminanya dalam berbagai situasi yang menantang, termasuk perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya. Demikian juga dengan kecerdasan emosi yang dimiliki seseorang. Kecerdasan emosi ini mampu berperan untuk menjaga seseorang dalam menunjukkan reaksi emosi yang tepat dalam situasi yang tidak menyenangkan, termasuk perubahan yang dipersepsikan sebagai situasi yang tidak nyaman. Baik kecerdasan *adversity* maupun kecerdasan emosi membantu seseorang untuk

dapat menunjukkan respon terhadap lingkungannya kearah positif, sehingga bila dikaitkan dengan RTC maka seseorang dengan dua kecerdasan ini menunjukkan kemampuan untuk meminimalkan RTC yang dirasanya.

Dalam penelitian Nindyati (2010) dan Janou (2006) telah diperoleh informasi bahwa aspek internal karyawan mampu mempengaruhi munculnya RTC, dalam penelitian ini peneliti tertarik dengan keberadaan aspek eksternal dari karyawan. Apakah aspek eksternal yang dipersepsikan oleh karyawan sebagai unsur yang mendukung dirinya atau tidak berperan pada pembentukan RTC pada karyawan.

Organisasi sebagai lingkungan eksternal terdekat karyawan merupakan lingkungan eksternal kedua setelah rumah yang menjadi tempat beraktivitasnya. Tidak sedikit karyawan berada di kantor (organisasi) lebih dari delapan jam setiap harinya. Hal ini menandakan lebih dari sepertiga waktu aktif/produktif karyawan tersebut berada di kantor. Untuk menjaga produktivitas, sikap kerja, dan kondisi dirinya maka suasana kantor yang *supportif* dan kondusif termasuk dari para pengelola organisasi, sistem dalam organisasi, dan rekan-rekan dalam kantornya. Organisasi yang memperhatikan karyawan akan memberikan manfaat positif pada para karyawan dan secara timbal balik karyawan juga akan memberikan manfaat yang besar pada organisasi. Hal ini

dijelaskan dalam *social exchange theory* yang memahami bahwa pekerjaan yang dimiliki seseorang merupakan suatu pertukaran antara usaha dan loyalitas yang berorientasi pada *tangible* dan *social rewards* (Bateman & Organ, 1983; Brief & Motowidlo, 1986; Etzioni, 1961; Gould, 1979; Levinson, 1965; March & Simon, 1958; Mowday et al., 1982; Organ & Konovsky, 1989; Steers, 1977 dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam konteks *social exchange theory* ini, Gouldner (Rhoades & Eisenberger, 2002) menjelaskan ketika seseorang memperlakukan orang lain dengan baik, maka norma mengharuskan adanya perlakuan serupa akan diterima kembali orang tersebut (*The reciprocity norm*). Dalam waktu yang lama, jika karyawan dan perusahaan (*employee* dan *employer*) menerapkan *reciprocity norm* ini pada hubungan kerjanya, maka perlakuan positif yang diterima setiap pihak akan mendapatkan balasan yang sama dari pihak lainnya yang mengarah pada keuntungan untuk kedua belah pihak.

Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986) menegaskan bahwa hubungan karyawan dan organisasi yang timbal balik tersebut dijelaskan sebagai *perceived organizational support* (POS). Eisenberger, dkk., (1986) menjelaskan POS dengan lebih luas sebagai persepsi karyawan terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan yang terlihat sebagai kemauan organisasi dalam memberikan

penghargaan atas usaha karyawan, sebagai keyakinan karyawan bahwa perusahaan akan menghargai kontribusi karyawan mencapai tujuan kerja/organisasi dan keyakinan karyawan bahwa organisasi akan menjaga kesejahteraan karyawan, termasuk menghindarkan karyawan dari situasi kerja yang penuh tekanan.

Penelitian-penelitian yang berkaitan POS menjelaskan bahwa keberadaan POS ini memberikan pengaruh positif terhadap perilaku produktif karyawan yang bermuara pada pengaruh positif terhadap perusahaan. Hasil penelitian menegaskan bahwa POS membentuk komitmen organisasi karyawan yang membuat intensi karyawan untuk keluar dari perusahaan berkurang (Bishop, Scott, & Burrough, 2000). Penelitian lainnya menunjukkan bahwa POS mampu mengurangi dampak negatif dari keberadaan rekan kerja yang melakukan *withdrawal* (Eider & Eisenberger, 2008). Dari dua penelitian tersebut semakin kuat keberadaan POS mampu menguatkan perilaku produktif karyawan dan di sisi lain mampu mereduksi dampak negatif yang muncul pada karyawan sebagai konsekuensi dari tindakan karyawan lainnya.

*Resistance to change* sebagai konsekuensi negatif dari perubahan yang telah banyak dibuktikan dalam penelitian sebelumnya merugikan perusahaan karena mengurangi perilaku produktif karyawannya, perlu dikaji terus agar perusahaan dapat mengantisipasi dan

mengelolanya. Teori perilaku yang telah lama dikaji seperti halnya Psikologi, memahami bahwa aspek internal seseorang merupakan pendorong yang kuat dan cenderung bertahan lama dalam melandasi perilaku seseorang. Kepribadian yang dipahami sebagai salah satu aspek internal yang mencerminkan kekhasan seseorang dalam menghadapi tuntutan lingkungannya dianggap memiliki peran besar. Kemampuan karyawan dalam mengelola tuntutan eksternal sehingga karyawan mampu bertahan dan menunjukkan reaksi yang tepat juga merupakan cerminan dari aspek internal karyawan yang membantunya untuk tetap dapat menunjukkan perilaku kerja yang positif. Seperti halnya kajian peran aspek internal terhadap perilaku manusia, kajian peran kondisi eksternal juga mengalami pengembangan yang pesat dalam perannya membentuk perilaku manusia. Seperti dijelaskan oleh Lewin dalam *Field Theory* yang menyatakan bahwa perilaku manusia merupakan fungsi dari aspek personal dan lingkungan ( $B=f(P \times E)$ ). Hal ini menjelaskan bahwa kompleksitas dalam memahami perilaku manusia terlihat nyata. Dalam memahami munculnya perilaku atau reaksi manusia terhadap stimulus yang ada hendaknya berimbang, tidak memberatkan pada salah satu aspek saja, apakah aspek personal saja atau lingkungan saja. Dalam pembahasan RTC pun demikian. Kajian-kajian yang menyatakan peran aspek personal

dalam pembentuka RTC sudah terlihat dengan adanya beberapa penelitian, sehingga perlu diimbangi dengan kajian tentang RTC dari susut eksternal. Terkait dengan hal tersebut, peneliti mencoba mengusulkan suatu usaha mengkaji peran eksternal dalam hal ini adalah POS dalam membentuk RTC yang dialami oleh karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melengkapi penelitian lainnya yang mengkaji RTC dari sisi eksternal. Dengan diajukannya POS sebagai prediktor yang hendak diuji pengaruhnya terhadap RTC, peneliti berharap mendapatkan suatu kajian ilmiah yang dapat memberikan informasi bahwa aspek eksternal pun mampu mengelola RTC dengan mengurangi RTC yang dirasakan oleh karyawan.

Penelitian ini menggunakan responden penelitian karyawan perusahaan swasta yang sudah diketahui bahwa perusahaan swasta harus memenuhi kebutuhannya sendiri untuk dapat bertahan dalam situasi pasar yang memiliki daya saing kuat. Perusahaan swasta harus menunjukkan usaha yang kuat untuk tetap menjaga produktivitasnya. Salah satu usaha yang harus dikelola tentunya adalah sumber daya manusianya agar tetap menunjukkan perilaku produktif yang membantu perusahaan untuk tetap menjaga produktivitasnya. Pengelolaan SDM yang tepat akan mendorong SDM untuk menunjukkan perilaku kerja yang sejalan dengan perusahaan dalam

mencapai peningkatan produktivitasnya. Dengan demikian diperlukan SDM yang tidak menunjukkan perilaku menghambat usaha pencapaian produktivitas perusahaan termasuk RTC yang dapat menghambat lajunya pencapaian perkembangan perusahaan.

Berlandaskan pada penelitian-penelitian sebelumnya tentang RTC dan POS maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian

Hipotesis: *Perceived organizational support* mampu mengurangi *resistance to change* karyawan perusahaan swasta.

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan swasta yang bergerak pada bidang pembiayaan bagian *marketing* dan *collection*. Perusahaan dalam bidang ini cukup banyak memiliki kompetitor sehingga karyawan harus memiliki kemampuan untuk tidak menggunakan cara-cara kerja yang monoton, karena yang dihadapi adalah suatu situasi dan kondisi yang sangat fluktuatif. Jumlah responden penelitian sebanyak 70 orang berasal dari bagian *marketing* dan *collection*. Sebagai karyawan yang bekerja di bidang ini, mereka dituntut untuk tetap produktif dalam situasi kerja yang penuh tekanan dan kental dengan perubahan setiap harinya. Karyawan akan berhadapan dengan konsumen yang memiliki karakter berbeda-beda, juga akan berhadapan dengan situasi pasar dan kompetitor yang semakin ketat serta

kondisi lingkungan yang sulit dikontrol seperti bencana, gagal panen dll. Dengan kondisi pekerjaan yang seperti ini, peneliti memandang bahwa karyawan ini cocok untuk menjadi responden penelitian untuk mengkaji aspek RTC.

*Resistance to change* dalam penelitian ini dipahami sebagai kecenderungan karyawan untuk menolak perubahan dan memilih untuk tetap melakukan aktivitas kerjanya dengan cara-cara yang sudah dikuasainya tidak peduli apakah akan membantunya mencapai hasil kerja yang lebih bagus atau tidak. Pengukuran RTC dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Shaul Oreg yang digunakan pada penelitian sebelumnya oleh Nindyati (2014), terdiri dari 18 item yang terbagi ke dalam empat aspek yaitu:

1. *Routine seeking*, dipahami sebagai aktifitas yang diperlihatkan individu dengan mengekspresikan rendahnya dorongan untuk mencari stimulus atau sensasi dalam aktifitas sehari-harinya. Individu yang didominasi oleh *routine seeking* biasanya lebih senang melakukan tugas-tugas yang telah rutin dikerjakannya dibandingkan melakukan tugas-tugas baru. Individu dengan *routine seeking* yang kuat juga cenderung susah untuk mengadakan pembaharuan atau *improvement* pada cara-cara kerjanya.
2. *Emotional reaction to impose change*, berkaitan dengan resiliensi

psikologis dan kemampuan untuk menahan diri sehingga tidak lepas kendali dalam situasi yang menuntut perubahan. Dimensi *emotional reaction to impose change* berkaitan dengan kelenturan dan kemampuan individu untuk coping dengan perubahan yang ada di sekelilingnya. Individu yang mengalami RTC menunjukkan reaksi emosi yang tidak mencerminkan kelenturan dan kemampuan *coping* dalam menghadapi perubahan. Individu akan merasa tertekan, sulit menerima perubahan. Individu juga akan cenderung gegabah dalam menyikapi perubahan dan tidak menggunakan pertimbangan untuk waktu jangka panjang dalam menghadapi perubahan.

3. *Cognitive rigidity*, dijelaskan dengan memberikan gambaran terkait pola pikir individu. Sekali individu mengambil kesimpulan tentang suatu hal, maka tidak mengubah pemahamannya atau kesimpulan

tersebut dan hal ini cenderung konsisten sepanjang waktu. Dimensi ini berkembang dalam diri individu terkait dengan penanaman dogmatis terhadapnya. Individu yang menjadikan nilai maupun prinsip-prinsip hidupnya sebagai dogma dalam dirinya, cenderung sulit untuk mengubah pemikirannya tentang hal-hal tersebut.

4. *Short-term focus*, berkaitan dengan pengelolaan reaksi ketidaknyamanan yang dirasakannya karena perubahan. Hal ini dapat terlihat pada perilaku atau reaksi yang tidak rasional ketika menghadapi perubahan. Jika tidak dapat dikelola dengan benar, reaksi tidak rasional ini akan tetap ada walaupun perubahan yang dialami sudah lama terjadinya.

Pada tabel 1 diberikan informasi terkait dengan aspek-aspek dalam RTC dan contoh-contoh pernyataan dari setiap aspek yang ada.

**Tabel 1. Aspek-aspek RTC scale dan contoh-contoh pernyataan**

Aspek	Contoh Pernyataan
<i>Routine Seeking</i>	Saya senang mengerjakan tugas-tugas rutin
<i>Emotional Reaction</i>	Perubahan yang tidak direncanakan membuat saya stres
<i>Short Term Thinking</i>	Ketika pimpinan meminta saya mengikuti perubahan, saya memilih tidak mengikuti meskipun perubahan menguntungkan
<i>Cognitive Rigidity</i>	Saya tidak mau merubah prinsip yang saya yakini

Kuesioner RTC menggunakan skala Likert dengan rentang skala 1-5 sebagai pemaknaan dari sangat tidak sesuai sampai dengan sangat sesuai. Peneliti melakukan analisis kuesioner untuk mengetahui reliabilitas dari pengukuran. Setelah dilakukan analisis pengukuran diperoleh informasi koefisien *alpha cronbach* ( $\alpha$ ) sebesar 0,684 dengan jumlah item yang dapat digunakan pada proses analisis selanjutnya sebanyak 12 item, karena ada 6 item yang tidak memenuhi syarat (koefisien *item total-correlation* kurang dari 0,3). Koefisien  $\alpha$  pada penelitian ini memenuhi standar pengukuran yang berarti estimasi reliabilitas pada penelitian ini sudah memenuhi standar untuk penelitian (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010).

*Perceived organizational support* dalam penelitian ini dipahami sebagai seberapa besar karyawan merasakan dukungan dan apresiasi dari perusahaan atas usaha dan kontribusinya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan padanya. Pengukuran POS pada penelitian ini menggunakan kuesioner POS *short version* yang terdiri dari 8 item dan dikembangkan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison, dan Sowa (1986). Versi pendek ini dapat digunakan dengan kekuatan yang sama dengan versi panjang dalam mengukur POS. Seperti yang disampaikan Rhoades dan Eisenberger (2002) bahwa POS versi panjang yang

terdiri dari 36 item merupakan skala unidimensional dan telah teruji dan memiliki *internal consistency* yang sangat tinggi, sehingga bila menggunakan versi pendek (16 item atau 8 item) akan tetap mampu mengukur POS karena diambil dari item-item yang memiliki *internal consistency* tinggi.

Pada penelitian ini dilakukan pengecekan ulang terhadap *psychometric properties* terhadap SPOS (*survey perceived organizational support*) sebelum digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil analisis kuesioner menjelaskan bahwa SPOS *8-item version* memiliki nilai  $\alpha$  sebesar 0,759 yang berarti untuk SPOS *8-item version* ini juga memenuhi standar pengukuran untuk digunakan dalam penelitian (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Dari delapan item yang dianalisis juga menunjukkan *internal consistency* yang bagus sehingga semua item dapat digunakan. Salah satu contoh item yang digunakan dalam SPOS ini adalah '*Perusahaan mengakui kontribusi saya untuk kemajuan perusahaan*'.

#### **HASIL ANALISIS DATA**

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi sederhana untuk membuktikan hipotesis penelitian. Hasil analisis deskriptif terletak pada tabel 2 berikut.

**Tabel 2. Hasil analisis deskriptif setiap variabel penelitian**

Variabel Penelitian	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi
<i>Resistance to Change</i>	27,97	5,28
<i>Perceived Organizational Support</i>	31,2	4,1

Berdasarkan tabel 2 tersebut, peneliti mendapatkan informasi frekuensi responden yang memiliki nilai RTC di atas rata-rata sebanyak 39 orang, 7 orang sesuai dengan rata-rata dan 24 orang berada di bawah rata-rata. Hal ini menjelaskan bahwa lebih dari 50% responden mengalami RTC. Sementara itu terkait dengan POS terdapat 37 orang responden yang memiliki POS di atas rata-rata, 9 orang sesuai rata-rata dan 24 orang kurang dari rata-rata. Sama dengan halnya RTC, maka POS ini dirasakan oleh 50% dari responden yang ada.

Hasil analisis data memberikan informasi nilai rata-rata RTC sebesar 27,97 dan nilai standar deviasi RTC sebesar 5,28. Setelah dilakukan analisis frekuensi terhadap perolehan nilai RTC dan POS maka peneliti mendapatkan

informasi bahwa jumlah responden yang memiliki nilai RTC di atas nilai rata-rata sebanyak 39 orang, 7 orang dengan nilai RTC sesuai dengan rata-rata, dan 24 orang memiliki nilai RTC di bawah rata-rata. Hal ini menjelaskan bahwa lebih dari 50% responden mengalami RTC. Di sisi lain, pada variabel POS diperoleh informasi nilai rata-rata sebesar 31,2 dan nilai standar deviasi sebesar 4,1. Analisis frekuensi pada POS menjelaskan terdapat 37 orang memiliki nilai POS di atas rata-rata dan 24 orang memiliki nilai POS kurang dari rata-rata, selebihnya sebanyak 9 orang menunjukkan nilai POS pada kategori rata-rata.

Pembuktian hipotesis dilakukan dengan melakukan analisis regresi sederhana. Hasil analisis regresi sederhana dituangkan pada tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3. Hasil analisis regresi sederhana POS terhadap RTC**

R	R <sup>2</sup>	β	T	p
0,263	0,069	-0,263	-2,245	0,028

\*p < 0,05

Tabel 3 menjelaskan bahwa POS terbukti signifikan berpengaruh terhadap RTC dengan nilai  $p < 0,05$ . *Perceived organizational support* memberikan perannya RTC sebesar 6,9%. Hal ini menjelaskan bahwa aspek eksternal yaitu

POS memberikan pengaruh terhadap RTC. Informasi selanjutnya terlihat pada nilai  $\beta$  sebesar -0,263 dengan t sebesar -2,245 ( $p=0,028$  yang berarti  $p<0,05$ ) hal ini menjelaskan bahwa peran POS terhadap RTC adalah mengurangi keberadaan

RTC yang dirasakan oleh karyawan. Semakin besar POS yang diterima oleh karyawan maka semakin berkurang RTC yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian terbukti dan dapat diterima.

## PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki POS yang besar maka RTC yang dirasakannya akan berkurang. Hasil penelitian ini semakin menguatkan penelitian sebelumnya bahwa POS yang dirasakan karyawan mampu meminimalkan efek negatif yang muncul dari fenomena yang dipersepsikan tidak menyenangkan oleh seorang karyawan (Eider & Eisenberger, 2008). Penelitian Eider dan Eisenberger ini menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan POS tinggi dari perusahaan cenderung mengurangi perilaku menarik diri (*withdrawal*) pada saat berada dalam situasi yang kurang menyenangkan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Eisenberger, Stinglhamber, dan Vandenberghe (2002) menjelaskan bahwa karyawan yang merasakan POS rendah dari mengasumsikan prospek atau peluangnya untuk maju di organisasi tersebut rendah. Dengan dasar pemikiran ini, tidak jarang karyawan yang merasakan POS yang rendah akan cenderung untuk keluar dari perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang merasakan POS yang tinggi. Pada penelitian Eisenberger

dkk ini juga ditegaskan bahwa karyawan yang merasakan Pos yang cukup sampai tinggi mampu mengurangi *absentism* yang ada di kalangan karyawan. Dua penelitian yang diajukan, menjelaskan bahwa keberadaan POS mampu meminimalkan atau mengurangi adanya perilaku yang tidak produktif, sehingga perusahaan juga tetap dapat menjaga produktivitasnya.

Penelitian ini melengkapi penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa keberadaan POS mampu mengurangi perilaku tidak produktif, yang dalam penelitian ini adalah RTC. Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa RTC muncul sebagai reaksi negatif dari perubahan yang ada di lingkungan kerjanya. Karyawan yang mengalami RTC cenderung menunjukkan hal-hal negatif yang menghambatnya untuk mengembangkan perilaku yang mendukung perubahan seperti menolak perubahan, enggan untuk mempelajari hal-hal baru, menarik diri dari orang-orang yang mengikuti perubahan. Pengaruh POS terhadap RTC dalam penelitian ini dapat dikategorikan tidak terlalu besar karena kurang dari 10%, namun karena pengaruh ini signifikan maka keberadaan POS tidak dapat diabaikan. Karyawan yang kurang merasakan POS akan cenderung merasakan RTC yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang merasakan POS cukup besar.

Berdasarkan pendekatan *social exchange theory* yang mendasari kerangka pikiran penelitian ini maka peneliti

melihat bahwa prinsip *reciprocity norm* berlaku pada usaha untuk mengurangi RTC dialami karyawan dengan menguatkan POS yang dirasakan karyawan. Penelitian ini membuktikan bahwa POS yang dirasakan karyawan mampu mengurangi RTC yang dialami karyawan. Persepsi karyawan terhadap perubahan yang dialaminya membawa ketidaknyamanan yang dirasakan karyawan sehingga mendorong munculnya RTC pada karyawan. Namun disaat yang bersamaan karyawan merasakan adanya POS dari perusahaan sehingga karyawan merasa tidak dibiarkan oleh perusahaan untuk menghadapi situasi ketidaknyamanan karena adanya perubahan tersebut. Saat karyawan merasakan tidak sendirian menghadapi situasi tidak nyaman, namun merasa perusahaan membantunya, maka berdasarkan prinsip *reciprocity norm* karyawan yang telah merasakan hal positif tersebut akan membalasnya dengan tindakan yang positif juga. *Resistance to change* yang muncul sebagai konsekuensi dari perubahan yang ada tidak dibiarkan berkelanjutan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan dukungan yang dirasakan karyawan maka karyawan juga berusaha untuk menunjukkan perilaku kerja yang dapat memberikan manfaat pada perusahaan, sehingga RTC yang dirasakannya tidak berkepanjangan.

Bila dikaji dengan menggunakan teori dua faktor dari Herzberg, maka keberadaan POS ini masuk ke dalam faktor *Hygiene*. Keberadaan faktor *hygiene* ini

membantu karyawan dari kondisi negatif yang dirasakannya menjadi kondisi netral (hilang negatifnya) sehingga akan lebih memudahkan untuk didorong ke arah yang lebih positif. Berdasarkan penjelasan Aamodt (2013), *hygiene* merupakan elemen hasil dari pekerjaan seseorang namun bukan elemen yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri. Sebagai contoh gaji atau insentif (sebagai konsekuensi dari kita bekerja), relasi dengan rekan kerja juga muncul karena kita bekerja di suatu tempat, dukungan pemimpin atau *supervisor* dan organisasi juga merupakan fenomena yang muncul sebagai konsekuensi adanya pekerjaan. Dengan demikian keberadaan dukungan organisasi menjadi satu aspek kunci yang berperan dalam menghilangkan konsekuensi negatif yang muncul dari berbagai hal yang terjadi di organisasi termasuk dengan adanya perubahan dalam organisasi.

Berdasarkan analisis deskriptif tentang RTC juga diperoleh informasi bahwa karyawan swasta yang bekerja pada bagian *marketing* dan *collection* ini terlihat lebih dari 50% mengalami RTC melebihi rata-rata RTC pada kelompoknya. Hal ini menjelaskan bahwa mereka, dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, cenderung kurang melakukan terobosan baru dan mencoba menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kondisi yang dihadapinya. Para karyawan cenderung menggunakan cara-cara yang sama meskipun konsumen dan situasi

yang dihadapi menunjukkan perbedaan. Hal ini tentunya dapat mempengaruhi penyelesaian tugas-tugasnya. Dari analisis deskriptif terhadap variabel POS pun diperoleh informasi bahwa lebih dari 50% responden merasakan POS melebihi rata-rata kelompoknya. Hal ini menegaskan bahwa lebih dari 50% responden merasakan adanya dukungan dari perusahaan. Karyawan meyakini bahwa usaha dan kontribusinya terhadap perusahaan ini mendapatkan apresiasi dan pengakuan dari perusahaan, sehingga para karyawan ini tidak merasakan sebagai pekerja yang hanya dimanfaatkan semata-mata sebagai alat untuk mencapai produktivitas perusahaan dan menjaga keberlangsungan hidup perusahaan.

Dengan memahami hasil penelitian ini, maka para pelaku organisasi tidak perlu lagi mengalami kecemasan yang kuat akan munculnya RTC bila organisasi hendak memutuskan melakukan perubahan. Penelitian ini menjelaskan bahwa RTC sebagai konsekuensi dari perubahan ini dapat dikelola sedemikian rupa dengan menguatkan POS. Perusahaan hendaknya menumbuhkan suatu perasaan bahwa mereka tidak sendiri dalam menghadapi perubahan. Karyawan tidak dibiarkan sendiri untuk menghadapi perubahan dengan cara-caranya sendiri, namun juga mendapatkan perhatian dan apresiasi dari perusahaan. Sehingga walaupun karyawan mengalami RTC, maka RTC yang dirasakan tidak sampai berdampak

negatif pada kinerja nyatanya.

Satu hal yang perlu mendapat perhatian dalam penelitian ini (sebagai keterbatasan penelitian) adalah terkait dengan pengukuran RTC yang walaupun memenuhi syarat pengukuran, namun mengalami pengurangan item-item karena rendahnya *internal consistency* setiap item. Untuk itu sebaiknya dilakukan suatu proses adaptasi alat ukur dengan akurat dan melibatkan budaya setempat. Penelitian ini dilakukan di Bandung, Jawa Barat. Secara umum orang Bandung sebagai bagian dari budaya Sunda tentunya mengembangkan nilai-nilai budaya yang mendasari perilakunya. Sehingga akan menjadi optimal bila dalam adaptasi alat ukur juga memperhatikan hal-hal tersebut.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menjelaskan bahwa keberadaan POS yang dirasakan karyawan mampu mengurangi RTC muncul pada karyawan sebagai konsekuensi adanya perubahan. Dukungan organisasi terhadap karyawan menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan dalam pekerjaannya, sehingga menjadi lebih kreatif dan tidak mudah menyerah bila menemui perubahan dalam tugasnya. Dengan adanya dukungan dari organisasi karyawan juga merasakan kehadiran organisasi dalam membantunya menghadapi perubahan yang tidak jarang menimbulkan kecemasan tersendiri pada karyawan.

## KRITIK & SARAN

Dari temuan-temuan yang diperoleh pada penelitian ini, peneliti memberikan saran-saran untuk antisipasi ke depan baik bagi para pelaku organisasi, pimpinan maupun peneliti selanjutnya.

1. Bagi para pengelola perusahaan (jajaran manajerial)
  - a. Perlu memberikan apresiasi atas kontribusi dan usaha karyawan, terutama untuk tugas-tugas yang memiliki berbagai tantangan, agar karyawan tidak merasa dibiarkan sendiri mencari solusi.
  - b. Memperkuat keyakinan karyawan bahwa karyawan bukan alat pencapai produktivitas semata, namun sebagai bagian dari perusahaan dengan melibatkan dalam berbagai kegiatan di luar tugas-tugas rutinnnya.
  - c. Menunjukkan kepedulian perusahaan dengan meningkatkan kemampuan karyawan sehingga membantu karyawan membuat cara kerja yang lebih mudah.
  - d. Menegaskan pada karyawan bahwa perusahaan tidak mempersulit karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya.
2. Bagi karyawan perusahaan
  - a. Melihat perubahan sebagai peluang untuk meningkatkan keluasan

wawasan dan ketrampilan dengan memandang hal positif yang ada.

- b. Melihat pengelola perusahaan sebagai partner untuk mencapai kemajuan perusahaan bersama bukan memandang sebagai pemberi kerja semata.
  - c. Menambah wawasan dan melatih ketrampilan kerja, agar lebih fleksibel dalam memandang tantangan yang muncul dalam pekerjaannya.
3. Bagi peneliti selanjutnya
    - a. Menyertakan aspek budaya, seperti nilai-nilai budaya setempat, dalam penelitian ini perlu dilakukan penelitian lanjutan yang menyertakan nilai-nilai budaya Sunda (*cageur, bageur, bener, pinter dan singer*) .*bageur, bener, pinter dan singer*).
    - b. Menyertakan aspek budaya, seperti nilai-nilai budaya setempat, dalam penelitian ini perlu dilakukan penelitian lanjutan yang menyertakan nilai-nilai budaya Sunda (*cageur, bageur, bener, pinter dan singer*).
    - c. Adaptasi alat ukur disesuaikan dengan budaya, responden dan aspek-aspek khas lainnya.
    - d. Perlu melakukan penelitian berkaitan dengan variabel-variabel yang dapat menguatkan POS dalam perusahaan tertentu

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aamodt, M. G. (2013). *Applying Psychology to Work*. Wadsworth: Cengage Learning.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burrough, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113 - 1132.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001) Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 22 ( 8), 372-382
- Eider, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal Management*, 34 (1), 55-68.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565 - 573.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis, (7th Edition)*. United States of America: Prentice Hall Higher Education.
- Janou, V. (2006) *The role of personality and emotions in employee resistance to change*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam
- King, N. & Anderson, N., (2003) *Managing innovation and change: A critical guide for organizations*. Singapore: Thomson Learning Asia
- Lines, R. (2004) Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4, 193 - 215
- Naomi, P., & Nindyati, A. D. (2007) Studi tentang resistensi terhadap perubahan pada kepuasan kerja dari dosen dan staf administrasi UPM, Jakarta. *Sosiohumanitas*, 9 (12), 133-149.
- Nindyati, A. D. (2009). Pengaruh resistance to change terhadap perilaku inovative: kecerdasan emosi sebagai mediator. *Jurnal Universitas Paramadina*, 6 (1), 94-110.
- \_\_\_\_\_. (2010). Personal determinant of resistance to change. *Jurnal Ilmiah Psikologi Inquiry*, 03 (01), 79-91.
- \_\_\_\_\_. (2014). Pengaruh *resistance to change* terhadap prestasi belajar mahasiswa (Studi empiris pada mahasiswa universitas swasta X di Jakarta). *Jurnal Universitas Paramadina*, 11 (1), 937-950.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(04), 698-714.