

PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN SELF-EFFICACY TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH SERTA DAMPAKNYA TERHADAP PERILAKU PEGAWAI DI KPP ABC

Sutrisno*¹,

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia

Email : sutrisno.fz@gmail.com

Zainal Mustafa EQ²,

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Email : zet_meq@yahoo.com

Abstrak

Perilaku pegawai dalam menghadapi perubahan merupakan faktor penting terhadap keberhasilan dalam pelaksanaan sebuah perubahan organisasi. Pegawai yang memiliki *perceived organizational support* dan *self efficacy* yang tinggi akan membuat pegawai siap dalam menghadapi perubahan yang akan berdampak terhadap perilaku. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* dan *self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah dan dampaknya terhadap perilaku pegawai di KPP ABC dengan jumlah 97 responden dari pegawai ABC dengan metode sensus. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku, *perceived organizational support* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku, *self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku pegawai di KPP ABC. Selain itu penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yaitu *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku melalui kesiapan untuk berubah, dan *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku melalui kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC.

Kata kunci: Perilaku, Kesiapan untuk berubah, *Perceived organizational support* dan *Self efficacy*

PENDAHULUAN

Sebagai negara yang termasuk kategori negara berkembang, Indonesia membutuhkan dana yang besar dalam membangun dan mengembangkan wilayahnya serta melaksanakan fungsi pemerintahan. Saat ini peranan penerimaan pajak merupakan sumber pembiayaan utama dalam pembangunan nasional.

Oleh karena itu pemerintah dalam hal ini Direktorat Jenderal Pajak (DJP) terus berupaya untuk mengoptimalkan penerimaan pajak sekaligus meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak, dengan berbagai inovasi dan perbaikan-perbaikan secara terus menerus baik dari segi administrasi, proses bisnis maupun peraturan-peraturan yang menjadi dasar pemungutan pajak, sehingga mendorong dilakukannya reformasi perpajakan dengan tujuan agar potensi penerimaan pajak dapat dipungut secara optimal dengan menjunjung asas keadilan sosial dan memberikan pelayanan prima kepada wajib pajak.

Sebagai organisasi yang sedang dan akan terus mengalami perubahan, DJP harus mempersiapkan sumber daya manusia yang siap untuk melaksanakan perubahan tersebut termasuk memiliki sikap adaptif dalam menghadapi perubahan pada lingkungan organisasi sesuai dengan visi dan misinya. Namun dalam kenyataannya, reformasi perpajakan yang telah dilaksanakan pada DJP sejak tahun 2002 hingga saat ini, dianggap masih belum sesuai harapan dengan adanya beberapa kasus pelanggaran hukum yang menimpa “oknum” pegawai DJP, terkait menerima gratifikasi maupun perilaku-perilaku negatif lainnya yang belum sesuai dengan semangat perubahan yang ada di DJP. Mereka masih berpola pikir “lama” dan belum siap serta memiliki resistensi terhadap perubahan yang terjadi pada DJP. Dengan masih adanya pegawai DJP yang memiliki perilaku resistensi terhadap perubahan organisasi yang sedang dilaksanakan akan menghambat pencapaian tujuan strategis perubahan organisasi yaitu target penerimaan pajak dan tingkat kepatuhan wajib pajak yang telah ditetapkan.

Kesiapan menghadapi perubahan menjadi penting karena tujuan perubahan pada dasarnya adalah untuk meningkatkan nilai-nilai kompetitif pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi serta mengurangi tingkat resistensi pegawai dalam menghadapi perubahan. Armenakis *et al.* (1993) menjelaskan bahwa menciptakan kesiapan untuk perubahan organisasional merupakan upaya untuk mendukung perubahan yang akan mendahului perilaku resistensi. Selain itu perubahan organisasional dan sikap kesiapan dari anggota organisasi berkorelasi sangat dekat. Sikap tersebut akan mempengaruhi perilaku dari karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan memiliki efek negatif langsung pada resistensi terhadap perubahan (Yu & Lee, 2015; Jabbarian & Chegini, 2016). Penelitian Muafi (2011) juga menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki kesiapan organisasional untuk berubah yang dikaji dari sikap agresif, pasif dan sikap karyawan dalam mengkoordinasikan perubahan akan memiliki dampak positif terhadap pembelajaran organisasional. Diharapkan akan membuat karyawan lebih memahami tujuan perubahan, sehingga dapat menerima perubahan yang terjadi.

DJP dalam melakukan perubahan perlu melakukan proses internalisasi setiap perubahan yang terjadi kepada seluruh pegawainya serta memperlakukan pegawainya sebagai salah satu pemangku kepentingan dan berupaya memenuhi kebutuhan pegawainya, sehingga para pegawai akan memberikan dukungan terhadap setiap kebijakan yang diambil organisasi termasuk terhadap perubahan organisasi. Dengan demikian akan mengurangi resistensi pegawai dalam menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan DJP. Self *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa ketika pegawai telah memiliki persepsi bahwa organisasi mendukung mereka, maka pegawai percaya bahwa organisasi peduli tentang mereka dan memiliki rasa kepercayaan yang lebih tinggi di dalamnya dan akan mendukung perubahan yang dilakukan organisasi jika perubahan itu memiliki legitimasi dan rasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan resistensi terhadap perubahan dimediasi oleh kesiapan untuk perubahan (Yu & Lee, 2015; Jabbarian & Chegini, 2016). Penelitian Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) juga menjelaskan terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Dalam menghadapi perubahan diperlukan sumber daya manusia yang memiliki keyakinan diri yang kuat serta siap untuk menghadapi perubahan organisasi tersebut. Bandura (1994) menjelaskan bahwa konsep keyakinan diri atau *self efficacy* sebagai keyakinan bahwa seseorang mampu menghasilkan tingkat kinerja yang ditentukan yang berpengaruh terhadap kejadian yang mempengaruhi kehidupan mereka. Dengan demikian *self efficacy* akan menentukan bagaimana orang merasa, berpikir, memotivasi diri dan perilaku. Penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) menjelaskan bahwa *self efficacy* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Penelitian Hall *et al.* (2016) menjelaskan bahwa *self-efficacy* adalah prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pengetahuan untuk menghasilkan perilaku. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, diantaranya penelitian Bagus dkk. (2016)

menunjukkan bahwa sikap *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan. Penelitian lainnya juga menjelaskan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *Self-efficacy* dan *Employee Readiness for Organizational Change*. (Andrew & Mohankumar, 2017).

KAJIAN TEORI DAN HIPOTESIS

Perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai transformasi yang terencana atau tidak terencana dalam struktur organisasi, teknologi, dan/ atau orang-orang. (Greenberg, 2011:584). Secara internal perubahan organisasi akan mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan *hard systems tools* organisasi seperti strategi, sistem dan struktur organisasi, dan (2) perubahan *soft systems tools* organisasi seperti perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. (Sobirin, 2005). Perubahan organisasi secara internal akan berhasil secara optimal bila mencakup perubahan pada kedua perangkat tersebut baik *hard systems tools* maupun *soft systems tools*. Pada perubahan *soft systems tools* membutuhkan kesiapan perilaku manusia yang ada dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi.

Dengan memanfaatkan strategi keterlibatan karyawan tidak hanya akan meningkatkan komunikasi dua arah dalam organisasi, namun juga mengirimkan pesan implisit kepada karyawan bahwa mereka dihargai dan organisasi mempercayai mereka untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan (Self, & Schraeder, 2009), sehingga diharapkan muncul perilaku positif karyawan melalui dukungan terhadap perubahan yang terjadi.

1. *Perceived organizational support* terhadap kesiapan untuk berubah

Secara teoritis, diasumsikan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* terhadap karyawan maka semakin tinggi pula dukungan dan kesiapan karyawan terhadap perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015); Jabbarian & Chegini (2016); dan Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) yang menunjukkan terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

H₁: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC

2. *Self efficacy* terhadap kesiapan untuk berubah

Secara teoritis, diasumsikan bahwa semakin tinggi *self efficacy* karyawan maka semakin tinggi pula dukungan dan kesiapan karyawan terhadap perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Bagus dkk. (2016) dan Andrew & Mohankumar (2017) yang menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara *self efficacy* dengan kesiapan untuk berubah.

H₂: *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC

3. Kesiapan untuk berubah terhadap perilaku

Secara teoritis, diasumsikan bahwa semakin tinggi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan maka semakin tinggi pula munculnya perilaku yang positif dan mendukung perubahan. Hal ini sebagaimana dijelaskan Armenakis *et al.* (1993) bahwa perubahan organisasional dan sikap kesiapan dari anggota organisasional memiliki korelasi sangat dekat. Sikap tersebut akan mempengaruhi perilaku anggota organisasi tersebut dalam menghadapi perubahan organisasional yang terjadi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015); Jabbarian & Chegini (2016) yang menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku positif yang mendukung perubahan.

H₃: Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai di KPP ABC

4. *Perceived organizational support* terhadap perilaku

Secara teoritis, diasumsikan bahwa semakin tinggi *perceived organizational support* terhadap karyawan maka semakin tinggi pula perilaku karyawan dalam mendukung perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) yang menjelaskan bahwa perilaku yang mendukung dari organisasi memberikan tanda kepada karyawannya bahwa organisasi memberikan penilaian pada mereka, sehingga membuat karyawan terlibat dalam perilaku yang berorientasi pada perubahan positif.

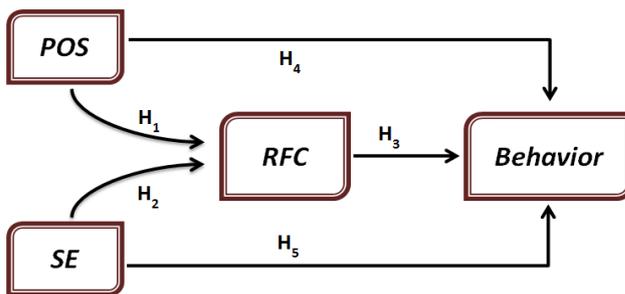
H₄: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai di KPP ABC

5. *Self efficacy* terhadap perilaku

Secara teoritis, diasumsikan bahwa semakin tinggi *self efficacy* karyawan maka semakin tinggi pula perilaku karyawan yang positif dan mendukung terhadap perubahan yang dipromosikan organisasi. Hal ini didukung dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) yang menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Hasil penelitian Hall *et al.* (2016) juga menunjukkan *self-efficacy* adalah prediktor yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pengetahuan untuk menghasilkan perilaku.

H₅: *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap perilaku pegawai di KPP ABC

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah :



Dengan model persamaan regresi pada penelitian ini adalah :

Tahap 1 ➡ $Y_1 = \alpha_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$

Tahap 2 ➡ $Y_2 = \alpha_2 + b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Y_1 + e_2$

Keterangan :

Y₂ = perilaku (*Behavior*)

Y₁ = kesiapan untuk berubah (*RFC*)

α = konstanta

b₁-b₅ = koefisien regresi

X₁ = *perceived organizational support* (*POS*)

X₂ = *self efficacy* (*SE*)

e = *error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode survey dan metode asosiatif yang bertujuan untuk menghubungkan antar variabel untuk mengetahui keterkaitan setiap variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada KPP ABC sebanyak 98 orang. Metode pengumpulan datanya

tidak menggunakan sampel melainkan menggunakan metode sensus karena melibatkan seluruh pegawai pada KPP ABC sebanyak 98 orang (keadaan pada 1 Januari 2018).

Berdasarkan tujuan penelitian dan lingkup batasan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka variabel dan definisi operasional serta indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Perilaku merupakan perilaku yang mendukung perubahan yang ditunjukkan pegawai dalam menghadapi perubahan, berdasarkan perilaku utama nilai-nilai Kementerian Keuangan yang telah ditetapkan yaitu ; perilaku jujur, komitmen dengan kode etik, keterampilan atau *skills*, *knowledge*, *positive thinking*, *solve problems*, kualitas pelayanan, proaktif, *continuous improvement*, dan *innovative*.
2. Kesiapan untuk berubah atau *Readiness for change* (RFC), merupakan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Holt *et al.* (2007) menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah adalah ; kebutuhan perubahan, dukungan pimpinan, keyakinan, dan manfaat pribadi.
3. *Perceived organization support* (POS), merupakan persepsi yang dirasakan karyawan bahwa organisasi mendukung dan menghargai mereka. Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa *Perceived organizational support* adalah karyawan merasa bahwa organisasi mendukung dan memperhatikan; kesejahteraan karyawan, tujuan pribadi karyawan, kontribusi karyawan, pengembangan diri karyawan, dan penghargaan terhadap *effort* karyawan.
4. *Self Efficacy* (SE), merupakan sikap keyakinan diri bahwa pegawai mampu melaksanakan tugas atau tantangan yang dihadapi dalam mencapai tujuannya. Bandura (1977, 1994) dan Verma & Sharma (2013) menjelaskan bahwa konsep *self efficacy* didasarkan pada : keyakinan diri, kemampuan, kegigihan, dan motivasi diri.

Penelitian ini menggunakan sumber data primer dengan menggunakan kuesioner yang disampaikan kepada seluruh objek penelitian. Teknik skala likert dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 6 (sangat setuju) digunakan untuk mengukur pernyataan tentang perilaku, kesiapan untuk berubah, *perceived organizational support* dan *self efficacy*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data kuesioner yang berhasil dikumpulkan dan dapat diolah lebih lanjut sebanyak 97 responden. Proses pengolahan data pada penelitian ini menggunakan *software* aplikasi SPSS versi 25. Pengujian validitas pada penelitian ini dilakukan dengan uji korelasi *pearson product moment* dengan hasil pengujian validitas seluruh variabel valid karena memiliki signifikansi 0,000 dibawah 0,05 sedangkan uji reliabilitas menggunakan pendekatan uji *Cronbach's Alpha* dan hasil pengujian reliabilitas reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel $X_1=0,937$; $X_2=0,883$; $Y_1=0,873$ dan $Y_2=0,916$. Sedangkan untuk hasil uji normalitas dengan *Kolmogorov Smirnov Test* terhadap variabel residual untuk model regresi menunjukkan bahwa bahwa nilai signifikansinya tahap 1 $Y_1=0,200$ dan tahap 2 $Y_2=0,113$ yang berarti nilainya $> 0,05$ maka distribusi datanya normal (Ghozali, 2011). Demikian pula hasil uji heteroskedastisitas dengan uji glejser diperoleh bahwa nilai signifikansinya $X_1=0,158$ dan $X_2=0,541$ untuk model regresi tahap 1 serta $X_1=0,900$; $X_2=0,716$ dan $Y_1=0,290$ untuk model regresi tahap 2 yang berarti keseluruhannya $> 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dengan metode VIF, nilai VIF untuk $X_1=2,896$ dan $X_2=2,896$ untuk model regresi tahap 1 serta $X_1=3,815$; $X_2=3,961$ dan $Y_1=4,584$ untuk model regresi tahap 2 yang artinya bahwa semua variabel independen pada setiap tahap model regresi tidak terjadi multikolinearitas.

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan *software* aplikasi SPSS versi 25, persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = \alpha_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + e_1 \quad (\text{model regresi tahap 1})$$

$$Y_1 = 1,849 + 0,448 X_1 + 0,482 X_2 \text{ dengan nilai } e_1 = \sqrt{(1-0,782)} = 0,467$$

$$Y_2 = \alpha_2 + b_4X_1 + b_5X_2 + b_3Y_1 + e_2 \quad (\text{model regresi tahap 2})$$

$$Y_2 = 17,881 + 0,082 X_1 + 0,140 X_2 + 0,664 Y_1 \text{ dengan nilai } e_2 = \sqrt{(1-0,733)} = 0,517$$

Dimana :

Y_2 = perilaku (*Behavior*)

Y_1 = kesiapan untuk berubah (RFC)

α = konstanta

b_1 - b_5 = koefisien regresi

X_1 = *perceived organizational support* (POS)

X_2 = *self efficacy* (SE)

e = *error term*, yaitu tingkat kesalahan penduga

Berdasarkan persamaan regresi tersebut di atas, maka dapat diinterpretasikan bahwa untuk model regresi tahap 1 adalah *Perceived organizational support* (X_1) berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah (Y_1) dengan koefisien regresi sebesar 0,448. *Self efficacy* (X_2) berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah (Y_1) dengan koefisien regresi sebesar 0,482. Sedangkan untuk model regresi tahap 2 adalah *Perceived organizational support* (X_1) berpengaruh positif terhadap Perilaku (Y_2) dengan koefisien regresi sebesar 0,082. *Self efficacy* (X_2) berpengaruh positif terhadap Perilaku (Y_2) dengan koefisien regresi sebesar 0,140. Kesiapan untuk berubah (Y_1) berpengaruh positif terhadap Perilaku (Y_2) dengan koefisien regresi sebesar 0,664.

Uji Hipotesis (uji t)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$) atau tingkat keyakinan sebesar 0,95.

1. Pengujian pengaruh variabel *Perceived organizational support* (X_1) terhadap variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) pegawai di KPP ABC

H_1 : *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai KPP ABC

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi $t_{\text{hitung}} = 0,000$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi $t_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Perceived organizational support* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) pegawai KPP ABC. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015), Jabbarian & Chegini (2016) dan Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *perceived organizational support* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

2. Pengujian pengaruh variabel *Self efficacy* (X_2) terhadap variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) pegawai di KPP ABC

H_2 : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi $t_{\text{hitung}} = 0,000$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi $t_{\text{hitung}} (0,000) < \text{Level of Significant} (0,05)$, maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Self efficacy* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) pegawai di KPP ABC. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Bagus

dkk. (2016), dan Andrew & S.Mohankumar (2017) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *self efficacy* dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

3. Pengujian pengaruh variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC

H₃: Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap Perilaku pegawai di KPP ABC

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi $t_{hitung} = 0,000$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi $t_{hitung} (0,000) < Level\ of\ Significant (0,05)$, maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC. Hal ini sejalan dengan penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) yang menjelaskan bahwa *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku yang mendukung perubahan.

4. Pengujian pengaruh variabel *Perceived organizational support* (X_1) terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC

H₄: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap Perilaku pegawai KPP ABC

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi $t_{hitung} = 0,438$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi $t_{hitung} (0,438) > Level\ of\ Significant (0,05)$, maka H_0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Perceived organizational support* (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) yang menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Sedangkan berdasarkan penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan resistensi terhadap perubahan melalui mediasi oleh kesiapan untuk perubahan yang berarti bahwa hubungan antara *perceived organizational support* dan perilaku terjadi tidak langsung tapi melalui kesiapan untuk berubah.

5. Pengujian pengaruh variabel *Self efficacy* (X_2) terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC

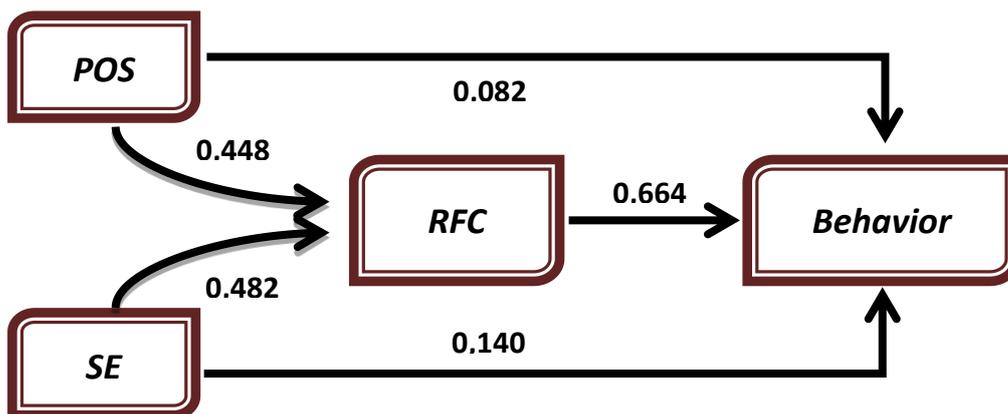
H₅: *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap Perilaku pegawai di KPP ABC

Dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05 dan dari hasil regresi berganda diperoleh signifikansi $t_{hitung} = 0,192$. Berdasarkan hasil olah data diperoleh nilai signifikansi $t_{hitung} (0,192) > Level\ of\ Significant (0,05)$, maka H_0 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Self efficacy* (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Onyishi & Ogbodo (2012) yang menunjukkan bahwa *self efficacy* dan *perceived organizational support* memiliki hubungan yang signifikan dengan perilaku karyawan (terkait perilaku mengambil beban dalam pekerjaannya). Sedangkan berdasarkan penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *perceived organizational support* dan resistensi terhadap perubahan melalui mediasi oleh kesiapan untuk perubahan yang berarti bahwa hubungan antara *perceived organizational support* dan perilaku terjadi tidak langsung tapi melalui kesiapan untuk berubah.

Berdasarkan hasil analisis regresi berganda tahap 1 dan tahap 2, analisis jalur terhadap pengujian pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut :

- Pengaruh langsung variabel *Perceived organizational support* (X_1) terhadap variabel Perilaku (Y_2) = 0,082 dengan pengaruh tidak langsung melalui Kesiapan untuk berubah (Y_1) = $(0,664) \times (0,448) = 0,297$ sehingga pengaruh totalnya = $0,082 + 0,297 = 0,379$
- Pengaruh langsung variabel *Self efficacy* (X_2) terhadap variabel Perilaku (Y_2) = 0,140 dengan pengaruh tidak langsung melalui Kesiapan untuk berubah (Y_1) = $(0,664) \times (0,482) = 0,320$ sehingga pengaruh totalnya = $0,140 + 0,320 = 0,460$

Model Analisis Jalur



1. Pengaruh Tidak Langsung *Perceived organizational support* (POS) terhadap Perilaku melalui Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC

Hasil analisis jalur (*path analysis*) penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Perceived organizational support* (X_1) melalui variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC dengan efek total (efek langsung dan tidak langsung) sebesar 0,379. Hal ini berarti bahwa jika *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku pegawai KPP ABC untuk menghadapi perubahan melalui kesiapan untuk berubah. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) yang menunjukkan bahwa *perceived organizational support* dengan mediasi *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa *perceived organizational support* melalui kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku yang mendukung perubahan.

2. Pengaruh Tidak Langsung *Self efficacy* (SE) terhadap Perilaku melalui Kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC

Hasil analisis jalur (*path analysis*) penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Self efficacy* (X_2) melalui variabel Kesiapan untuk berubah (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel Perilaku (Y_2) pegawai di KPP ABC dengan efek total (efek langsung dan tidak langsung) sebesar 0,460. Hal ini berarti bahwa *self efficacy* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku pegawai KPP ABC untuk menghadapi perubahan melalui kesiapan untuk berubah. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Yu & Lee (2015) dan Jabbarian & Chegini (2016) yang menunjukkan bahwa *Positive Psychological Capital* (dimana salah satu itemnya adalah *self efficacy*) dengan mediasi *Readiness for change* memiliki efek negatif langsung pada *Resistance to change* yang berarti bahwa *Positive Psychological Capital* (dimana salah satu itemnya adalah *self efficacy*) melalui kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku positif yang mendukung perubahan.

KESIMPULAN

1. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* dan variabel *self efficacy* keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika *perceived organizational support* dan *self efficacy* meningkat maka Kesiapan untuk berubah juga akan mengalami peningkatan pula.
2. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel perilaku pegawai di KPP ABC. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika kesiapan untuk berubah meningkat maka perilaku yang mendukung perubahan juga akan mengalami peningkatan pula.
3. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* dan variabel *self efficacy* keduanya berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel perilaku pegawai di KPP ABC. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika *perceived organizational support* dan *self efficacy* meningkat maka perilaku yang mendukung perubahan tidak serta merta akan mengalami peningkatan pula.
4. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* dan variabel *self efficacy* keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel perilaku melalui variabel kesiapan untuk berubah pegawai di KPP ABC. Hal ini dapat diartikan, bahwa jika *perceived organizational support* dan *self efficacy* meningkat maka kesiapan untuk berubah juga akan mengalami peningkatan sehingga perilaku yang mendukung perubahan juga akan mengalami peningkatan pula.

SARAN

Suatu penelitian seringkali dilakukan tidak sempurna, sehingga untuk peneliti selanjutnya disarankan agar mengembangkan penelitian ini dengan cara meneliti variabel lain yang diduga mempengaruhi kesiapan untuk berubah pegawai atau karyawan dengan analisis yang lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, A. & S. Mohankumar. (2017) *The Relationship between Self Efficacy and Employee Readiness for Organizational Change*. IJERGS. 5(1). 16-27
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating readiness for organizational change*. Human Relations, 46(6), 681.
- Bagus E.P, Eliyana, A., & Istyarini, W. (2016). *The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment*. Mediterranean Journal of Social Sciences. 7(3)
- Bandura, A. (1977). *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. Psychological review, 84(2), 191-215.
- ____ (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed), *Encyclopedia of human behavior (Vol. 4, pp. 71-81)*, New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman (Ed), *Encyclopedia of mental health*, San Diego: Academic Press, 1998).
- 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
- Direktorat Jenderal Pajak. (2012). Selayang Pandang Direktorat Jenderal Pajak. Diambil tanggal 10 April 2017 dari website Direktorat Jenderal Pajak <http://pajak.go.id/>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). *Reciprocation*

- of Perceived Organizational Support*. Journal of Personnel Psychology. 86(1). 42-51
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM-SPSS 17, Cetakan Kelima, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Tenth Edition. Essex-England: Pearson Education Limited
- Hall, E., Chai, W., and Albrecht J.A. (2016). *Relationships between nutrition-related knowledge, self-efficacy, and behavior for fifth grade students attending Title I and non-Title I schools*. Appetite. 96. 245-253
- 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.
- Jabbarian, J., & Chegini, M.G. (2016). *The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Resistance to Change : A Study on Guilan Municipal Staff*. Journal of History Culture and Art Research. 5(4). 642-654
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2011). Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-nilai Kementerian Keuangan. Diambil tanggal 22 Mei 2018 dari website <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/>
- Muafi. (2011). Pengaruh Kesiapan Organisasional Terhadap Pembelajaran Organisasional. Institutional Repository UPN "Veteran" Yogyakarta. 3(2). 147-156 ISSN 1979-7192
- Onyishi, I.E., & Ogbodo, E. (2012). *The contribution of self-efficacy and perceived organisational support when taking charge at work*. SA Journal of Industrial Psychology, 38(1), 1-11.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Perceived organizational support: a review of the literature*. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698-714
- Self, D. R., & Schraeder, M. (2009). *Enhancing the success of organizational change*. Leadership & Organization Development Journal, 30(2), 167-182.
- Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). *Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions*. Journal of Change Management. 7(2). 211-229
- Sobirin, A. (2005). Privatisasi: Implikasinya Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi. Jurnal Siasat Bisnis. Edisi Khusus JSB On Human Resources, 19-42 Retrieved from <https://journal.uui.ac.id/index.php/JSB/article/view/967/876>
- Verma, A. & Sharma, B. (2013). *Construct Validation of Self Efficacy Scale*. The IUP Journal of Soft Skills. VII(4). 15-26
- Yu Ming-Chu and Lee Meng-Hsiu. (2015). *Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change*. Asia Pacific Management Review. 20. 177-183