

**ANALISIS PENGARUH PENOLAKAN PADA PERUBAHAN
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH
DENGAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN
KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**
(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)

TESIS



OLEH:

DELVI ELWINA
NPM: 1810018212026

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BUNG HATTA
PADANG 2022**

**Analisis Pengaruh Penolakan Pada Perubahan Terhadap
Kesiapan Untuk Berubah Dengan Persepsi Dukungan Organisasi Dan
Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**
(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)

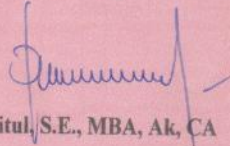
Oleh :

DELVI ELWINA
NPM : 1810018212026

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada Tanggal 17 Juli 2022

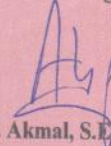
Menyetujui:

Pembimbing I,



Dr. Zaitul, S.E., MBA, Ak, CA

Pembimbing II,



Dr. Akmal, S.E., M.Si

Ketua Program Studi,



Reni Yuliviona, S.E., M.M., Ph.D

**Analisis Pengaruh Penolakan Pada Perubahan Terhadap
Kesiapan Untuk Berubah Dengan Persepsi Dukungan Organisasi Dan
Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi**
(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)

Oleh :

DELVI ELWINA
NPM : 1810018212026

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada Tanggal 17 Juli 2022

Tim Penguji:

Ketua,

Dr. Zaitul, S.E., MBA, Ak, CA

Sekretaris,

Dr. Akmal, S.E., M.Si

Anggota,

Dr. Irwan Muslim, S.E. M.P

Anggota,

Dr. Dwi Fitri Puspa, S.E., M.Si, Ak, CA

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Sains Manajemen pada tanggal 17 Juli 2022

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Dekan



Dr. Eni Febrina Harahap, S.E., M.Si

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : DELVI ELWINA

NPM : 1810018212026

Program Studi : Magister Sains Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul :

ANALISIS PENGARUH PENOLAKAN PADA PERUBAHAN TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)

Yang dibuat untuk melengkapi persyaratan menjadi Magister Sains Manajemen pada program studi konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pascasarjana di Universitas Bung Hatta. Se jauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari tesis yang telah dipublikasikan sebelumnya dan atau pernah dipakai dalam lingkungan Universitas Bung Hatta maupun di perguruan tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari tidak sesuai dengan pernyataan di atas, maka penulis bersedia menerima sanksi yang akan dikenakan.

Padang, Agustus 2022



DELVI ELWINA

NPM. 1810018212026

**ANALISIS PENGARUH PENOLAKAN PADA PERUBAHAN TERHADAP
KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN PERSEPSI DUKUNGAN
ORGANISASI DAN KETERIKATAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**
(Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat)

¹⁾Delvi Elwina, ²⁾Zaitul, ³⁾Akmal
Mahasiswa dan Dosen pada Jurusan Magister Sains Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta

Email :

¹⁾delvielwina83@gmail.com, ²⁾zaitul@bunghatta.ac.id, ³⁾drakmal210@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkonfirmasi teori Kurt Lewin mengenai proses perubahan. Konsep kesiapan untuk berubah yang diajukan oleh Armenakis dkk (1993) mirip dengan konsep *unfreezing* Lewin (1951) dimana pada tahap ini keyakinan dan sikap anggota organisasi diubah atau dimanipulasi sehingga mereka melihat perubahan sebagai sesuatu yang perlu untuk dilakukan. Teknik analisis kuantitatif digunakan untuk menguji 7 hipotesis melalui survei menggunakan skala Likert lima poin terhadap 193 responden pada lima OPD di Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat. Pengaruh antar variabel dianalisis menggunakan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh penolakan pada perubahan terhadap kesiapan untuk berubah yang dimediasi oleh persepsi dukungan organisasi adalah tidak signifikan. Dan temuan baru bahwa pengaruh penolakan pada perubahan terhadap kesiapan untuk berubah yang dimediasi oleh keterikatan kerja menunjukkan hasil yang signifikan.

Kata Kunci : kesiapan untuk berubah, penolakan pada perubahan, persepsi dukungan organisasi, keterikatan kerja

ANALYSIS OF THE EFFECT OF REJECTION ON CHANGE ON
READINESS TO CHANGE WITH PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL
SUPPORT AND WORK ENGAGEMENT
AS A MEDIATION VARIABLE
(Study on the Regional Government Organization of West Pasaman Regency)

¹⁾Delvi Elwina, ²⁾Zaitul, ³⁾Akmal

Students and Lecturers in the Master of Management Science Department
Faculty of Economics and Business, Bung Hatta University

Email :

¹⁾delvielwina83@gmail.com, ²⁾zaitul@bunghatta.ac.id, ³⁾drakmal210@gmail.com

Abstract

This study confirms Kurt Lewin's theory of the process of change. The concept of readiness to change proposed by Armenakis et al (1993) is similar to the concept of unfreezing Lewin (1951) where at this stage the beliefs and attitudes of organizational members are changed or manipulated so that they see change as something that needs to be done. Quantitative analysis techniques were used to test 7 hypotheses through a survey using a five-point Likert scale on 193 respondents in five OPDs in the West Pasaman Regency Government. The influence between variables was analyzed using SmartPLS 3.0 software. The results showed that the effect of resistance to change on readiness to change mediated by perceived organizational support was not significant. And the new finding that the effect of resistance to change on readiness to change which is mediated by work engagement shows significant results.

Keywords : readiness to change, resistance to change, perceived organizational support, work engagement

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT beserta junjungan besar Nabi Muhammad SAW, berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis dengan judul “Analisis Pengaruh Penolakan Pada Perubahan Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dengan Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan Kerja sebagai Variabel Mediasi” (Studi pada Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Pasaman Barat).

Dalam penulisan tesis ini, berbagai pihak telah memberikan bantuan kepada penulis, untuk itu ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada:

1. Ibu Dr. Erni Febrina Harahap, SE, M. Si sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bung Hatta.
2. Bapak Dr. Zaitul, S.E., MBA., DBA, Ak., CA, ASEAN CPA selaku Pembimbing I dan Bapak Akmal, S.E., M.Si selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga serta pikirannya dalam memberikan bimbingan baik berupa ilmu, arahan, petunjuk, maupun saran yang sangat berkontribusi dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Dr. Irwan Muslim, S.E.,M.P dan Ibu Dr. Dwi Fitri Puspa, S.E., M.Si., Ak., CA sebagai dosen penguji yang dengan penuh perhatian memberikan dorongan, bimbingan dan saran kepada penulis dan yang telah meluangkan waktunya kepada penulis.
4. Ibu Reni Yuliviona, SE., MM., Ph.D sebagai Ketua Program Studi Magister Sains Manajemen yang dengan penuh perhatian memberikan

dorongan, diskusi, bimbingan dan saran kepada penulis dan juga telah meluangkan waktunya kepada penulis.

5. Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana Universitas Bung Hatta Padang yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Ibunda Ermawati dan suami tercinta Doni Hendra yang selalu mendoakan dan memberi dukungan materil dan moril untuk penulis dalam penyusunan tesis ini.
7. Ananda Varel Viandra dan Rubby Viandra semoga kalian nanti bisa menyelesaikan pendidikan tepat waktu dan lebih baik daripada bunda.
8. Bapak Armi Ningdel, S.Pd, MM selaku Kepala Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pasaman Barat dan Bapak Afkar, S.IP selaku Sekretaris Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pasaman Barat dan atasan langsung penulis yang telah memberikan kemudahan di kantor.
9. Semua Bapak Ibu rekan Pegawai Negeri Sipil pada lima Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Pasaman Barat yaitu Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Nagari, Dinas Kesehatan, Dinas Penanaman Modal Perizinan Terpadu Satu Pintu, dan Dinas Pengendalian Penduduk Keluarga Berencana Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak yang telah meluangkan waktu diskusi mengenai kuisisioner yang Penulis sebarakan.
10. Ibu Dewita Yepi Murni dan Bapak/ Ibu Tata Usaha Universitas Bung Hatta tempat penulis mendapatkan referensi yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, semoga Allah membalasi semua kebaikannya.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat dan jika seandainya dalam penulisan ini terdapat kekurangan dan kekeliruan permintaan maaf yang tulus penulis harapkan, penulis juga menerima kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan penulisan tesis ini.

Padang, Agustus 2022

Delvi Elwina

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 <i>Kesiapan untuk berubah.....</i>	11
2.1.1.1 Dimensi <i>Kesiapan untuk berubah.....</i>	13
2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Kesiapan untuk berubah.....</i>	14
2.1.2 <i>Penolakan pada perubahan.....</i>	16
2.1.2.1 Dimensi <i>Penolakan pada perubahan.....</i>	19
2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Penolakan pada perubahan.....</i>	19
2.1.3 <i>Persepsi Dukungan Organisasi.....</i>	21
2.1.3.1 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi.....	23
2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi	24
2.1.4 Keterikatan Kerja (Keterikatan kerja).....	26
2.1.4.1 Dimensi Keterikatan Kerja (Keterikatan kerja).....	29
2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keterikatan Kerja (Keterikatan kerja).....	31
2.2 Pengembangan Hipotesis	31
2.2.1 Pengaruh Penolakan pada perubahan terhadap Kesiapan untuk berubah.....	31
2.2.2 Pengaruh Penolakan pada perubahan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi.....	32
2.2.3 Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi	

	Kesiapan untuk berubah	32
2.2.4	Peran Persepsi Dukungan Organisasi sebagai Variabel Mediasi Antara Penolakan pada Perubahan dan Kesiapan untuk berubah	33
2.2.5	Pengaruh Penolakan pada Perubahan terhadap Keterikatan Kerja.....	34
2.2.6	Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah	35
2.2.7	Peran Keterikatan kerja dalam memediasi hubungan antara penolakan pada perubahan terhadap Kesiapan untuk Berubah pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Pasaman Barat.....	36
2.3	Kerangka Konseptual	37
BAB III	METODE PENELITIAN	38
3.1	Jenis Penelitian	38
3.2	Objek, Populasi dan Sampel Penelitian	38
3.3	Data Penelitian.....	39
3.4	Defenisi Operasional Variabel dan Instrumen Penelitian.....	40
3.4.1	Defenisi Operasional Variabel	40
3.4.1.1	Kesiapan untuk berubah	40
3.4.1.2	Penolakan pada perubahan.....	40
3.4.1.3	Persepsi Dukungan Organisasi.....	41
3.4.1.4	Keterikatan Kerja.....	42
3.5	Metode Analisis Data.....	42
A	Analisis Deskriptif.....	42
B	Analisis Inferensial.....	44
3.6.1	<i>Measurement Model Assessment (MMA)</i>	44
3.6.1.1	<i>Convergent Validity</i>	45
3.6.1.2	<i>Discriminant Validity</i>	45
3.6.3	<i>R Square</i> dan <i>Q Square</i>	46
3.6.4	<i>Struktur Model Assessment (SMA)</i>	47
3.6.5	Efek Mediasi	47
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	49
4.1	Hasil Penelitian.....	49
4.1.1	Tingkat Responden.....	49
4.1.2	Profil Responden.....	50
4.1.3.	Analisis Data.....	52
4.1.3.1	<i>Measurement Model Assessment (MMA)</i>	52
4.1.3.1.1	<i>Convergent Validity</i>	53
4.1.3.1.2	<i>Discriminant Validity</i>	63
4.1.3.1.3	Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio.....	66
4.1.3.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	67
4.1.3.2.1	Kesiapan untuk Berubah.....	67
4.1.3.2.2	Penolakan pada Perubahan.....	68

4.1.3.2.3 Persepsi Dukungan Organisasi.....	69
4.1.3.2.4 Keterikatan Kerja.....	71
4.1.3.3 R Square dan Q Square	72
4.1.3.4. <i>Struktur Model Assessment</i> (SMA).....	74
4.1.3.4.1. Efek Mediasi.....	78
4.2 Pembahasan.....	83
4.2.1 Pengaruh Penolakan pada Perubahan terhadap Kesiapan untuk Berubah	83
4.2.2. Pengaruh Penolakan pada Perubahan terhadap Persepsi Dukungan Organisasi.....	84
4.2.3. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah.....	86
4.2.4. Pengaruh Penolakan pada Perubahan terhadap Kesiapan untuk Berubah yang dimediasi oleh Persepsi Dukungan Organisasi.....	86
4.2.5. Pengaruh Penolakan pada Perubahan terhadap Keterikatan Kerja.....	87
4.2.6. Pengaruh Keterikatan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah.....	88
4.2.7. Pengaruh Penolakan pada Perubahan terhadap Kesiapan untuk Berubah yang dimediasi oleh Keterikatan Kerja.....	89
BAB V PENUTUP.....	90
5.1 Kesimpulan.....	90
5.2 Implementasi Hasil Penelitian.....	91
5.2.1. Implikasi Praktis.....	91
5.2.2. Implikasi Teoritis.....	92
5.3 Keterbatasan dan Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	94
LAMPIRAN	130

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Fenomena Kesiapan untuk Berubah Pegawai DLH Kabupaten Pasaman Barat.....	4
Tabel 3.1	Populasi ASN PNS.....	39
Tabel 3.2	Kriteria Tingkat Capaian Responden (TCR).....	44
Tabel 3.3	Kriteria R Square.....	46
Tabel 3.4	Kriteria Q Square.....	47
Tabel 3.5	Tipe Pengujian Mediasi.....	48
Tabel 4.1	Distribusi Kuesioner Penelitian.....	49
Tabel 4.2	Profil Responden.....	51
Tabel 4.3	Outer Loading Tahap 1 (Full Item)	54
Tabel 4.4	Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan AVE...	56
Tabel 4.5	Outer Loading Tahap 2	58
Tabel 4.6	Outer Loading Tahap 3	60
Tabel 4.7	Outer Loading Tahap 4.....	61
Tabel 4.8	Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan AVE ...	62
Tabel 4.9	Discriminant Validity dengan Metode Fornell Larcker Criterion	64
Tabel 4.10	Discriminant Validity dengan Metode Cross Loading..	65
Tabel 4.11	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	66
Tabel 4.12	Descriptive Kesiapan untuk Berubah.....	67
Tabel 4.13	Descriptive Penolakan untuk Perubahan.....	68
Tabel 4.14	Descriptive Persepsi Dukungan Organisasi.....	70
Tabel 4.15	Descriptive Keterikatan Kerja.....	71
Tabel 4.16	R Square dan Q Square	73
Tabel 4.17	Path Coeficient.....	75
Tabel 4.18	Hasil Uji Mediasi.....	79

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	37
Gambar 4.1 Outer Loading Tahap 1 (Full Item).....	56
Gambar 4.2 Outer Loading Tahap 2	59
Gambar 4.3 Outer Loading Tahap 4	62
Gambar 4.4 Hasil Analisis Bootstrapping.....	80

DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Kuisisioner Penelitian.....	101
Lampiran 2	Identitas Responden.....	106
Lampiran 3	Variabel Kesiapan Untuk Perubahan.....	111
Lampiran 4	Variabel Penolakan pada Perubahan.....	116
Lampiran 5	Mediasi 1 Persepsi Dukungan Organisasi.....	121
Lampiran 6	Variabel Mediasi 2 (Keterikatan Kerja).....	126
Lampiran 7	Outer Loading Tahap I (Full Variabel).....	131
Lampiran 8	Outer Loading Tahap 2.....	133
Lampiran 9	Outer Loading Tahap 3.....	135
Lampiran 10	Outer Loading Tahap 4.....	137
Lampiran 11	Discriminant Validity dengan Metode Fornell Larcker Criterion.....	139
Lampiran 12	Discriminant Validity dengan Metode Cross Loading.....	139
Lampiran 13	Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	140
Lampiran 14	Total Capaian Responen (TCR).....	141
Lampiran 15	R Square dan Q Square.....	142
Lampiran 16	Final Results SmartsPLS Report.....	143
Lampiran 17	Specific Indirect Effects.....	144
Lampiran 18	Final Results Path Coeficients.....	145