PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT* TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASIONAL DENGAN *AGILITY* SEBAGAI MEDIATOR STUDY PADA PT PLN (PERSERO)

(TESIS)

Oleh

Aldio Fikri Siddik

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022

ABSTRAK

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT* TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASIONAL DENGAN *AGILITY* SEBAGAI MEDIATOR STUDY PADA PT PLN (PERSERO)

Oleh

Aldio Fikri Siddik

Dalam sebuah organisasi, perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti akan terjadi. Perubahan ini merupakan isu yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Kondisi yang dihadapi oleh sebuah organisasi saat ini adalah era perubahan teknologi yaitu Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity (TUNA) dan Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA), dimana pada situasi ini menuntut organisasi untuk menjadi agile dan memiliki learning culture. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasi Dengan *Agility* Sebagai Mediator Study Pada PT PLN (Persero). Sampel penelitian ini sejumlah 275 pegawai PT PLN (Persero). Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap *Agility*. *Perceived Organizational Support* tidak berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi sedangkan *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi. Selanjutnya *Agility* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support* terhadap Perubahan Organisasi. Perubahan organisasi dapat ditingkatkan dengan baik dengan meningkatkan *Perceived Supervisor Support* dan *Agility* karena 2 variabel tersebut memiliki pengaruh lebh besar daripada *Perceived Organizational Support*

Kata Kunci : *Perceived Organizational Support, Perceived Supervisory Support, Agility,* Perubahan Organisasional

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND PERCEIVED SUPERVISORY SUPPORT ON ORGANIZATIONAL CHANGE WITH AGILITY AS A MEDIATOR AT PT PLN (PERSERO)

By
Aldio Fikri Siddik

In an organization, change is something that is bound to happen. This change is an important issue in an organization or company. The conditions faced by an organization today are the era of technological change, namely Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity (TUNA) and Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (VUCA), where this situation requires the organization to be agile and have a learning culture so that it does not become victims like companies that have gone bankrupt. So, the organization is currently experiencing unusual conditions, especially in the current era of TUNA and VUCA. This study aims to determine the effect of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Organizational Change with Agility as Study Mediator at PT PLN (Persero). The sample of this research is 275 employees of PT PLN (Persero). The analytical tool used in this research is Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support had an effect on Agility. Perceived Organizational Support has no effect on Organizational Change, while Perceived Supervisor Support has no effect on Organizational Change. Furthermore, Agility mediates the effect of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Organizational Change. Organizational change can be improved properly by increasing Perceived Supervisor Support and Agility because these 2 variables have a greater influence than Perceived Organizational Support.

Keywords: Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Agility, Organizational Change

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT* TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASIONAL DENGAN *AGILITY* SEBAGAI MEDIATOR STUDY PADA PT PLN (PERSERO)

Oleh

Aldio Fikri Siddik

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022

Judul Tesis	:	**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN *PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT* TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASIONAL DENGAN *AGILITY* SEBAGAI MEDIATOR STUDY PADA PT PLN (PERSERO)**
Nama Mahasiswa	:	Aldio Fikri Siddik
Nomor Pokok Mahasiswa	:	2021011002
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Manusia
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis

MENYETUJUI

Pembimbing I	Pembimbing II
Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.	**Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.**
NIP. 19650307 199103 1001	**NIP. 19761110 200012 2001**

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

Prof.Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP. 19661027 199003 2 002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.** .....

Sekretaris : **Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si.** .....

Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.** .....

Penguji II : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.** .....

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Dr. Nairobi, SE., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. Direktur Pascasarjana

Prof. Dr Ir. Ahmad Saudi Samosir, ST.,M.T.
NIP 19710415 199803 1 005

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **30 Agustus 2022**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa :

1. Tesis dengan judul "**Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional Dengan *Agility* Sebagai Mediator Study Pada PT PLN (Persero)"** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut ***Plagiarisme.***
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Jakarta, 10 Agustus 2022
Peneliti

Aldio Fikri Siddik
NPM. 2021011002

RIWAYAT HIDUP

Peneliti dilahirkan di Padang pada tanggal 21 Juni 1991. Peneliti merupakan putra dari pasangan Bapak Mukhlis dan Ibu Fenorita, anak kedua dari 4 bersaudara.

Dengan rahmat Allah SWT. Peneliti menyelesaikan Pendidikan Formalnya yang dimulai dari Taman Kanak-Kanak (TK) Pasir Layung Utara pada tahun 1997 kemudian dilanjutkan di Sekolah Dasar Negeri 22 Ujung Gurun di Kota Padang pada tahun 1998 Kemudian dilanjutkan di Sekolah Menengah Pertama Negeri 12 Padang pada tahun 2006 dan pada tahun 2009 peneliti menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA N 1 Padang.

Peneliti menyelesaikan pendidikan Sarjana pada tahun 2013 di Intitut Teknologi Telkom, Fakultas Rekayasa Industri, jurusan Teknik Industri Pada tahun 2013 juga Peneliti terdaftar menjadi mahasiswa diprogram studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung dan lulus pada tahun 2022.

MOTTO

"Sesungguhnya Allah bersama orang-orang yang sabar."

— QS. Az-Zumar : 10 —

"Ilmu tanpa Adab seperti Api tanpa Kayu dan Adab tanpa Ilmu seperti Ruh tanpa Jasad."

— Abu Zakaria An Anbari —

"Hidup bukan tentang diri sendiri, Hidup mengajarkan kita cara untuk berbagi Kebahagiaan dengan orang lain."

— Yuuki Asuna in "Swort Art Online" By Reki Kawahara —

"Kehidupan itu sama dengan langit terus berpindah dan bergerak, langit takkan selamanya cerah dan hujan takkan selamanya jatuh."

— Kamado Tanjiro in "Kimetsu No Yaiba" By Koyoharu Gotoge —

PERSEMBAHAN

Bismillahirahmanirrahim

Segala puji milik Allah SWT atas rahmat dan nikmat yang telah diberikan, kupersembahkan karya ini sebagai tanda bakti dan cinta kasihku kepada:

Orang Tuaku

Mamah Ir. Fenorita yang selalu senantiasa tanpa pamrih untuk berdoa dan memberikan kasih sayang yang tidak pernah habis kepada putranya, terima kasih telah menjadi penyemangat dan pemberi motivasi dalam menyelesaikan kuliahku.

SANWACANA

Bismillahirrohmaanirrohim,

Alhamdulillah, puji syukur atas kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul **"Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional Dengan *Agility* Sebagai Mediator Study Pada PT PLN (Persero)".** Tesis ini adalah salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

Dalam tesis ini, peneliti memperoleh bantuan dan bimbingan serta petunjuk dari berbagai pihak sehingga membantu mempermudah proses penyusunan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Pembimbing Utama, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan nasihat, masukan, kritik dan saran sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini.
4. Ibu Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Pendamping, terima kasih atas kesediaannya memberikan nasihat selama Peneliti menjadi mahasiswa dan bimbingan, masukan, kritik, saran, dan bantuan kepada

Peneliti sehingga dapat menyelesaikan Tesis ini. Mohon maaf apabila sering bimbingan diluar jam kerja bu.

5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Dosen Penguji Pertama, terima kasih atas kesediannya dalam memberikan pengarahan dan pengetahuan dalam proses penyelesaian Tesis ini.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Penguji Kedua, terima kasih atas kesediaannya dalam memberikan pengarahan, saran dan pengetahuan hingga proses penyelesaian Tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen beserta Staff dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen, atas segala ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama Peneliti menjadi Mahasiswa.
8. Mba Dharmawanti, S.Sos., terima kasih atas kesediaan dan kesabaran dalam membantu proses perkuliahan hingga penyelesaian Tesis ini.
9. Kakak dan Adek Felistya Fidella, S.T, Cindy Felisa, S.E dan M. Fauzan Aditya yang selalu mendukung, memberi doa, menjadi teman diskusi dan memberi motivasi terima kasih telah telah selalu ada di situasi apapun dan sabar mempunyai adik seperti saya.
10. Keluarga besar Divisi Pengembangan Talenta yang telah memberikan kesempatan dalam melaksanakan perkuliahan magister ini melalui Jalur Restitusi PLN.
11. Keluarga besar Sub Bidang Pengembangan Keahlian PLN Pusat, Anin, Mas Fajar, Febi, Bu Rima, Pak Agung Siswanto, Mba Endah, Mba Salsa, Mas Tutut dan Mbak Aning terima kasih atas doa dan dukungan yang telah diberikan.
12. Kakak Coach / Atasan dan Mentor Ibu Diah Karima yang selalu memberikan dukungan, arahan dan masukan yang telah diberikan selama ini.
13. Keluarga besar gang senggol, Adit, Bu Suryanti, Apri, Mba Monica, Mba Vera, Winda terima kasih telah banyak membantu peneliti, memberikan doa dan menjadi keluarga baru sejak peneliti kuliah di program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Lampung

14. Untuk Ketua Kelas Magister Manajemen Unila Angkatan 2020, M Aditya Rizki Saputra yang selalu memberikan dukungan, masukan dan membantu selama perkuliahan.
15. Untuk teman seperjuangan MM Angkatan 2020 baik Reguler dan PJJ yaitu, Khairunnisa, Adim Imaduddin, Elita Yuni Setiyarini, Elita Yuni Setiyarini, Elita Yuni Setiyarini, Elita Yuni Setiyarini, Aditia Yudis Puspitasari, Dimaz Irja Viratama, Apri Anita Sari, Ni Gusti Ayu Putu Ratna, Winda, Muhammad Nagif, Tio Fatrin, Anita Octavia. G, Mohammad Athian Manan, Zulqarnain, Suryanti, Rofi Zunizar, Reza Hardian Pratama, Yosua Parasian Hutagalung, Putri Ramadhona, Melda Rosa, Hiro Sejati, Syarif Setio, Intannia Lestari, Asep Muzaki, Rizky Khairunnisa, Harits Kurniawan, Anggelina Tyo Cahaya, Moh Aditya Rizki Saputra, Titin Rosdyanti, Alvita Raissa Marza, Robiyatul Adawiah, Vynda Levy Cahyani, Zeninda Auliya, Afilia Devitasari, Violeta Rahmawati, M Khoirul Aulia, Vera Monica, Audina Sarah Suciati, Rahma Sarita, Ririn Nafisa Ulfa, Didi Marsudi, Refa James Simatupang, Monica Rizki Wulandari, Melian Elsa Putri, Sahala Ian Patra Napitupulu, Wilfrid Sahat P Siregar, Kharisma Deslia Herman, Defline Putri Delly, dan Elsa Christy Gumay. **Kalian Keren Guys!**
16. Terimakasih untuk Almamater Tercinta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
17. Semua pihak yang telah membantu, memberikan motivasi serta doa kepada peneliti yang tidak dapat disampaikan satu persatu peneliti ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga Tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua.

Jakarta, Agustus 2022

Peneliti,

Aldio Fikri Siddik

DAFTAR ISI

SANWACANA i

DAFTAR ISI iv

DAFTAR TABEL vii

DAFTAR GAMBAR viii

DAFTAR LAMPIRAN ix

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 11
C. Tujuan Penelitian 11
D. Manfaat Penelitian 12

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka 13
1. Perubahan Organisasional 13
2. *Agility* 22
3. *Perceived Organizational Support* 24
4. *Perceived Supervisor Support* 28
B. Penelitian Terdahulu 30
C. Kerangka Pemikiran 32
D. Hipotesis 33
1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Agility* 33
2. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Agility* 34
3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasional 34
4. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap Perubahan Organisasional 35
5. Pengaruh *Agility* terhadap Perubahan Organisasional 36
6. Peran Mediasi *Agility* dalam pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasional 36
7. Peran Mediasi *Agility* dalam pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap Perubahan Oranisasional 37

E. Pengembangan Hipotesis 38

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Sumber Data. 39
B. Populasi dan Sampel 39
1. Populasi 39
2. Sampel 40
C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional. 40
A. Variabel Penelitian 40
B. Definisi Operasional 41
D. Metode Pengumpulan Data 42
E. Uji Instrumen Penelitian 42
F. Analisis Data 43
1. Analisis Statistik Deskriptif 43
2. Peralatan Analisis Data 43
G. Uji Hipotesis 50
1. Hipotesis Verifikatif Untuk Hubungan Langsung (*Direct Relationship)* . 50
2. Hipotesis Verifikatif Untuk Hubungan Tidak Langsung (*Indirect Relationship*) 51

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian 53
B. Karakteristik Responden 53
C. Hasil Pengujian Instrumen 54
1. Pengujian Validitas 54
2. Pengujian Reliabilitas 56
D. Analisis Frekuensi Persepsi Responden 57
1. Persepsi Terhadap *Perceived Organizational Support* 58
2. Persepsi Terhadap *Perceived Supervisor Support* 58
3. Persepsi Terhadap *Agility* 59
4. Persepsi Terhadap Perubahan Organisasional 60
E. Proses dan Hasil Analisis Data 61
1. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis)* 61
2. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit* 67
3. Kesimpulan Uji Measurement 69
F. Analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* 69
G. Pengujian Hipotesis 71
1. Pengaruh *Perceived Organizational Support Terhadap Agility* 72
2. Pengaruh *Perceived Supervisor Support Agility* 72
3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Perubahan Organisasional 72
4. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional 72
5. Pengaruh *Agility* Terhadap Perubahan Organisasional 73

6. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility* 73
7. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility* 74

H. Simpulan Uji *Structural Model* 75

I. Pembahasan 76
1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Agility* 76
2. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* Terhadap *Agility* 78
3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Perubahan Organisasional 79
4. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional 80
5. Pengaruh *Agility* Terhadap Perubahan Organisasional 80
6. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility* 81
7. Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility* 82

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan 83
B. Saran 84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Kekuatan dan Tantangan PT PLN (Persero) 6
Tabel II.1 Penelitian Terdahulu..... 30
Tabel III.1 Definisi Operasional Variabel..... 41
Tabel III.2 Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of Fit Index) 49
Tabel IV.1 Karakteristik Responden..... 53
Tabel IV.2 Hasil Uji Validitas 54
Tabel IV.3 Reliabilitas Variabel Penelitan (Alpha) 56
Tabel IV.4 Persepsi Berdasarkan Interval Skor 57
Tabel IV.5 Persepsi Respon Terhadap *Perceived Organizational Support*..... 58
Tabel IV.6 Persepsi Responden Terhadap *Perceived Supervisor Support* 58
Tabel IV.7 Persepsi Responden Terhadap *Agility* 59
Tabel IV.8 Persepsi Terhadap Perubahan Organisasional 60
Tabel IV.9 Loading Factor Terhadap Variabelnya 64
Tabel IV.10 Loading Factor Indikator Terhadap Variablenya..... 66
Tabel IV.11 Hasil Pengujian Kelayakan Measurement Model..... 67
Tabel IV.12 Hasil Pengujian Kelayakan Measurement Model..... 69
Tabel IV.13 *Standarized Regression Weight Structural Equational Model*..... 71
Tabel IV.14 Hasil Pengujian Sobel Test *Perceived Organizational Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility*..... 74
Tabel IV.15 Hasil Pengujian Sobel Test *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility*..... 75
Tabel IV.16 Simpulan Hipotesis..... 76

DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Model Siklus Hidup Organisasi 2

Gambar I.2 Transformasi PLN..... 4

Gambar I.3 Core Values AKHLAK..... 5

Gambar I.4 Index Change Readines Korporat Per Dimensi PT PLN (Persero) 7

Gambar I.5 Faktor Toxic Yang Menghambat Pegawai Berdasarkan Survey Budaya 2021 10

Gambar II.1 Model Kerangka Pemikiran..... 33

Gambar III.1 Pengujian Efek Mediating..... 51

Gambar IV.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk 63

Gambar IV.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk II 65

Gambar IV.3 Analisis Respesifikasi *Measurement Model* 68

Gambar IV.4 Hasil Pengujian *Sturctural Equation Model (SEM)*..... 70

Gambar IV.5 Pengujian Efek Mediating *Perceived Organizational Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility*..... 73

Gambar IV.6 Pengujian Efek Mediating *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional Melalui *Agility*..... 74

Gambar IV.7 Transformasi PLN..... 77

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian I

Lampiran 2 AMOS XXII

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam sebuah organisasi, perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti akan terjadi. Perubahan ini merupakan isu yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Ini dikarenakan perubahaan dapat memberikan kesempatan bagi sebuah organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja kedepannya. Yang kita ketahui, ada hal-hal yang dapat menjadikan organisasi tersebut melakukan perubahan atau kita kenal dengan transformasi diantaranya adalah organisasi harus selalu mengidentifikasi dan memiliki sense pada lingkungan bisnisnya yang rumit dan turbulence. Kondisi yang dihadapi oleh sebuah organisasi saat ini adalah era perubahan teknologi yaitu *Turbulence, Uncertainty, Novelty, Ambiguity* (TUNA) dan *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA), dimana pada situasi ini menuntut organisasi untuk menjadi agile dan memiliki *learning culture* agar tidak menjadi korban seperti perusahaan yang sudah mengalami bankrupt–Sehingga organisasi saat ini mengalami kondisi yang tidak biasa, khususnya di era TUNA dan VUCA saat ini. Ketidakpastian ini berdampak kepada kurangnya akurasi prediksi sehingga merembet kepada prospek masa depan yang terus diwarnai dengan kejutan, dan menurunkan kesadaran serta pemahaman akan isu dan peristiwa yang terjadi.

Salah satu kondisi TUNAVUCA yang dihadapi saat ini yaitu pada Turbulance dan *Uncertainty* dimana dengan adanya ketidakpastian yang di era saat ini memiliki dampak kepada kurangnya akurasi sebuah prediksi yang mana banyaknya hal-hal tidak terduga tidak dapat kita pahami salah satunya adalah dengan adanya *pandemic* COVID-19 yang menyerang diseluruh dunia. Dimana *Corona Virus Disease*-19 (COVID-19) adalah sebuah infeksi dari saluran pernapasan yang disebabkan oleh jenis virus corona. Dimana ada istilah lain penyakit ini adalah *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus*-2 (SARS-COV2). Dimana Kasus COVID-19 pertama kali dilaporkan di Kota Wuhan, Provinsi Hubei,

Tiongkok, pada Desember 2019. Dalam beberapa bulan saja, penyebaran penyakit ini telah menyebar ke berbagai negara, baik di Asia, Amerika, Eropa, dan Timur Tengah serta Afrika. Pada tanggal 11 Maret 2020, Organisasi Kesehatan Dunia atau World Health Organization (WHO) mendeklarasikan penyebaran COVID-19 dikategorikan sebagai pandemic.

Kondisi-kondisi ketidakpastian ini sebuah perusahaan harus mengidentifikasi suatu tantangan yang dihadapi kedepannya, maka perusahaan harus memiliki sense pada tindakan organisasi dari kondisi yang dihadapi saat ini kepada kondisi yang diharapkan kedepannya sesuai dengan visi dan tujuan dari oganisasi Winardi (2010). Kondisi organisasi yang tidak dapat bertahan pada kondisi tersebut dapat disebabkan oleh ketidakmampuan organisasi dalam melakukan perubahan. Sama halnya dengan makhluk hidup, organisasi perlu adanya perubahan. Dimana perubahan organisasi ini dikuti oleh tahapan tertentu yang dikenal dengan istilah *Organizational Life Cycle* atau Siklus Hidup organisasi dengan klasifikasi mani Miller dan Friesen (1984). (Primc et al., 2020) menyebutkan bahwa suatu perusahaan akan mengalami suatu siklus hidup. Ada empat tahapan siklus hidup organisasi yaitu; kelahiran, pertumbuhan, penurunan, dan kematian tergambar pada gambar berikut:

Gambar I.1 Model Siklus Hidup Organisasi

Sumber: Primc et al. (2020)

Berdasarkan Gambar I.1 Model Siklus Hidup Organisasi menunjukkan pertumbuhan organisasi sebagai tahap siklus dari organisasi yang mana organisasi dapat mampu mengembangkan sumber daya tambahannya. Pertumbuhan organisasi ini memungkinkan adanya peningkatan pembagian kerja dan

spesialisasi serta keunggulan kempetitif. Setiap Langkah-langkah yang dihadapi oleh sebuah organisasi akan selalu menimbulkan suatu masalah yang diperlukan penangan baik internal maupun eksternal.

Menurut Adizes (1979) tahapan sebuah perkembangan organisasi dapat diprediksi dan bersifat repetitive. Salah satunya adalah dengan cara melakukan sebuah transformasi atau perubahan organisasi. Ketika suatu organisasi berada pada tingkat *organizational growth*, organisasi harus terus melakukan inovasi dan terus melakukan perbaikan-perbaikan.

Salah satu implementasi yang dilakukan pada perusahaan di Indonesia saat ini dalam mempertahankan *organizational life cycle* dengan cara bertransformasi adalah PT PLN (Persero). PT PLN (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan energi yang memiliki risiko pekerjaan tinggi dengan bahaya tidak terlihat (energi listrik) dan melingkupi kebutuhan hidup masyarakat di Indonesia, memanfaatkan sumber daya manusia sebagai kekuatan dasar dan utama bergeraknya proses bisnis serta pelayanan pelanggan, menyadari pentingnya keberadaan dan performansi sumber daya manusia yang dimiliki.

Saat ini PT PLN (Persero) dalam proses transformasinya mengganti visi perusahaan dengan Visi: menjadi perusahaan ketenagalistrikan no 1 di Asia Tenggara dan pilihan nomer satu pelanggannya untuk total solusi energi. Strategic goals dari transformasi yaitu:

a. *Green*

   Green merupakan unggul dalam transisi energi di Indonesia melalui pengembangan EBT secara cepat

b. *Lean*

   Penyedia listrik untuk rumah tangga, bisnis dan industry yang lean, andal dan biaya murah

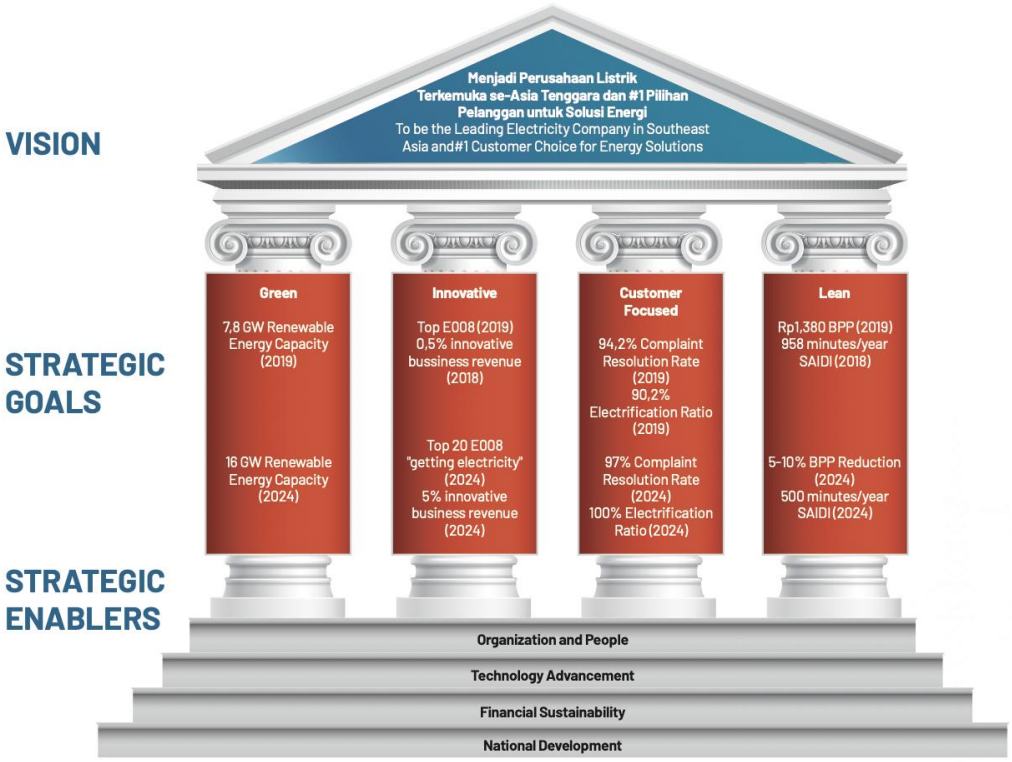
c. *Innovative*

   Menstimulasi pertumbuhan melalui model bisnis dan jasa yang inovatif

d. *Customer Focused*

   Melayani pelanggan dengan kualitas dan layanan kelas dunia

Dengan strategic enablers sebagai komponen penunjangnya yaitu *organization & people*, *technology advancement*, *financial sustainability*, dan *national development* yang tergambar pada:



Gambar I.2 Transformasi PLN

Transfomasi ini juga selaras dengan tantangan yang dihadapi oleh Kementerian BUMN dan PT PLN (Persero) saat ini. Transformasi di BUMN yang sebelumnya kementrian bertindak sebagai *single operator dan active share holder* bergerak menjadi *strategic architect* dan *strategic controller*. Salah satu bentuknya adalah melalui program transformasi human capital BUMN. Pondasi awal dari HC transformation ini adalah *Core Values*. Dalam hal ini BUMN perlu memiliki nilai-nilai utama (*core values*) sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Karenanya diluncurkanlah AKHLAK sebagai core values BUMN bersamaan dengan acara peluncuran Logo BUMN pada 1 juli 2020 lalu.

Gambar I.3 Core Values AKHLAK

Gambar I.3 Core Values AKHLAK merupakan wajib menjadi *core values* seluruh BUMN, termasuk PLN, berdasarkan SE Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/7/2020 Menurut Bapak Kartika Wirjoatmojo selaku Wakil Menteri BUMN mengatakan bahwa, Transformasi ini mengacu terhadap 4 (empat) tantangan saat ini, yaitu:

a. Transformasi

   Transformasi yang terjadi secara terus menerus, dimana BUMN harus dapat melakukan transformasi bisnis model untuk bisa terus bertahan

b. Profesionalisme

   Prinsip profesionalisme secara utuh di setiap BUMN. BUMN dimasa lalu lebih menekankan pada segi kompetensi Teknik. BUMN saat ini lebih menerapkan profesionalitas, seperti kompetensi kepemimpinan, hingga aspek-aspek pendukung lainnya.

c. Adaptasi

   BUMN harus bisa melakukan adaptasi di tengah *pandemic*. BUMN harus menjadi perusahaan bukan hanya mengejar profit. Tapi, perusahaan yang humanis dan juga bisa mendalami pegawai.

d. Work life balanced

   Menjaga keseimbangan kerja dan keluarga. Hal-hal seperti fleksibilitas waktu, bias gender, dukungan fasilitas, dan sebagainya perlu terus dijaga.

Sehingga, dari tantangan yang dihadapi oleh BUMN saat ini, maka PT PLN (Persero) melakukan transformasi dimana perubahan transformasi ini memiliki kekuatan dan tantangan bagi perusahaan, yaitu:

Tabel I.1 Kekuatan dan Tantangan PT PLN (Persero)

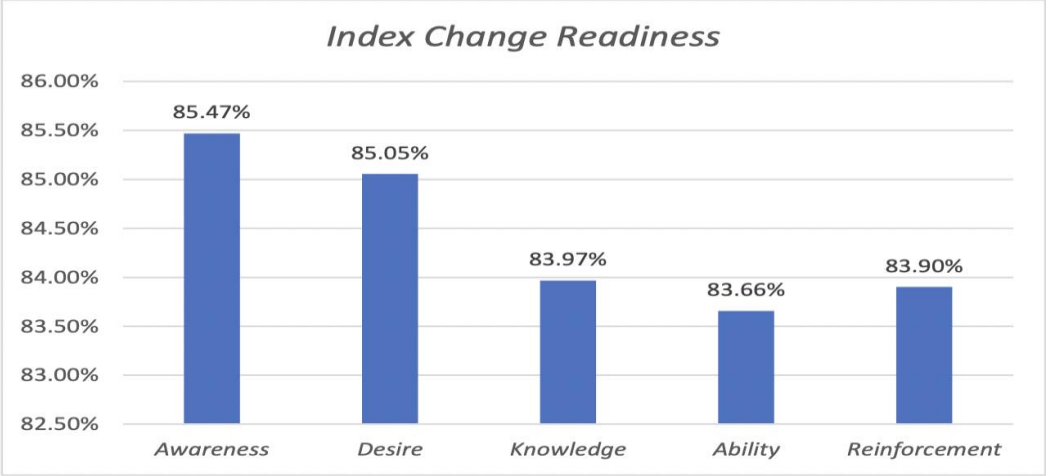
Item	Kekuatan	Tantangan
Keberlanjutan finansial	Dukungan dari para pemangku kepentingan, karena peran PSO	Peran yang tidak jelas antara pusat dan wilayah, tata kelola yang kompleks
Peran dan organisasi	Peran strategis di Indonesia, sebagai satu-satunya pengelola ketenagalistrikan	Struktur tarif yang menyebabkan peningkatan subsidi dan kompensasi
SDM dan Talenta	Pegawai muda dengan 74% milenial– sangat terlatih pada keterampilan baru, khususnya digital	Kesenjangan produktivitas SDM dan kurangnya digitalisasi proses bisnis sehingga berdampak pada efisiensi dan eksekusi

(Sumber: Data Perusahaan PT PLN (Persero) Tahun 2021)

Dalam menghadapi suatu Tantangan dan Kekuatan yang dimiliki oleh PT PLN (Persero) yang tertera pada Tabel I.1 Kekuatan dan Tantangan PT PLN (Persero) terlihat bahwa yang akan dihadapi oleh PT PLN (Persero) nantinya akan terus berkembang sesuai dengan kebutuhan zamannya. Dimana Perubahan yang cepat dan drastis dalam sektor industri membuat organisasi menghadapi tantangan baru. Organisasi dan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasional ini dituntut untuk harus cepat dalam menerima perubahan ini khususnya perubahan yang terus dimonitor oleh stakeholder utama perusahaan yaitu Kementerian BUMN. Maka organisasi dan pegawai harus adanya pembentukan agilitas dlam mempercepat proses perubahan ini.

Menurut Žitkienė dan Deksnys (2018) mengatakan bahwa kelincahan organisasi semakin tumbuh secara signifikan sebagai salah satu alat utama untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di lingkungan pasar yang cepat berubah. *Agility* atau kelincahan menjadi salah satu karakteristik organisasi utama yang dicari oleh praktisi bisnis agar tetap adaptif dan kompetitif di lingkungan yang bergejolak.

Agilitas organisasi dianggap sebagai kompetensi inti, keunggulan kompetitif, dan pembeda yang membutuhkan pemikiran strategis, pola pikir yang inovatif, memanfaatkan perubahan dan kebutuhan yang tiada henti untuk beradaptasi dan proaktif (Harraf, 2015). Kelincahan organisasi adalah topik multidimensi dan kompleks dan didekati oleh banyak peneliti dari perspektif yang berbeda. Banyak peneliti yang membahas terkait kelicahan organisasi seperti Alberts & Hayes, (2003); Bottani (2010); Cai (2013); Charbonnier-Voirin (2011); Jackson & Johansson (2003); Lin et al. (2006); Yusuf et al. (1999) dan (Al-Omoush et al., 2020) menyatakan adanya dampak dari *Agility* dari sebuah organisasi yang menyediakan manajer dengan wawasan yang berharga dalam menghadapi kondisi-kondisi yang tidak pasti ini. Namun dari hasil Index Change Readiness yang dilakukan pada Survey Budaya di Tahun 2020 didapatkan hasil sebagai berikut:



Gambar I.4 Index Change Readines Korporat Per Dimensi PT PLN (Persero)

(Sumber Data Perusahaan Tahun 2021)

Dari Gambar I.4 Index Change Readines Korporat Per Dimensi PT PLN (Persero) terlihat bawah dimensi ability merupakan dimensi yang paling rendah diantara 4 dimensi lainnya. Walaupun pada poin 83,66% pada dimensi Ability adalah siap untuk berubah namun hal ini menjadi suatu hal yang menjadi concern bagi perusahaan agar perubahan ini tetap dapat berlangsung sesuai dengan yang diimpikan oleh perusahaan untuk menyukseskan hal tersebut harus mendapatkan dukungan dari organisasi dan supervisor (manajemen) dalam perubahan tersebut.

Selain itu berdasarkan hasil survey OHAI Tahun 2021, pada kelincahan organisasi terutama didukung oleh AMM – *Elemen Agility Prequisites* mendapatkan skor rata-rata 82 yang diartikan bahwa nilai yang diterapkan dan dibagikan dalam organisasi dan bagaimana prasyarat teknologi yang diperkukan dapat mendukung ketangkasan organisasi

Maka kesuksesan sebuah transformasi ini dapat kita lihat bagaimana Persepsi Dukungan Organisasi atau dikenal dengan *Perceived Organizational Support* atau disebut dengan POS dan Persepsi Dukungan Supervisor atau dikenal dengan *Perceived Supervisor Support* atau disebut dengan PSS dapat terlaksana dengan baik hingga ke pegawai mulai dari holding hingga unit terluar yang ada di PT PLN (Persero).

Perceived Organizational Support (POS) adalah dukungan organisasi yang dipersepsikan dengan keyakinan global mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai serta dapat dipercaya untuk memperlakukan karyawan dengan adil (Eisenberger et al., 2020). Diyakini bahwa dukungan organisasi memenuhi kebutuhan ekonomi melalui penghargaan serta manfaat dan kebutuhan sosio-emosional termasuk persetujuan, penghargaan, dan ciri-ciri sosial (Eisenberger et al., 2020) juga mengatakan bahwa bentuk dukungan tersebut dapat berasal dari praktik manajemen sumber daya manusia (SDM), termasuk investasi dalam pelatihan dan pengembangan, dan manajer meluangkan waktu untuk menilai dan menilai kinerja dan kebutuhan pelatihan karyawan. Selain itu, dukungan dapat datang dari praktik keterlibatan karyawan, yang memberi sinyal kepada karyawan bahwa kontribusi mereka dihargai. Bukti penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang bagaimana mereka dihargai oleh organisasi mereka dapat memiliki pengaruh penting pada sikap dan perilaku mereka di tempat kerja.

Peneliti terdahulu pernah membahas tentang POS adalah (Yoon et al., 2020) dimana dari hasil penelitiannya didapatkan hasil sebagai berikut : Kepemimpinan Servant dan Kepemimpinan Otentik ditemukan memiliki dampak positif pada POS yang berpengaruh signifikan secara statistik terhadap Kecerdasan Kolektif,

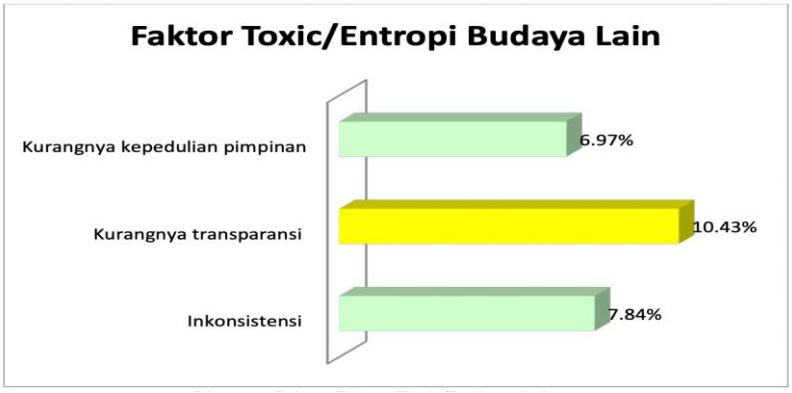
Pemberdayaan dan Kontinuitas Belajar, semua sub-dimensi Budaya Agile dan efek mediasi POS dalam hubungan antara kepemimpinan dan Budaya Agile diuji dan ditemukan bahwa POS memediasi efek positif Kepemimpinan Servant dan Kepemimpinan Otentik terhadap Kecerdasan Kolektif dan Pemberdayaan. Selain itu (Chen et al., 2016) menegaskan tiga bentuk perilaku menyimpang dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki hubungan negatif dengan penyimpangan interpersonal, penyimpangan organisasi dan penyimpangan antar organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat organisasi menilai kontribusi relawan mereka di organisasi mereka memainkan peran penting dalam menentukan perilaku relawan di tempat kerja.

Chen et al., 2016 menunjukkan ada hubungan negatif yang signifikan antara perilaku sukarelawan. Persepsi tentang perlakuan yang menguntungkan dan mereka merasa kewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, ketika seorang relawan merasa dihargai oleh organisasinya, mereka lebih cenderung melanggar norma organisasi dan menyimpang.

Selain POS, dalam menyukseskan transformasi tersebut dibutuhkan peran seorang supervisor atau kita kenal dengan *Perceived Supervisor Support* atau disebut dengan PSS. Peran supervisor memiliki peran yang berarti di dalam organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh kepribadian setiap pemimpin di sebuah organisasi. Peran supervisor merupakan salah satu peran vital dalam aktivitas perusahaan. Supervisor memiliki tanggung jawab penuh atas kinerja pegawainya. Sesuai dengan apa yang dikatakan (Eisenberger et al., 2020) supervisor dianggap sebagai perwakilan dari organisasi, dan memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan akan melihat orientasi mendorong atau kritis atasan mereka terhadap mereka sebagai indikasi dukungan dari organisasi.

Pegawai yang diperlakukan baik oleh organisasi dan atasannya menunjukkan sikap yang baik terhadap perubahan organisasi yang saat ini sedang dilakukan (Meyer & Allen, 1991). Levinson (1965) menyebutkan supervisor atau atasan merupakan agen dari sebuah organisasi, maka pegawai yang memiliki PSS yang bernilai positif menunjukkan sikap yang positif terhadap organisasi.

Pada PSS, penelitian terdahulu membahas tentang hal ini yaitu oleh (Gok et al., 2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa jika sekretaris medis terkena komunikasi yang tepat dan merasakan dukungan dari supervisor mereka, identifikasi organisasi pada gilirannya akan ditingkatkan yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja. Selain itu di PT PLN (Persero) dari hasil survey budaya terkait perubahan organisasi ini didapatkan hasil bahwa salah satu yang dapat menghambat pegawai dalam bekerja efektif dalam menunjang transformasi ini adalah sebagai berikut:



Gambar I.5 Faktor Toxic Yang Menghambat Pegawai Berdasarkan Survey Budaya 2021

(Sumber: Data Perusahaan PT PLN (Persero) Tahun 2021)

Gambar I.5 Faktor Toxic Yang Menghambat Pegawai Berdasarkan Survey Budaya 2021 terlihat bahwa kurangnya kepedulian pimpinan menjadi salah satu faktor penghambat yang dapat menggagalkan transformasi perusahaan dan percepatan pegawai untuk melakukan perubahan. Selain itu berdasarkan Hasil OHAI Tahun 2021 pada Dimensi Direction mengalami penurunan nilai yaitu dari 86 menjadi 81, dimana penurunan ini disebabkan adanya peran leader yang masih kurang meyakinkan pegawainya memiliki sasaran individu yang selaras dengan sasaran perusahaan, lebih fokus dalam penyelesaian masalah operasioal dibandingkan membahas arah dan visi perusahaan namun belum mendorong pegawai yang terlibat paham menentukan arah perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kurang peduli dan pekanya leader kepada bawahannya sehingga pegawai tidak diberikan dukuangan dan ruang untuk menjadi lebih produktif dalam berkontribusi.

Dari hasil tersebut, Ketika implementasi transformasi perusahaan yang dilaksanakan melalui Implementasi Budaya Perusahaan didapatkan hasil masih banyaknya Unit-Unit di PT PLN (Persero) pada evaluasi putaran I mendapatkan hasil keterlibatan leader, Keterlibatan Rangers, Keterlibatan PLNers dan Implementasi PLN123 berada pada status dan below.

Berdasarkan pemaparan tersebut diatas peneliti ingin mengetahui "**Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan *Perceived Supervisor Support* Terhadap Perubahan Organisasional Dengan *Agility* Sebagai Mediator Study Pada PT PLN (Persero)".**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Agility*?
2. Apakah *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap *Agility*?
3. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi?
4. Apakah *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi?
5. Apakah *Agility* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi?
6. Apakah *Agility* memediasi *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasi?
7. Apakah *Agility* memediasi *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai penulis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Agility* di PT PLN (Persero)
2. Mengetahui pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Agility* PT PLN (Persero)

3. Mengetahui pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)
4. Mengetahui pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)
5. Mengetahui pengaruh *Agility* terhadap Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)
6. Mengetahui pengaruh *Agility* memediasi *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)
7. Mengetahui pengaruh *Agility* memediasi *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi PT PLN (Persero)

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi PT PLN (Persero) dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam optimalisasi perubahan organisasi

2. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan keilmiahan serta dapat dijadikan sebagai wacana melaksanakan penelitian selanjutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Perubahan Organisasional

1.1. Pengertian Perubahan Organisasional

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektiftas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2016). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannnya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasional harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Robbins (2016) menyatakan bahwa perubahan organisasional adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Robbin dan Conter (2012). mengemukakan bahwa Perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknoalogi.

Perubahan organisasional adalah upaya masyarakat dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembanagn zaman yang terus berkembang. Agar tujuanya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia. Perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat, yang dapat memotivasi atau mendemotivasi. Perubahan berarti meninggalkan sesuatu yang lama menjadi sesuatu yang baru. Perubahan dapat dilakukan setelah melihat urgensi pada organisasi (Shiskia, 2017: 2860).

Perubahan lingkungan Organisasi dalam bisnis demikian kuat pengaruhnya terhadap organisasi. Setiap perubahan yang terjadi selalu akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi seperti: nilai tambah hasil, struktur kompleks, span of control, manajemen, kelompok kerja, susunan pekerjaan, proses aktivitas dan bentuk komunikasi atau pendelegasian. Isniar (2018:55). Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat diri dengan perubahan tersebut (Rahardian, 2013,18).

Mills (2009) mendefinisikan perubahan organisasional sebagai perubahan aspek-aspek inti dari cara organisasi beroperasi yang meliputi struktur teknologi, budaya, pimpinan, tujuan dan individu yang ada dalam sebuah organisasi. Sejalan dengan hal itu Newstorm (2007:121) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah seluruh perubahan dalam lingkungan organisasi yang mempengaruhi individu didalamnya untuk mengubah perilakunya.

Perubahan organisasional akan mengarah pada opsi maju apabila ada kesinambungan yang harmonis antara system dan pelaksananya. Suasana yang berlangsung pada sisterm tersebut tertata dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur atau membuat inovasi yang koorperatif satu sama lain. Contohnya, apabila sebuah perusahaan mengalami kenaikan saham pada suatu periode hal itu tidak lepas dari rancangan POAC (*Planning, Organizing, Actuatin, dan Controlling*) yang mapan. Apabila perencanaan sebuah organisasi mapan, namun kontrolingnya lemah, maka kenaikan saham akan terjadi kalau ada keberuntungan saja

Michel Beer (2008) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Winardi (2008) menyatakan, bahwa perubahan organisasional adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua anggota di dalam sebuah organisasi.

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektiftas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu:

(1) Perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta;

(2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannnya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasional harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi perpajakan, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Kaitan dengan transformasi yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) saat ini, dilakukan dengan mempertimbangkan aspek struktural dan aspek kultural di organisasi secara bersamaan. Dengan adanya perubahan dari visi perusahaan yang saat ini dijalankan yaitu Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se-Asia Tenggara dan #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi. Dengan adanya perubahan visi tersebut maka akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi karena struktur dan sistem organisasi yang lama sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan organisasi yang baru. Demikian pula halnya dengan aspek sumber daya manusia dan budaya organisasinya harus diubah agar perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi dapat diimplementasikan.

1.2. Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasional

Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan pegawai untuk mendukung inisiatif perubahan. Dimaksud dengan siap untuk berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah disiapkan dan mampu untuk berubah. Kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi menurut Lehman (2005) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para pegawai, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (Huy, 1999).

Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif, beberapa kajian terbaru tentang konstruk variabel kesiapan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiapan individu untuk berubah dan diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan.

Setiap perubahan akan dihadapkan dengan kemungkinan adanya perbedaan dan konflik antara pimpinan dan anggota organisasi. Untuk terjadinya perubahan yang terarah seperti yang diinginkan, maka konflik harus diselesaikan seperti kepercayaan anggota organisasi dan pengetahuan mengenai perubahan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah kesiapan individu untuk menghadapi perubahan organisasi yang menyesuaikan dengan struktur perusahaan, sebagai reaksi psikologis dari pegawai dan proses dari perilaku pegawai.

1.3. Aspek-Aspek Menghadapi Perubahan Organiasional

Daft (2007) Keberhasilan individu dalam menghadapi perubahan organisasional terlihat ketika pegawai bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta bertahan terhadap kemungkinan akan stres dan kesulitan. Pemimpinan/atasan juga membangun *Agility* organisasi dengan merangkul pegawai.

Ada 3 aspek kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menurut Daft (2007) antara lain:

a. Persiapan, pegawai mendengar mengenai perubahan melalui memo, rapat, atau pidato dan menjadi sadar akan perubahan tersebut dan hasil yang positif dari perubahan.
b. Penerimaan, pemimpin harus membantu pegawai mengembangkan pemahaman terhadap dampak menyeluruh dari perubahan dan hasil yang positif dari perubahan. Ketika pegawai menerima perubahan secara positif, maka keputusan untuk melakukan implementasi dibuat.
c. Institusionalisasi, pegawai tidak memandang perubahan sebagai sesuatu yang baru melainkan sebagai hal yang normal dan bagian integral dari organisasi Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa aspek kesiapan menghadapi perubahan organisasi adalah aspek persiapan, penerimaan, dan institusionalisasi.

1.1. Faktor yang mempengaruhi Kesiapan Menghadapi Perubahan

Menurut, Kohler and Mathieu (1993) faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi adalah:

1. Faktor internal

Faktor internal terdiri dari:

a. Faktor fisiologis (kesehatan fisik, kesiapan fisik)

Penelitian yang dilakukan Hogan & Hogan, 1989 (dalam Jex, 2002) menemukan hasil bahwa individu yang memiliki karakteristik fisik yang sehat akan lebih siap

dan lebih mudah menghadapi perubahan organisasi, baik perubahan bentuk company maupun restrukturisasi.

b. Faktor psikologis (kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, motivasi, rasa aman dalam bekerja, nilai kerja, *Agility*, kepuasan kerja).

Faktor psikologis berperan sangat penting dalam kesiapan menghadapi perubahan organisasional, Worchel, et.al (2000) mengemukakan, sesuatu yang pasti adalah perubahan, perubahan dalam organisasi sifatnya pasti, karena menandakan perusahaan tersebut dinamis, bukan statis.

2. Faktor Eksternal

Faktor dari luar yang terdiri dari faktor non sosial dan faktor sosial. Faktor sosial meliputi hubungan manusia dengan sesama manusia dan faktor non sosial meliputi suhu, cuaca, tempat, alat-alat serta waktu. Menurut McEvoy & Cascio, 1987, (dalam Jex, 2002) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan organisasi antara lain:

Faktor-faktor yang bersumber pada diri individu, yang meliputi:

a. Kemampuan intelegensi.

Setiap orang memiliki kemampuan intelegensi berbeda-beda, dimana orang yang memiliki taraf intelejensi yang lebih tinggi akan lebih cepat memecahkan permasalahan yang sama bila dibandingkan dengan orang yang memiliki taraf intelejensi yang lebih rendah. Kemampuan intelegensi yang dimiliki oleh individu memegang peranan penting sebagai pertimbangan apakah individu tersebut memiliki kesiapan dalam memasuki suatu pekerjaan.

b. Motivasi

Motivasi adalah perubahan energi dalam diri (pribadi) seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan. Motivasi sangat besar pengaruhnya untuk mendorong individu untuk menghadapi perubahan organisasi, sehingga menciptakan kesiapan dari dalam bekerja pada situasi apapun.

c. Sikap

Sikap adalah suatu kesiapan pada seseorang untuk bertindak secara tertentu terhadap hal-hal tertentu. Sikap positif dari dalam diri individu tentang suatu pekerjaan atau karir akan berpengaruh terhadap kesiapan individu tersebut untuk melakukan suatu pekerjaan.

d. Kepribadian

Kepribadian seseorang memiliki peranan penting yang berpengaruh terhadap kesiapan pilihan jabatan dan kesiapan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan pada situasi apapun

e. Nilai

Nilai-nilai yang dianut oleh individu berpengaruh terhadap pekerjaan yang dipilihnya dan prestasi dalam pekerjaan sehingga menimbulkan kesiapan dalam dirinya untuk bekerja pada situasi perubahan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kesiapan menghadapi perubahan organisasi adalah faktor fisiologis berupa kesehatan fisik, kesiapan fisik, faktor psikologis seperti kecerdasan, keterampilan dan kecakapan, bakat, kreativitas, kemampuan dan minat, adjustmen, motivasi, rasa aman dalam bekerja, nilai kerja, *Agility*, kepuasan kerja, dan faktor eksternal yang terdiri dari faktor non sosial dan faktor sosial.

Beberapa faktor yang mendorong perbaikan dalam perubahan organisasional melalui implementasi strategi perusahaan menurut Robbins (2016:62) antara lain:

1. Arahan bagi organisasi mengharuskan penyelarasan (*alignment*) komunikasi dan sistem manajemen kinerja dengan tujuan yang diinginkan organisasi.
2. Transformasi dengan strategi baru memerlukan usaha menyiapkan kandidat pemimpin masa depan yang nantinya akan dapat memberikan arahan kepemimpinan (*leadership*) luar biasa bagi organisasi.
3. Organisasi yang menumbuhkan peningkatan nilai baru harus menciptakan budaya (*culture*) yang berpusat pada kebutuhan nilai-nilai *stakeholder*.

4. Fokus pada kinerja pada beberapa proses kritis membutuhkan kerja sama tim (*teamwork*) dan pembelajaran.
5. Organisasi mampu membangun hubungan industrial (HI) yang harmonis antara pekerja dan perusahaan.

Menurut Pakilaran (2006) terdapat beberapa faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya transformasi yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan identitas diri (*identification*) pada dasarnya orang ingin dikenal dan ingin memperkenalkan diri terhadap lingkungan.
2. Perubahan gaya hidup *(LifeStyle)* perubahan struktur dalam masyarakat, pengaruh kontak dengan budaya lain dan munculnya penemuan-penemuan baru mengenai manusia dan lingkuangannya.
3. Pengaruh teknologi baru timbulnya perasaan ikut mode, dimana bagian yang masih dapat dipakai secara teknis (belum mencapai umur teknis dipaksa untuk diganti demi mengikuti mode.

Bernerth (2004:4) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah. Sejalan dengan Bernerth, Holt (2007:9) mengemukakan bahwa individu dengan kesiapan berubah yang lebih tinggi akan lebih berpegang pada perubahan yang dilakukan dan menunjukkan dukungan yang lebih baik. Setiap perubahan yang dilakukan oleh organisasi haruslah didukung oleh kesiapan karyawan. Karyawan yang lebih siap dengan proses perubahan akan mengakibatkan mudahnya proses perubahan terjadi.

1.5. Macam-Macam Perubahan Organisasional

Rahardian (2013:12) menyebutkan ada tiga macam perubahan organisasi, diantaranya:

1. Perubahan jenis pertama sebagai "*smooth incremental change*", dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat disimpulkan juga bahwa *smooth incremental change* mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.

2. Perubahan jenis kedua adalah "*bumpy incremental change*", perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-kali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahn jenis ini selain mencangkup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara priodik dilakukan perusahaan.
3. Jenis perubahan ketiga adalah "*discountinous change*", yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran- pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Contohnya dinegara kita adalah privatisasi sektor telekomunikasi dan perum bulog sendiri. Perubahan revolusioner mencangkup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan secara evoluisioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. Ada sejumlah cara yang diterapkan oleh suatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu misalnya dengan cara restrukturisasi (*reengineering*) dan inovasi.

1.6. Indikator Perubahan Organisasional

Menurut Accardi-petersen (2012), indikator perubahan organisasional adalah *Discrepancy, Appropriateness, Efficacy, Principal Support, Valence*

2. Agility

2.1. Pengertian Agility

Pakar pada umumnya mendefinisikan kelincahan organisasi sebagai kemampuan perusahaan dalam merasakan dan menanggapi perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat (Sambamurthy et.all, 2003). Dalam hal ini dapat digaris bawahi bahwa kelincahan organisasi terdiri dari dua komponen utama yaitu kemampuan mengindera atau merasakan (sensing) dan menanggapi atau bertindak (responding). Kedua komponen tersebut didefinisikan oleh berbagai pakar dari sudut pandang yang berbeda-beda. (Dove, 2001) mendefinisikan kemampuan

menanggapi sebagai kemampuan fisik yang digunakan untuk bertindak dalam menanggapi perubahan lingkungan, sedangkan kemampuan merasakan didefinisikan sebagai manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kemampuan intelektual untuk menemukan aspek-aspek yang tepat dalam merasakan dan menentukan perubahan serta bertindak atas perubahan tersebut. Bentuk dari perubahan lingkungan dipicu dari berbagai kondisi seperti tindakan kompetitor, perubahan preferensi konsumen, perubahan peraturan pemerintahan, kemajuan teknologi dan lain-lain.

Seiring dengan peningkatan persaingan bisnis, banyak organisasi menyadari bahwa ketangkasan tenaga kerja merupakan faktor yang penting untuk menjaga kelangsungan bisnis organisasi (Muduli, 2016). Walaupun demikian, pemahaman makna ketangkasan kerja dipahami secara beragam. Alavi et al. (2014) menjelaskan bahwa penelitian terdahulu memiliki perbedaan dalam mendefinisikan ketangkasan tenaga kerja baik dari kemampuan khusus, yaitu perilaku karyawan atau dalam perspektif lingkungan bisnis yang kompetitif.

Ketangkasan tenaga kerja juga dimaknai sebagai kemampuan tenaga kerja. Dalam hal ini, ketangkasan tenaga kerja dapat meliputi dua faktor, yaitu: kemampuan respon tenaga kerja terhadap perubahan dengan cara yang tepat dan pada waktunya, dan kemampuan tenaga kerja untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang bagi mereka untuk berkembang (Muduli, 2016; Alavi et al., 2014).

Dari perspektif sikap, Sherehiy dan Karwowski (2014) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki ketangkasan kerja juga memiliki sikap positif terhadap pembelajaran dan pengembangan diri; kemampuan pemecahan masalah yang baik; nyaman dengan perubahan, ide-ide baru dan teknologi baru; kemampuan untuk menghasilkan ide-ide inovatif dan selalu siap untuk menerima tanggung jawab baru. Selain itu, workforce *Agility* dapat didefinisikan sebagai kelincahan tenaga kerja dapat dipandang sebagai perilaku proaktif, adaptif dan generatif tenaga kerja (Muduli, 2016; Sherehiy dan Karwowski, 2014). Perilaku proaktif terdiri dari dua aspek, yaitu memulai dan berimprovisasi. Inisiatif proaktif merupakan bentuk pencarian aktif atas peluang untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan memimpin dalam mengejar peluang yang tampak

menjanjikan. Perilaku adaptif lebih menunjukkan kemampuan pekerja untuk berperan dalam kapasitas yang berbeda di semua tingkat kebutuhan kerja.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa ketangkasan kerja karyawan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam organisasi, peningkatan kinerja biasanya didelegasikan kepada departemen kualitas, peraturan, dan risiko. Tantangannya adalah untuk membuat perbaikan, pembelajaran, dan pemecahan masalah dari pekerjaan sehari-hari dari semua karyawan dalam suatu organisasi dibutuhkan pekerja yang proaktif, adaptif (Gaskill 2016).

2.2. Indikator *Agility*

Menurut Cronin (2000) dan Tapscott et al. (2000), indikator dari *Agility* adalah *Customer, Partnering,* dan *Operational.*

3. *Perceived Organizational Support*

3.1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support dikenal dengan istilah POS atau Persepsi Dukungan Organisasi merupakan persepsi seorang karyawan dengan melihat bahwa organisasi menghargai kontribusi dari seorang karyawan dan peduli dengan kesejahteraan (Eissenberger P.N., 2014). Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa pada Tahun 1986 mengatakan bahwa POS adalah sebuah keyakinan dari seorang karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan sangat peduli dengan kesejahteraan hidup mereka. Sedangkan Rhoades & Eisenberger di Tahun 2002 mengemukakan POS merupakan kepercayaan bahwa organisasi dihargai kontribusi karyawan melalui pekerjaan mereka dan menunjukkan keperduliannya terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa POS memiliki sifat positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi dapat menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan.

POS merupakan dukungan organisasi yang meyakinkan seseorang bahwa organisasi tempat kerjanya telah menghargai kontribusinya dan peduli akan

kesejahteraannya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Rhoades dan Eisenberger juga menjelaskan POS merupakan dukungan organisasi yang menilai sejauh mana kontribusi, memperhatikan kesejahteraan, mendengar keluhan, memperhatikan kehidupan dan memperlakukan karyawan dengan adil yang dilakukan oleh organisasi tersebut. Waileruny (2014) mengatakan bahwa POS adalah tingkat sampai mana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

Jadi dapat disimpulkan POS ialah sebuah bentuk sikap, kontribusi atau treatment yang diberikan oleh organisasi yang dijadikan stimulus oleh karyawannya tentang seberapa jauh organisasi tempat kerjanya menghargai kontribusinya dan peduli dengan kesejahteraannya. Stimulus ini diinterprestasikan menjadi persepsi atas dukungan organisasi tersebut

3.2. Faktor-Faktor *Perceived Organizational Suport*

Faktor penyebab persepsi dukungan organisasi menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) yaitu:

a. Keadilan

Keadilan prosedural menyangkut bagaimana menentukan cara mendistribusikan sumber daya diantara karyawan. Keadilan prosedural dibagi menjadi dua aspek yaitu aspek struktural terdiri dari praturan formal dan keputusan mengenai karyawan. Sedangkan aspek sosial mencakup cara memperlakukan karyawan dengan penghargaan terhadap martabat dan penghormatan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

b. Dukungan Atasan

Dukungan atasan. Seorang karyawan mengembangkan pandangan umum mengenai sejauh mana atasan menilai kontribusi, sikap mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

c. Penghargaan Organisasi dan Kodisi Pekerjaan

Bentuk dari penghargaan organisasi dalam kondisi pekerjaan ini adalah:

i. Gaji, pengetahuan, dan promosi.

Sesuai dengan adanya teori dukungan organisasi, dengan memberikan

kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan penghargaan atau hadiah berupa (gaji, pengakuan, danpromosi) akan meningkatkan kontribusi dan kinerja karyawan yang akan meningktkan persepsi dukungan organisasi.

ii. Keamanan dalam bekerja.

Dengan adanya kesediaan keamanan serta jaminan, bahwa organisasi ingin mempertahankan keanggotaan dimasa depan dengan memberikan indikasi yang kuat terhadap persepsi dukungan organisasi.

iii. Peran stressor.

Stress mengacu pada ketidakmampuan individu mengatasi tuntutan dari lingkungan, atau perusahaan Stres berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi karena karyawan tahu bahwa faktor-faktor penyebab stres berasal dari lingkungan yang dikontrol oleh organisasi. Stres terkait dengan tiga hal peran karyawan dalam organisasi yang berkorelasi negatif dengan persepsi dukungan organisasi, yaitu: tuntutan pekerjaan yang melebihi kemampuan karyawan bekerja dalam waktu tertentu (work-overload), kurangnya informasi yang jelas tentang tanggungjawab pekerjaan (role-ambiguity), dan adanya tanggungjawab yang saling bertentangan (role-conflict).

iv. Kemandirian.

Dengan adanya kemandirian, berarti adanya kontrol bagaiman karyawan sendiri bisa melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan organisasi menunjukkan kepercayaannya terhadap kemandirian karyawan untuk memutuskan dengan baik dan bijaksana bagaimana karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

v. Pelatihan.

Pelatihan didalam bekrja dilihat sebagai investasi pada karyawan yang nantinya akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) persepsi dukungan organisasi mempunyai beberapa dampak yang meliputi:

1. *Agility* organisasi

   Persepsi dukungan organisasi akan menciptakan suatu kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan pada organisasi. Dengan adanya kewajiban tersebut akan meningkatkan suatu *Agility* afektif karyawan terhadap organisasi. Selain itu, persepsi dukungan organisasi juga akan meningkatkan *Agility* afektif dengan memenuhi kebutuhan sosioemosional seperti afiliasi dan dukungan emosional (Rhoades Eisenber, 2002).

2. *Job-related effect*

   Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi reaksi afektif karyawan terhadap pekerjaannya, termasuk kepuasan kerja dan suasana hati yang positif. Kepuasan kerja mengacu pada sikap keseluruhan karyawan terhadap pekerjaannya. Persepsi dukungan organisai berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan meningkatkan harapan penghargaan atas kinerja, dan peduli, memperlihatkan ketersediaan bantuan bila dibutuhkan. Suasana hati positif berbeda dengan kepuasan kerja karena melibatkankeadaan emosi seseorang tanpa objek tertentu (Rhoades & Eisenberger, 2002).

3. Keterlibatan kerja (*Job Involvemet*)

   Keterlibatan kerja mengarah pada identifikasi dan minat pekerjaan tertentu yang seseorang lakukan. Kompetensi yang dirasakan karyawan berhubungan dengan minat. Dengan memaksimalkan kompetensi karyawan, maka dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi dalam minat atau kemauan karyawan dalam pekerjaan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

4. Kinerja

   Persepsi dukungan organisasi dapat meningkatkan standar kinerja karyawan dengan tindakan yang memenuhi tanggung jawab yang sudah ditentukan sehingga dapat memberi keuntungan organisasi. Pekerjaan tersebut seperti pekerjaan extra role yang meliputi membantu sesama karyawan, mengambil tindakan yang melindungi organissasi dari resiko, menawarkan saran konstruktif dan memperoleh ilmu dan keterampilan yang memiliki manfaat bagi organisai. (Rhoades & Eisenberger, 2002).

3.3. Dimensi *Perceived Organizational Suport*

Dimensi persepsi dukungan organisasi menurut Eisenberger, et.al (1986) adalah sebagai berikut:

a. Penghargaan.

   Penghargaan yang diberikan terhadap kontribusi karyawan atau usaha yang telah dilakukan karyawan berupa perhatian, gaji, promosi dan akses informasi.

b. Pengembangan.

   Pengembangan memperhatikan kemampuan karyawan dan memberikan fasilitas pelatihan, dan memberikan kesempatan promosi kepada karyawan.

c. Kondisi kerja.

   Merupakan keadaan yang mengenai *Perceived Supervisor Support* dam memperhatikan lingkungan fisik dan non fisik ditempat kerja

d. Kesejahteraan karyawan.

   Kepedulian organisasi dapat berupa perhatian dengan kesejahteraan karyawan, mendengarkan pendapat atau keluhan karyawan serta tertarik dengan pekerjaan yang karyawan lakukan.

4. *Perceived Supervisor Support*

4.1. Pengertian *Perceived Supervisor Support*

Persepsi dukungan atasan adalah sebagai pemimpin yang artinya sejauh mana seorang atasan menilai dan menghargai kontribusi karyawan mereka dan kepedulian kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 2002). *Perceived Supervisor Support* (PSS) merupakan sejauh mana karyawan membentuk kesan terhadap atasan mereka bahwa atasan mereka menghargai kontribusi, mendukung, dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2002). Maertz, Griffeth, Campbell, dan Allen (2007) menjelaskan bahwa PSS terjadi ketika karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan mereka peduli pada kesejahteraan dan mempengaruhi kontribusi mereka terhadap organisasi secara signifikan. PSS terdiri dari interaksi antara atasan dengan

karyawannya yang dianggap positif (Cole, Bruch, & Vogel, 2006). Burns (2016) menambahkan bahwa PSS melibatkan pengembangan persepsi tentang bagaimana atasan mereka peduli terhadap mereka dan menghargai kontribusi mereka. PSS secara khusus berfokus pada bagaimana atasan memberikan dukungan kepada karyawan sebagai agen organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Supervisory Support* (PSS) merupakan pandangan karyawan mengenai sejauh mana atasan mereka menghargai kontribusi, mendukung, dan peduli dengan kesejahteraan mereka.

4.2. Dampak *Perceived Supervisor Support*

PSS memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pekerjaan. Adanya peningkatan persepsi dukungan atasan pada karyawan dapat membuat tingkat kinerja karyawan menjadi lebih tinggi. Ketika atasan mendukung bawahannya, maka mereka cenderung meningkatkan tingkat kinerja pekerjaan mereka secara keseluruhan (DeConinck & Johnson, 2009). Babin dan Boles (1996) menemukan bahwa *Perceived Supervisor Support* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Jika seorang karyawan menganggap bahwa atasan mereka menunjukkan kepedulian terhadap pekerjaan dan memberikan dukungan sosial emosional kepada mereka, maka karyawan cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam hal perilaku, *Perceived Supervisor Support* dapat menyebabkan munculnya intensi turn over. Karyawan yang memiliki tingkat *Perceived Supervisor Support* rendah cenderung memiliki intensi turn over yang lebih tinggi. Ketika karyawan merasa tidak didukung oleh atasan mereka, karyawan cenderung memiliki keinginan untuk keluar dari pekerjaan mereka (Tuzun & Kalemci dalam Burns, 2016).

4.3. Indikator *Perceived Supervisor Suport*

Ada beberapa hal yang mengindikasikan persepsi dukungan *supervisor* (Eisenberger et al., 2002) antara lainnya:

a) Kesediaan memberikan bantuan

Dalam menghadapi suatu pekerjaan, terkadang seorang karyawan pasti menemukan kesulitan dalam menyelesaikan suatu tugas-tugasnya. Supervisor ini memegang peran penting sebagai seoarang yang diandalkan bagi karyawan ketika karyawan menemukan kesulitan.

b) Kesediaan mendengarkan

Seorang karyawan terkadang mempunyai permasalahn pribadi yang kerap mengganggu situasi pekerjaannya. Supervisor memegang peran sebagai seorang yang dianggap mampu dapat mendengarkan permasalahn setiap karyawan yang mengganggu pekerjaannya.

c) Perasaan peduli

Kesejahteraan karyawaan merupakan suatu obyek untuk perasaan peduli seseorang supervisor. Supervisor sendiri memegang perannya sebagai seseorang yang dituntut untuk mempunyai perasaan sikap peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangat penting untuk diungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penelitian sebagai berikut:

Tabel II.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Tae-Wan Kim, et.al / 2021	A study on the Relationship between Leadership and Agile Culture: focusing on the mediating effect of Perceived Organizational Support (POS)	Pertama: Kepemimpinan Servant dan Kepemimpinan Otentik ditemukan memiliki dampak positif pada POS. Kedua: POS berpengaruh signifikan secara statistik terhadap Kecerdasan Kolektif, Pemberdayaan dan Kontinuitas Belajar, semua sub-dimensi Budaya Agile Ketiga: efek mediasi POS dalam hubungan antara kepemimpinan dan Budaya Agile diuji dan ditemukan bahwa POS memediasi efek positif Kepemimpinan Servant dan Kepemimpinan Otentik terhadap Kecerdasan Kolektif dan Pemberdayaan.
2	Lim Li Chena, Benjamin Chan Yin Fah, Teh Choon Jin /	*Perceived Organizational Support* and Workplace Deviance in the Voluntary Sector	Hasil empiris yang diperoleh dari penelitian ini menegaskan tiga bentuk perilaku menyimpang dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki hubungan negatif dengan penyimpangan interpersonal, penyimpangan organisasi dan penyimpangan antar organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	2016		organisasi menilai kontribusi relawan mereka di organisasi mereka memainkan peran penting dalam menentukan perilaku relawan di tempat kerja. Penelitian ini menunjukkan ada hubungan negatif yang signifikan antara perilaku sukarelawan. Persepsi tentang perlakuan yang menguntungkan dan mereka merasa kewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, ketika seorang relawan merasa dihargai oleh organisasinya, mereka lebih cenderung melanggar norma organisasi dan menyimpang
3	Sibel Gok, Isıl Karatuna, Pınar Ozdemir Karaca / 2015	The Role of *Perceived Supervisor Support* and Organizational Identification in Job Satisfaction	Untuk memastikan kualitas layanan yang tinggi dan kepuasan pelanggan, peningkatan kepuasan kerja di antara sekretaris medis harus dianggap sebagai strategi retensi yang penting dan salah satu tantangan utama dalam pengaturan rumah sakit. Oleh karena itu, menunjukkan bahwa jika sekretaris medis terkena komunikasi yang tepat dan merasakan dukungan dari supervisor mereka, identifikasi organisasi pada gilirannya akan ditingkatkan yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.
4	Arto Suharto Prawirodirjo / 2007	Analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai direktorat jenderal pajak	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, baik melalui kajian telaah pustaka maupun analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dan dengan melihat nilai signifikansi serta nilai *critical ratio*, diperoleh bukti empiris bahwa Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Ditjen Pajak Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kanwil DJP Jakarta Khusus
5	Khaled Saleh Al-Omoush, Virginia Simón-Moya, Javier Sendra-García (2020)	The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational *Agility* in responding to the COVID-19 crisis	Infrastruktur TI yang mumpuni dan kompetensi khusus memungkinkan penggunaan peluang teknologi untuk mengembangkan proaktif e-bisnis. Perusahaan saat ini harus menyediakan mekanisme yang kuat untuk memperkuat ikatan, jaringan sosial, dan kolaborasi dengan mitra bisnis yang menawarkan sumber daya pengetahuan terbarukan untuk merasakan dan memanfaatkan peluang yang memungkinkan e-bisnis di bawah lingkungan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan sangat bergejolak. Akhirnya, model penelitian menyajikan paradigma tentang bagaimana mencapai kelincahan organisasi. Dengan demikian memberikan panduan bagi organisasi bisnis tentang bagaimana menerapkan modal sosial yang sukses, penciptaan pengetahuan kolaboratif, dan inisiatif proaktif e-bisnis untuk mengatasi tantangan pandemi.

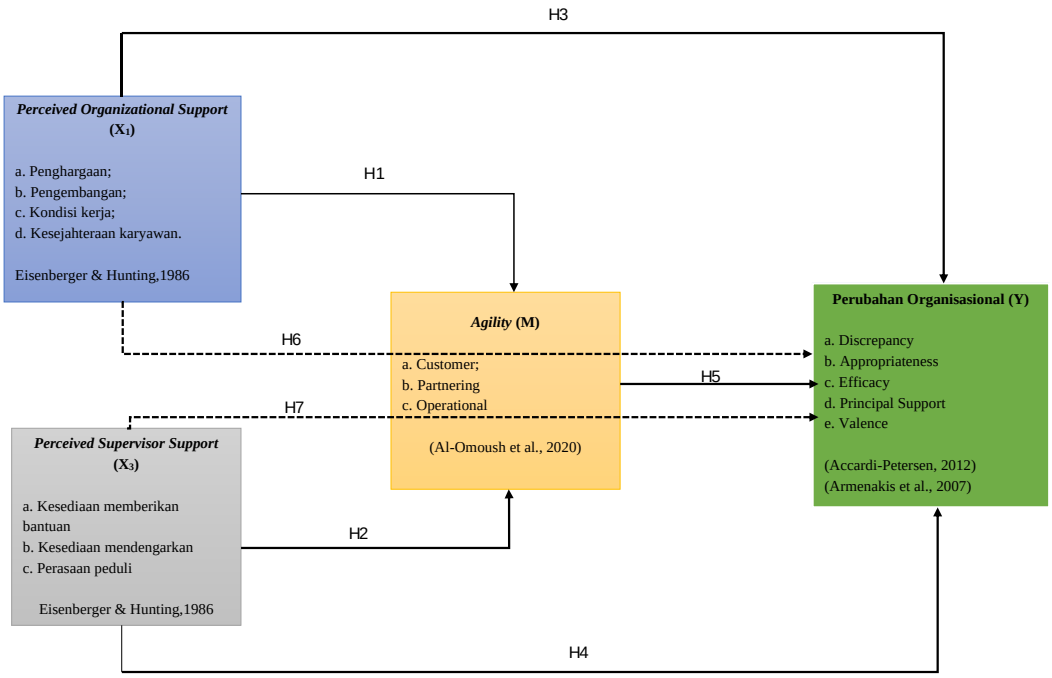
Sumber: Jurnal dan Berbagai *Literature*

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu terletak pada objek penelitian, metode analisis dan periode waktu penelitian. Meskipun pada umumnya ruang lingkup penelitian hampir sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu dengan menggunakan beberapa variabel penelitian yang sama. Pada penelitian ini memfokuskan pada objek yaitu pada PT PLN (Persero). Variabel yang digunakan adalah *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support* sebagai variabel independen, perubahan organisasi sebagai variabel dependen, dan *Agility* sebagai variabel mediasi.

C. Kerangka Pemikiran

Pada bagian ini, peneliti membuat kerangka pemikiran dimana kerangka pemikiran ini dibuat untuk melihat hubungan antar *variable* melalui gambar. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah POS dan PSS sedangkan Variabel Independent dalam penelitian ini adalah *Agility* dan Perubahan Organisasi.

Variabel ini dipilih karena peneliti ingin melihat pengaruh *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support*, dimana perubahan organisasi yang menjadi factor dan *Agility* untuk berubah dari seorang pegawai yang menjadi mediasi dalam penelitian ini dirumuskan pada bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar II.1 Model Kerangka Pemikiran

D. Hipotesis

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Agility*

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi meningkatnya *Agility* adalah *Perceived Organizational Support*, yang menurut Rhoades dan Eisenberg (2002), diartikan sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan pada karyawan dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan, tidak hanya itu persepsi mengenai *Perceived Organizational Support* juga berhubungan dengan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan mereka. Nilai-nilai dan tujuan yang ada di perusahaan akan lebih mudah dicapai apabila adanya *Perceived Organizational Support*.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu memberikan fasilitas pada karyawan, menciptakan suasana kerja yang kondusif terkait perilaku atasan dan rekan kerja yang dapat memengaruhi *Agility*, hal tersebut akan berkaitan dengan produktivitas karyawan. Dukungan, bantuan, dan arahan yang jelas dari atasan

maupun rekan kerja memberikan pengaruh signfikan terhadap kepuasan kerja seseorang yang berdampak pada peningkatan kerja karyawan.

2. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Agility*

Persepsi dukungan atasan adalah sebagai pemimpin yang artinya sejauh mana seorang atasan menilai dan menghargai kontribusi karyawan mereka dan kepedulian kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 2002). *Perceived Supervisor Support* (PSS) merupakan sejauh mana karyawan membentuk kesan terhadap atasan mereka bahwa atasan mereka menghargai kontribusi, mendukung, dan peduli dengan kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 2002). Maertz et al. (2007) menjelaskan bahwa PSS terjadi ketika karyawan mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana atasan mereka peduli pada kesejahteraan dan mempengaruhi kontribusi mereka terhadap organisasi secara signifikan.

Dove (2001) mendefinisikan kemampuan menanggapi sebagai kemampuan fisik yang digunakan untuk bertindak dalam menanggapi perubahan lingkungan, sedangkan kemampuan merasakan didefinisikan sebagai manajemen pengetahuan. Ketangkasan tenaga kerja juga dimaknai sebagai kemampuan tenaga kerja. Dalam hal ini, ketangkasan tenaga kerja dapat meliputi dua faktor, yaitu: kemampuan respon tenaga kerja terhadap perubahan dengan cara yang tepat dan pada waktunya, dan kemampuan tenaga kerja untuk memanfaatkan perubahan sebagai peluang bagi mereka untuk berkembang (Muduli, 2016; Alavi et al., 2014).

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasional

Perceived Organizational Support dikenal dengan istilah POS atau Persepsi Dukungan Organisasi merupakan persepsi seorang karyawan dengan melihat bahwa organisasi menghargai kontribusi dari seorang karyawan dan peduli dengan kesejahteraan (Eissenberger P.N., 2014). Menurut Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa pada Tahun 1986 mengatakan bahwa POS adalah sebuah keyakinan dari seorang karyawan mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan sangat peduli dengan kesejahteraan hidup

mereka. Sedangkan Rhoades & Eisenberger di Tahun 2002 mengemukakan POS merupakan kepercayaan bahwa organisasi dihargai kontribusi karyawan melalui pekerjaan mereka dan menunjukkan keperduliannya terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa POS memiliki sifat positif karyawan mengenai sejauh mana organisasi dapat menghargai kontribusi dan kesejahteraan karyawan. Teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Astivian dan Pusparini (2020) dimana menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kesiapan perubahan atau perubahan organisasi.

4. Pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap Perubahan Organisasional

Perceived Supervisors Support (PSS) didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan percaya bahwa atasan mereka menghargai apa yang telah mereka berikan kepada perusahaan, bagaimana atasan mereka membantu karir dan profesionalisme mereka serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Mirip dengan POS, di mana karyawan mengamati bagaimana organisasi mereka peduli dan menghormati mereka, PSS melibatkan pengembangan persepsi tentang bagaimana bos mereka peduli pada mereka. Interaksi positif antara atasan dan bawahan akan meningkatkan level PSS (Astivian dan Pusparini, 2020).

PSS memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pekerjaan. Adanya peningkatan persepsi dukungan atasan pada karyawan dapat membuat tingkat kinerja karyawan menjadi lebih tinggi. Ketika atasan mendukung bawahannya, maka mereka cenderung meningkatkan tingkat kinerja pekerjaan mereka secara keseluruhan berdasarkn DeConinck & Johnson (2009).

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) persepsi dukungan organisasi. Persepsi dukungan organisasi akan menciptakan suatu kewajiban untuk memperhatikan kesejahteraan pada organisasi. Dengan adanya kewajiban tersebut akan meningkatkan suatu *Agility* afektif karyawan terhadap organisasi. Selain itu, persepsi dukungan organisasi juga akan meningkatkan *Agility* afektif dengan

memenuhi kebutuhan sosioemosional seperti afiliasi dan dukungan emosional (Rhoades Eisenber, 2002).

Teori ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Astivian dan Pusparini (2020) dimana menunjukkan bahwa *Perceived Supervisors Support* berpengaruh terhadap kesiapan perubahan atau perubahan organisasional.

5. Pengaruh *Agility* terhadap Perubahan Organisasional

Menurut Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk berubah mengacu pada komitmen anggota organisasi untuk berubah dan kepercayaan dirinya untuk melaksanakan perubahan organisasi. Sedangkan menurut Rafferty et al. (2012) kesiapan kelompok kerja dan organisasi terhadap perubahan merupakan kesamaan rasa individu dalam organisasi karena adanya proses interaksi sosial yang menciptakan kesatuan pemikiran sehingga berdampak pada fenomena kolektif di tingkat yang lebih tinggi. Menurut Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk berubah terdiri dari *change commitment* (komitmen untuk berubah) dan *change efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan untuk berubah). *Change commitment* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan karena adanya kesadaran bahwa perubahan yang akan dilakukan akan bermanfaat baik bagi individu secara pribadi maupun bagi organisasi.

6. Peran Mediasi *Agility* dalam pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasional

Pengertian *Agility* bagi karyawan adalah kemampuan mereka untuk dapat berkontribusi dalam memperoleh keuntungan bagi perusahaan secara terus-menerus dan untuk dapat tetap bertahan dalam perusahaan tersebut (Asari et al., 2014). Peran *Agility* sendiri tidak lepas dari *workforce Agility* di perusahaan tersebut, karena *workforce Agility* dinilai sebagai salah satu karakter dan kapabilitas penting yang harus dimiliki oleh seorang karyawan yang bekerja di lingkungan bisnis yang dinamis. *Workforce Agility* dinilai dapat membentuk karyawan untuk lebih aktif dalam menyesuaikan diri dan juga menanggapi perubahan yang terjadi. Tak hanya itu, *workforce Agility* sendiri dinilai sebagai

salah satu aspek yang dinilai dapat membantu suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya

Seiring dengan peningkatan persaingan bisnis, banyak organisasi menyadari bahwa ketangkasan tenaga kerja merupakan faktor yang penting untuk menjaga kelangsungan bisnis organisasi (Muduli, 2016). Walaupun demikian, pemahaman makna ketangkasan kerja dipahami secara beragam. Alavi et al. (2014) menjelaskan bahwa penelitian terdahulu memiliki perbedaan dalam mendefinisikan ketangkasan tenaga kerja baik dari kemampuan khusus, yaitu perilaku karyawan atau dalam perspektif lingkungan bisnis yang kompetitif.

7. Peran Mediasi *Agility* dalam pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap Perubahan Oranisasional

Peran dukungan organisasional akan mengindikasikan kesediaan perusahaan untuk memperhatikan dan menghargai usaha karyawan dalam membantu keberhasilan perusahaan. *Agility* akan terjadi apabila ada dukungan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa Percieved Organizational Support berdampak pada peningkatan komitmen perusahaan, perasaan terhadap pekerjaan seperti kepuasan kerja dan positive mood, job involvement atau keterlibatan kerja karyawan, performa kerja, keinginan untuk menetep dalam perusahaan dan menurunkan ketegangan dalam bekerja, serta menurunkan tingkat withdrawal behavior sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan. Hasil penelitian yang ditemukan dalam penelitian terdahulu antara lain Saks (2006), Ahmad, dkk. (2014), Susanti dan Margareta (2013) menyebutkan bahwa persepsi dukungan organisasi berhubungan positif dan signifikkan terhadap *Agility*.

Perceived Organizational Support positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih dari kata “cukup baik”, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengkoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki semangat perubahan yang baik.

E. Pengembangan Hipotesis

Pada penelitian ini, perumusan hipotesis menjadi sebuah dugaan sementara dengan menjawab isi dari rumusan masalah dalam penilitian awal atau sebelum seorang peneliti melalukan penelitian (Sugiyono, 2015). Berdasarkan fenomena dan dari landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka beberapa hipotesis alternatif dapat dinyatakan sebagai berikut:

H1 : *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Agility*

H2 : *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap *Agility*

H3 : *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi

H4 : *Perceived Supervisor Support* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi

H5 : *Agility* berpengaruh terhadap Perubahan Organisasi

H6 : *Agility* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Perubahan Organisasi

H7 : *Agility* memediasi pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap Perubahan Organisasi

III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Sumber Data.

Jenis dan sumber data dalam melakukan penelitian ini diperoleh baik dalam bentuk data primer maupun sekunder. Sumber perolahan data dapat diperoleh menjadi dua jenis (Sugiono, 2007), yaitu:

1. Data Primer

   Data primer merupakan data penelitian yang dapat diperoleh secara langsung dari sumber asli. Data ini tidak tersedia dalam bentuk file dan harus dicari melalui narasumber yang akan dilakukan objek penelitian.

2. Data Sekunder

   Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau dapat melalui perantara.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data primer, hal ini dikarenakan data yang diperoleh adalah secara langsung kepada karyawan PT PLN (PERSERO) dengan menggunakan kuesioner yang diberikan secara daring melalui Google Forms.

B. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2013) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini, populasi adalah keseluruhan unit, yang akan dilakukan pengamatan. Dimana populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT PLN (PERSERO) dengan jumlah pegawai sejumlah 43.475 pegawai.

2. Sampel

Supranto (2008) mengatakan sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Selain itu Sekaran (2013) menyebutkan bahwa Sampel merupakan suatu himpunan bagian (subset) dari suatu populasi. Pada penelitian ini, sampel yang akan diambil dengan menggunakan rumus Hair, et al (2010) dikarenakan ukuran populasi yang digunakan terlalu besar sehingga menyulitkan untuk dapat model yang sesuai, sehingga disarankan ukuran sampel yang digunakan antara 100 – 200 responden agar dapat digunakan intrepetasi pada *Structural Equation Model* (SEM). Sehingga jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel minimum untuk SEM menurut Hair et al (2010) sebagai berikut: (Jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali). Maka berdasarkan acuan tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah Sampel maksimal = (52 + 3) x 5 = 275 responden. Dengan demikian yang akan menjadi sampel pada penelitian ini adalah 275 pegawai PT PLN (Persero)

C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.

A. Variabel Penelitian

Sugiyono (2015), mengatakan *variable* merupakan segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang akan ditetapkan oleh seorang peneliti untuk dapat dipelajari sehingga mendapatkan sebuah informasi tentang hal tersebut. Pada penelitian ini, *variable* yang digunakan sebagai berikut:

a. Variabel *Independent*

   Variabel indenden atau *variable* bebas merupakan *variable* yang menjadi sebab dari sebuah perubahan yang timbul pada *variable* dependen (Sugiyono, 2009). Pada penelitian ini, *variable* indepennya adalah *Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support.*

b. Variabel *Dependen* (Terikat)

   Sugiyono (2009), *variable* dependen merupakan *variable* yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat. Dimana *variable* ini memiliki nilai-nilai yang

bergantung pada *variable* lainnya. Variabel dependen pada penelitian ini adalah perubahan organisasi

c. Variabel (Y)

Variable moderasi adalah tipe *variable* yang memiliki pengaruh terhadap suatu sifat atau arah dari sebuah hubungan antara *variable*. Sugiyono (2009) mengatakan sifat atau arah hubungan antar *variable* independent dengan *variable* dependen dimungkinkan berhubungan positif atau negative bergantung kepada *variable* moderatingnya. Dimana *variable* mediasi pada penelitian ini adalah *Agility*

B. Definisi Operasional

Definisi Operasional *variable* merupakan definisi pada setiap variabel-variabel yang ada pada penelitian, dengan bertujuan dapat menjelaskan karakteristik dari objek kedalam sebuah elemen yang dapat diobervasi, sehingga dapat dilakukan pengukuran dan dioperasionalkan ke dalam sebuah penelitian (Jogiyanto, 2007). Definisi operasional *variable* dalam penelitian ini terlihat pada Tabel berikut:

Tabel III.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel Penelitian	Defenisi Operasional Variabel	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Transformasi Organisasi / Perubahan Organisasi	Winardi (2008) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya	a. *Discrepancy* b. *Appropriateness* c. *Efficacy* d. *Principal Support* e. *Valence* (Accardi-Petersen, 2012)(Armenakis et al., 2007)	Likert
Perceived Organizational Support	POS atau Persepsi Dukungan Organisasi merupakan persepsi seorang karyawan dengan melihat bahwa organisasi menghargai kontribusi dari seorang karyawan dan peduli dengan kesejahteraan (Eissenberger P.N., 2014).	a. Penghargaan; b. Pengembangan; c. Kondisi kerja; d. Kesejahteraan karyawan. Eisenberger & Hunting (1986)	Likert
Perceived Supervisor Support	Persepsi dukungan atasan adalah sebagai pemimpin yang artinya sejauh mana seorang atasan menilai dan menghargai kontribusi karyawan mereka dan kepedulian	a. Kesediaan memberikan bantuan b. Kesediaan mendengarkan c. Perasaan peduli	Likert

Variabel Penelitian	Defenisi Operasional Variabel	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
	kesejahteraan karyawan (Eisenberger et al., 2002).	Eisenberger & Hunting (1986)	
Agility	Agilty meliputi kemampuan perusahaan yang terkaitdengan interaksi dengan pelanggan, orkestrasi operasi internal, dan pemanfaatan ekosistem mitra bisnis eksternal. Secara khusus, kami berpendapat bahwa kelincahan terdiri dari tiga kemampuan yang saling terkait: kelincahan pelanggan, kelincahan bermitra, dan kelincahan operasional (Cronin 2000; Tapscott et al. 2000; Treacy dan Wiersema 1993) (Al-Omoush et al., 2020)	A. Customer; B. Partnering C. Operational (Cronin 2000; Tapscott et al. 2000; Treacy dan Wiersema 1993) (Al-Omoush et al., 2020)	Likert

D. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan random sampling. Sugiyono (2016) mengatakan Proporsional Random Sampling merupakan suatu cara pengambilan sampel dari sebuah populasi dengan menggunakan cara acak tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut. Dimana penelitian ini ingin melihat semua lini dari pegawai yang akan bekerja di PT PLN (PERSERO) yang berstatus karyawan tetap, sehingga dengan besaran sampel sejumlah 275 responden sudah dapat dikatakan layak untuk dapat digunakan dalam sebuah penelitian kuantitatif.

E. Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti. Jumlah instrumen yang akan digunakan tergantung pada jumlah variabel yang diteliti. Instrumen penelitian akan digunakan untuk melakukan pengukuran dengan tujuan untuk menghasilkan data kuantitatif yang akurat, dan setiap instrumen harus mempunyai skala. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan tolok ukur untuk menyusun item–item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan dengan nilai 1 sampai 5 (Isnawati, 2016: 54-55).

F. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif berkaitan dengan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsian atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017). Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendiskripsikan data menjadi informasi yang lebih jelas serta mudah dipahami yang memberikan gambaran mengenai penelitian. Data akan disusun dan diringkas dengan menggunakan tabel sehingga kemudian dapat diperhatikan gambarannya secara menyeluruh.

2. Peralatan Analisis Data

Peralatan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling* (SEM) dengan bantuan program Amos. Model persamaan SEM adalah sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit secara simultan (Ferdinand, 2014). Tampilnya model yang rumit membawa dampak bahwa dalam kenyataannya proses pengambilan keputusan manajemen adalah sebuah proses yang rumit atau merupakan sebuah proses yang multidimensional dengan berbagai pola hubungan kausalitas yang berjenjang. Oleh karenanya dibutuhkan sebuah model sekaligus alat analisis yang mampu mengakomodasi penelitian multidimensional itu. SEM mampu memasukkan variabel laten kedalam analisis. Variabel laten adalah *unobserved* konsep yang diaproximasi dengan variabel terobservasi atau terukur yang diperoleh oleh responden lewat metode pengumpulan data (survey, test, observasi) dan sering disebut manifest variabel (Ghozali, 2017). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2014). Untuk membuat permodelan yang lengkap perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

a) Pengembangan Model Berbasis Teori

Dalam pengembangan model teoritis seorang peneliti harus melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkannya. Tanpa dasar teori yang kuat, SEM tidak dapat digunakan. Hal ini disebabkan SEM tidak digunakan untuk menghasilkan sebuah model, tetapi digunakan untuk mengkonfirmasikan model teoritis tersebut melalui data empirik.

b) Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram) Untuk Menunjukkan Hubungan

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama akan digambarkan dalam sebuah diagram alur (*path diagram*). Diagram alur tersebut akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Hubungan kausalitas biasanya dinyatakan dalam sebuah bentuk persamaan, tetapi dalam SEM hubungan kausalitas tersebut cukup digambarkan dengan sebuah diagram alur dan selanjutnya bahasa program akan mengkonversi gambar menjadi persamaan dan persamaan menjadi estimasi. Didalam permodelan SEM, peneliti biasanya bekerja dengan *ñ c o n s t* atau *u* "*factor*" yaitu konsep-konsep yang memiliki pijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan.

Konstruk-konstruk yang dibangun dapat dibedakan dalam dua kelompok yaitu:

a. Konstruk Eksogen (*Exogenous Constructs}*

Dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variables* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Secara diagram merupakan konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah. Dengan garis lengkung itu dapat mengamati berapa kuatnya tingkat korelasi antara kedua konstruk yang akan digunakan untuk analisa lebih lanjut.

b. Konstruk Endogen *(Endogenous Construct*)

Merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksikan satu atau beberapa konstruk endogen

lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dngan konstruk endogen.

c) Konversi Diagram Alur (*Path Diagram*) Kedalam Serangkaian Persamaan Struktural dan Spesifikasi Model Pengukuran

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, maka dapat mengkoversikan spesifikasi tersebut kedalam rangkaian persamaan. Persamaan struktural (structural equation), pada dasarnya dibangun dengan model sebagai berikut ini:

V endogen = V eksogen + V endogen mediasi + Error

Berdasarkan model tersebut dapat dipahami bahwa konstruk laten atau variabel laten dalam penelitian terdiri dari 2 variabel laten eksogen (*Perceived Organizational Support* dan *Perceived Supervisor Support*) dan 2 variabel laten endogen (*Agility* dan Perubahan organisasi).

Menurut kaedah SEM, variabel laten endogen disimbolkan dengan eta (η). Parameter yang menunjukkan regresi variabel laten endogen pada variabel laten eksogen disimbolkan dengan gamma (γ). Selanjutnya regresi variabel laten endogen mediasi pada variabel laten eksogen lain disimbolkan dengan beta (β). Selanjutnya error struktural disimbolkan dengan zeta (ζ). Berdasarkan pada Gambar 3.1 di atas, maka secara matematis hubungan kausalitas antara konstruk dalam penelitian dapat dinyatakan sebagai berikut:

Agility (η 1) = γ 11 *Perceived Organizational Support* + γ 12 *Perceived Supervisor Support* + ζ 1

Perubahan organisasional (η2) = γ 21 *Perceived Organizational Support* + γ 22 *Perceived Supervisor Support* + β 23 *Agility* + ζ2

Dimana:

γ: Besarnya pengaruh variabel laten endogen terhadap variabel laten eksogen

β: Besarnya pengaruh variabel laten endogen mediasi terhadap variabel laten eksogen

η: Besarnya pengaruh variabel laten endogen terhadap variabel laten eksogen

ζ: Besarnya vektor kekeliruan (error) dalam hubungan struktural antara variabel.

d) Pemilihan Matrik Input dan Teknik Estimasi Atas Model Yang Dibangun

SEM hanya menggunakan matriks varians/kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. (F. Hair Jr, Sarstedt, Hopkins, & G. Kuppelwieser, 2014) menyarankan agar para peneliti menggunakan matriks varians/kovarians pada saat pengajuan teori, sebab matrik varian/kovarian lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana standard error yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matrik korelasi.

¶ Ukuran Sampel

Besarnya ukuran sampel memiliki peran penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error. (F. Hair Jr et al., 2014) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100 - 200. Bila ukuran sampel menjadi terlalu besar misalnya lebih dari 400 maka metode menjadi “sangat sensitif” sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran-ukuran goodness-*of-fit* yang baik.

¶ Estimasi Model

Teknik estimasi *Maximum Likelihood Estimation* (ML) lebih efisien unbiased jika asumsi normalitas multivariate dipenuhi. Tetapi teknik ini menjadi sangat sensitif terhadap non-normalitas data.

e) Menilai Problem Identifikasi

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Problem identifikasi dapat muncul melalui gejala-gejala berikut ini:

1. Standar error untuk satu atau beberapa koefisien adalah sangat besar.
2. Program tidak mampu menghasilkan matrik informasi yang seharusnya disajikan.
3. Muncul angka-angka yang aneh sepserti adanya varians error yang negatif.
4. Muculnya korelasi yang sangat tinggi antar koefisien estimasi yang didapat (misalnya lebih dari 0,9).

f) Measurement Model

Sebelum dilakukan analisis data untuk menjawab setiap hipotesis yang diajukan, maka data yang digunakan harus dapat mewakili setiap indikator yang digunakan dan merepleksikan model yang dikembangkan. Untuk menelaah apakah data yang digunakan tersebut mewakili indicator yang digunakan dapat diuji dengan menggunakan analisis *confirmatory.* Sedangkan untuk mengevaluasi apakah model yang digunakan sudah tepat sesuai dengan data-data yang ada dapat dilakukan dengan uji *goodness of fit.*

a. Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Menurut (Ferdinand, 2014), CFA berangkat dari adanya teori dasar yang digunakan dalam sebuah penelitian. Kajian terhadap teori menghantar peneliti untuk mengenali kembali konsep konsep lama menjadi dasar membangun teori dan mengembangkan konsep dan teori yang lebih sempurna. Merujuk pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa CFA adalah analisis faktor yang digunakan untuk menguji unidimensionalitas, validitas dan reliabilitas model pengukuran konstruk yang tidak dapat diobservasi langsung. Model pengukuran disebut juga model deskriptif yang menunjukan operasionalisasi variabel atau konstruk penelitian menjadi indikator indikator terukur yang dirumuskan dalam bentuk persamaan dan atau diagram jalur tertentu. Dengan demikian, tujuan utama CFA adalah mengkonfirmasi atau menguji model, yaitu model pengukurannya

berakar pada teori. Sesuai dengan itu maka masalah penelitian dalam kerangka CFA paling tidak akan berkisar pada dua pertanyaan berikut:

1. Apakah indikator-indikator yang dikonsepsikan secara unidimensional tepat, dan konsisten dapat menjelaskan konstruk yang diteliti?
2. Indikator indikator apa yang dominan membentuk konstruk yang diteliti?

Istilah *ò Unidimensional* dalam pertanyaan diatas merujuk pada pengertian *ò a set of measured variables (indicators) has only one underlying construct* (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016). "Tepat" merujuk pada pengertian validitas, dan "Konsisten" merujuk pada pengertian reliabilitas.

b. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit (Uji Kesesuaian)*

Pada tahap ini dilakukan evaluasi kesesuaian model terhadap berbagai kriteria *goodness of fit.* Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM. Bila asumsi telah terpenuhi, maka model dapat diuji melalui berbagai cara uji sebagai berikut:

a. x^2 atau *chi square statistic* adalah uji statistik mengenai adanya perbedaan-perbedaan antara matrik kovarian populasi dan matrik kovarian sampel. Peneliti mencari "penerimaan hipotesis nol". x^2 yang kecil dan tidak signifikanlah yang diharafkan agar hipotesis nol sulit ditolak.

b. $RMSEA\ (The\ Root\ Mean\ Square\ Error\ of\ Approzimation)$

Merupakan sebuah indeks yang digunakan untuk mengkompensasikan chi square statistic dalam sample yang besar. RMSEA yang diharapkan adalah sebesar ≤ 0,08.

c. *GFI (Goodness of Fit Indeks)*

Merupakan ukuran non stastitikal yang mempunyai rentang nilai 0 *(poor fit* hingga 1,0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan suatu *better fit*. GFI yang diharapkan adalah sebesar 0,90.

d. AGFI *(Adjusted Goodness of Fit Index*) yaitu tingkat penerimaan yang direkomendasikan, bila AGFI mempunyai nilai sama atau lebih besar dari 0,90.

e. CMIN/DF (*The Minimum Sample Discrepancy Function* dibagi *Degree of Freedom*), yaitu statistik *chi square*, X^2 dibagi DF-nya disebut X^2 relatif. Nilai X^2 relatif yang diharapkan adalah sebesara ≤ 2,0.

f. TLI *(Tucker Lewis Indeks*)

Merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap suatu baseline model. TLI yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0,95.

g. CFI (*Comparative Fit Index*), bila mendekati 1

Besaran indeks ini adalah rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasikan tingkat fit yang paling tinggi – *a very good fit*. CFI atau RNI yang diharapkan adalah sebesar ≥ 0,95.

Summary dari pengujian Kelayakan Model (*Goodness of Fit Index*) seperti terlihat pada Tabel III.2 berikut:

Tabel III.2 Indeks Pengujian Kelayakan Model (Goodness of Fit Index)

Goodness-of-Fit Index	**Cut off Value**
Degree of Freedom (DF)	Positif (+)
x^2 (Chi-Square)	Diharapkan kecil
Signifikan *Probability*	≥ 0,05
CMIN/DF	≤ 2,00
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
PGFI	≥ 0,90
NFI	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95
CFI	≥ 0,95
PNFI	0,60 – 0,90
RMSEA	0,05 – 0,08

Sumber: Ferdinand, (2012)

g) Interpretasi dan Modifikasi Model

Merupakan langkah terakhir untuk interpretasi dan modifikasi model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Model yang baik mempunyai *standarized residual variance* yang kecil. Angka 2,58 merupakan batas nilai *standarized residual* yang diperkenankan dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

Modifikasi yang dilakukan terhadap sebuah model dapat dilakukan dengan bantuan indeks modifikasi. Indeks ini dapat dijadikan pedoman untuk menganalisa model, Indeks modifikasi yang besar (lebih besar dari 4) memberi indikasi bahwa bila koefisien itu diestimasi, x^2 akan mengecil.

G. Uji Hipotesis

1. Hipotesis Verifikatif Untuk Hubungan Langsung (*Direct Relationship)*

Hipotesis 1

$H0_1$: $g_{11} = 0$ Tidak terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Agility* PT. PLN (Persero).

Ha_1: $g_{11} \neq 0$ Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Agility* PT. PLN (Persero).

Hipotesis 2

$H0_2$: $g_{12} = 0$:Tidak terdapat pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Agility* PT. PLN (Persero).

Ha_2: $g_{12} \neq 0$: Terdapat pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap *Agility* PT. PLN (Persero).

Hipotesis 3

$H0_3$: $g_{21} = 0$: Tidak terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

Ha_3: $g_{21} \neq 0$:Terdapat pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

Hipotesis 4

$H0_4$: $g_{22} = 0$: Tidak terdapat pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

Ha_4: $g_{22} \neq 0$:Terdapat pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

Hipotesis 5

$H0_5$: $b_{21} = 0$: Tidak terdapat pengaruh *Agility* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

Ha_5: $b_{21} \neq 0$: Terdapat pengaruh *Agility* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

2. Hipotesis Verifikatif Untuk Hubungan Tidak Langsung (*Indirect Relationship*)

Hipotesis 6

$H0_6$: $b_3 = 0$: Tidak terdapat mediasi *Agility* pada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero)

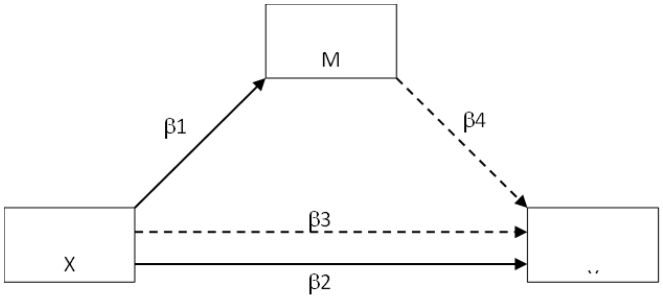
Ha_6: $b_3 \neq 0$: Terdapat mediasi *Agility* pada pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero)

Hipotesis 7

$H0_7$: $b_4 = 0$: Tidak terdapat mediasi *Agility* pada pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

Ha_7: $b_4 \neq 0$: Terdapat mediasi *Agility* pada pengaruh *Perceived Supervisor Support* terhadap perubahan organisasi PT. PLN (Persero).

Untuk melakukan pengujian hipotesis terhadap hubungan tak langsung (*indirect relationship*) di antara variabel eksogen dan endogen. Pengujian efek mediating (*mediating effect*) dalam penelitian ini menggunakan pendekatan (Baron & Kenny, 1986) dengan menggunakna sobel test untuk menilai derajat signifikansinya, seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut ini:



Gambar III.1 Pengujian Efek Mediating

Persamaan 1. M = □1x ⟶ □1 harus signifikan

Persamaan 2. Y = □2x ⟶ □2 harus signifikan

Persamaan 3. Y = □3x + □4M ⟶ □4 harus signifikan, jika □3 tidak signifikan adalah mediating sepenuhnya (*fully mediated*); jika □3 signifikan adalah mediating parsial (*partially mediated*).

(Baron & Kenny, 1986)

Mediasi dengan Sobel Test

Salah satu cara yang populer dalam menguji hipotesis mediasi yang dikembangkan adalah uji-Z dari sobel atau disebut saja zobel test, (Preacher & Leonardelli, 2010) Seperti halnya dengan pengujian lainnya , hipotesis diterima bila perhitungan ini menghasilkan nilai Z ≥1.98 dengan tingkat signifikan ≤ 0.05. dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b2.SE_{\alpha}^{2}) + (a2\ SE_{\alpha}^{2}}}$$

Keterangan:

a = *koeffesien regresi* untuk pengaruh variabel independen ke variabel mediasi

b = *koeffesien regresi* dari variabel mediasi ke variabel dependen

SEa = *standart error of estimation* dari pengaruh variabel independen ke variabel mediasi

SEb = *Standart Error Of Estimation* dari pengaruh variabel mediasi ke variabel dependen.

V. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka simpulan yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama (H1) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Agility*. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan "*Perceived Organizational Support* berpengaruh langsung terhadap *Agility*" **didukung**.
2. Hipotesis kedua (H2) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Perceived Supervisor Support berpengaruh langsung terhadap Agility*. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan "*Perceived Supervisor Support berpengaruh langsung terhadap Agility*", **didukung.**
3. Hipotesis ketiga (H3) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support berpengaruh langsung terhadap* Perubahan Organisasilal. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan "*Perceived Supervisor Support berpengaruh tidak langsung terhadap* Perubahan Organisasional", **tidak didukung.**
4. Hipotesis keempat (H4) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Perceived Supervisor Support berpengaruh langsung terhadap* Perubahan Organisasional. Dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini yang menyatakan "*Perceived Supervisor Support berpengaruh langsung terhadap* Perubahan Organisasional". **didukung.**
5. Hipotesis kelima (H5) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Agility* berpengaruh langsung terhadap Perubahan Organisasional. Dengan demikian hipotesis kelima dalam penelitian ini yang menyatakan "*Agility* berpengaruh langsung terhadap Perubahan Organisasional.", **didukung.**
6. Hipotesis keenam (H6) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Perceived Organizaional Support* berpengaruh tidak langsung terhadap Perubahan Organisasional melalui *variabel* mediasi *Agility*. Dengan demikian hipotesis

keenamdalam penelitian ini yang menyatakan "*Perceived Organizaional Support* berpengaruh tidak langsung terhadap Perubahan Organisasional melalui *variabel* mediasi *Agility*", **didukung dengan Mediasi Penuh.**

7. Hipotesis ketujuh (H7) diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Perceived Supervisor Support* berpengaruh langsung terhadap Perubahan Organisasional melalui variabel mediasi *Agility*. Dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan "*Perceived Supervisor Support* berpengaruh langsung terhadap Perubahan Organisasional melalui variabel mediasi *Agility*", **didukung dengan Mediasi Tidak Penuh.**

B. Saran

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh maka penulis ingin memberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
   a) Pada indikator POS yaitu pada indikator pengembangan dimana dari hasil Persepsi Terhadap *Perceived Organizational Support* yaitu Organisasi akan memaafkan kesalahan saya pada masa lalu dengan nilai persepsi rendah maka diharapkan PLN membuat sebuah metode atau penilaian bukan berdasarkan hasil pegawai yang telah mendapatkan hukuman disiplin pegawai namun yang dinilai adalah yang sedang menghadapi hukuman disiplin karena dengan mereka dikategorikan mendapatkan hukuman disiplin pegawai sebagai hal yang mutlak maka pegawai tidak mendapatkan kesempatan kedua;
   b) Pada indikator POS yaitu pada indikator pengembangan dimana dari hasil Persepsi Terhadap *Perceived Organizational Support* yaitu Jika diberi kesempatan, organisasi saya akan mengambil keuntungan dengan nilai persepsi rendah maka diharapkan PLN memberikan kesempatan kepada pegawai yang ingin berkarir bukan hanya dari sisi kemampuan tapi dari sisi kemauan diberikan kesempatan karena banyak pegawai yang mau namun tidak mendapatkan kesempatan tapi ada pegawai yang mendapatkan kesempatan namun dia tidak mau sehingga perlu adanya system yang mengatur dalam hal tersebut;

c) Pada indikator PSS yaitu pada indikator kesediaan mendengar dimana dari hasil Persepsi Terhadap Persepsi Terhadap *Perceived Supervisor Support* yaitu bahkan jika atasan saya melakukannya dengan baik, organisasi akan gagal untuk memperhatikan dengan nilai persepsi rendah maka diharapkan PLN memberikan program coaching secara kontinue kepada talent yang telah dikembangkan untuk dapat dilakuman monitoring dan evaluasi kedepannya;

d) Pada indikator *Agility* yaitu pada indikator *partnering* dimana dari Pada hasil Persepsi Terhadap Persepsi Terhadap *Agility* yaitu Meningkatkan kelincahan pengambilan keputusan dalam menjawab tantangan perubahan organisasi dengan nilai persepsi rendah maka diharapkan PLN mengurangi silo dan pengambilan keputusan yang rumit dan berjenjang sehingga ini memudahkan organisasi dalam mewujudkan apa yang dharapkan dan khususnya dalam pengembangan talentnya;

e) Pada indikator Perubahan Organisasi yaitu pada indikator *discrepancy* dimana dari Pada hasil Persepsi Terhadap Persepsi Terhadap Perubahan Organisasi yaitu Saya akan mendapatkan gaji yang lebih tinggi dari pekerjaan saya setelah perubahan ini dengan nilai persepsi rendah maka diharapkan PLN dapat melakukan rekstrukturisasi terhadap sistem benefit dan renumerasi yang ada di perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penilitian ini menggunakan *variabel* POS, PSS, Perubahan Organisasi dan *Agility*, bagi peneliti selanjutnya disarankan menggunakan variabel lain untuk melihat kinerja perusahaan dan persepsi sosial terkait perubahan organisasi ini untuk mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

.

DAFTAR PUSTAKA

Adizes, I., 1979. Organizational passages-Diagnosing and training life-cycle problems in organizations. Org- Dyn. 8 (1), 3–15. https://doi.org/10.1016/0090-2616(79) 90001-9.Albert O. Hirschman. 1970. Exit, Voice and Loyalty. Cambridge Mass

Alberts, D. S. and Hayes, R. E. 2003. Power to the Edge: Command, Control in the Information Age. CCRP Publication Series.

Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational *Agility* in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation and Knowledge*, *5*(4), 279–288. https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002

Bottani, E. (2010), "Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation", International Journal of Production Economics, Vol. 125 No. 2, pp. 251–261.

Byron, K. (2005). A meta – analytic review f work – family conflict and its antecedents. Journal of Vocational Behavior, 67, 169-198.

Cai, Z. (2013), "Developing organizational *Agility* throught IT capability and KM capability : the moderating effects of organizational climate", Proceedings of the 17th Pacific Asia Confer- ence on Information Systems (PACIS), Jeju Island, Korea, 18–22, June, pp. 1–19

Charbonnier-Voirin, A. (2011), "The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational *Agility*", Management, Vol. 14, No. 2, pp. 119–156.

Chen, L. L., Fah, B. C. Y., & Jin, T. C. (2016). *Perceived Organizational Support* and workplace deviance in the voluntary sector. *Procedia Economics and Finance*. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567116000587

Cole, M.S., Brunch, H., & Vogel, B. (2006). Emotion as mediators of the relations between *Perceived Supervisor Support* and psychological hardiness on employee cyncisim. Journal of Organizational Behavior, 27, 463-484.

DeConinck,J.B., & Johnson, J.T. (2009). The effects of *Perceived Supervisor Support* *Perceived Organizational Support*, and organizational justice on turnover among salespeople. Jurnal of Personal Selling & Sales Management, 29, 333-350.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of *Perceived Organizational Support*. Journal of Psychology ,86 (1), 42-51.

Eisenberger, R., Shanock, L. R., & ... (2020). *Perceived Organizational Support*: Why caring about employees counts. *é of Organizational é* https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, 71, 500 ±507.

Gok, S., Karatuna, I., & Karaca, P. O. (2015). The Role of *Perceived Supervisor Support* and Organizational Identification in Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *177*, 38–42. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.328

Harraf, Abe., Wanasika, Isaac., Tate, Kaylynn, and Talbott, Kaitlyn. 2015. "Organizational *Agility*". The Journal of Applied Business Research, Vol. 31, No. 2, pp. 675-686.

Hair JR, Joseph F, Multivariate Data Analysis. Seventh Edition, 2010, hlm. 176

Ichak Adizes. 1989. Corporate Lifecycles : How and Why Corporations Grow and Die and What to do About It. Prentice Hall Inc., New Jersey

Jackson, M., Johansson, C. (2003), "An *Agility* analysis from a production system perspective", Integrated Manufacturing Systems, Vol. 14, No. 6, pp. 482–488

Krishnan, J., & Mary, S. V. (2012). Perceived Organisational Support - An Overview On Its Antecedents and Consequences . International Journal of Multidisciplinary Research , 2 (4), 1-13.

Lin, C. T., Chiu, H., Chu, P. Y. (2006), "*Agility* index in the supply chain", International Journal of Production Economics, Vol. 100, No. 2, pp. 285–299

Maertz, C.P., Jr., Griffeth, R.W., Campbell, N. S., & Allen, D.G. (2007). The effects of *Perceived Organizational Support* and *Perceived Supervisor Support* on employee turnover. Journal of Organizational behavior, 28, 1059-1075

Maxwell, John C. (2016). The 5 Levels of Leadership. MIC. Surabaya

Miller, D. and Friesen, P.H., 1984. A longitudinal study of the corporate life cycle. Management Science, 30(10), pp.1161-1183. https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161.

Primc, K., Kalar, B., Slabe-Erker, R., Dominko, M., & Ogorevc, M. (2020). Circular economy configuration indicators in organizational life cycle theory. *Ecological Indicators*, *116*. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2020.106532

Richard L. Daft. 1992. Organization Theory and Design. Info Access, Singapore

Robbins, Stephen P, 1996, Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications. Prentice Hall. Inc, Englewoods Cliffss

Robbins, Stephen P. 2003. **Organizational Behavior**. Prentice Hall, New Jersey.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping *Agility* throughdigital options: Reconceptualizing the role of information technology incontemporary firms. MIS Quarterly, 27(2), 237–263.

Winardi.2010. Manajemen Perilaku Organisasi, Edisi Revisi, Jakarta:Kencana

Yahya, M. (2005). The factors affecting work – family conflict among employees in Yemeni Government Organizations. Thesis. Master of Business Administration.

Yoon, S. K., Kim, J. H., Park, J. E., Kim, C. J., ..., Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., ..., Afendi, A., Wibowo, A., & ... (2020). the Model of

Perceived Organizational Support, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior in the Environment Directorate General of Sea …. *International Review* https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0182

Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999), "Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes", International Journal of Production Economics, Vol. 62, No. 1, pp. 33–43.

Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational *Agility* conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, *14*(2), 115–129. https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7

https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/corporate-bankruptcies-slow-for-now-could-pick-up-later-in-2021-experts-say-64100726,

https://news.google.com/covid19/