

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP RESISTENSI PERUBAHAN  
PEGAWAI DI PLN UIK SUMBAGSEL**



**Tesis Oleh :**

**AGUNG DIRGANTARA**

**NIM. 01012622125014**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar*

*Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
2024**

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF**

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP RESISTENSI PERUBAHAN PEGAWAI DI PLN UIK  
SUMBAGSEL**

Disusun oleh:

Nama : AGUNG DIRGANTARA  
NIM : 01012622125014  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui untuk digunakan sebagai syarat pengajuan SK Penguji Komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

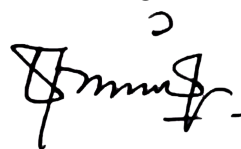
Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.B.A.  
NIP. 195307071979032001

Tanggal : \_\_\_\_\_

Pembimbing II



Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.  
NIP. 196610221992032002

Tanggal : \_\_\_\_\_

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

**PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP RESISTENSI PERUBAHAN PEGAWAI DI PLN UIK  
SUMBAGSEL**

Disusun oleh:

Nama : AGUNG DIRGANTARA  
NIM : 01012622125014  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 07 November 2023 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif,  
Palembang, 07 November 2023



**Ketua**

**Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.B.A.**  
NIP. 195307071979032001

**Anggota**

**Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.**  
NIP. 196610221992032002

**Anggota**

**Hj. Marlina Widiyanti, SE., SH., MM., MH., Ph.D**  
NIP. 196703141993032001

**Mengetahui,**

**Koordinator Program Studi Magister Manajemen**

**Hj. Marlina Widiyanti, SE., SH., MM., MH., Ph.D**  
NIP. 196703141993032001

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : AGUNG DIRGANTARA  
NIM : 01012622125014  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul:

PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA  
TERHADAP RESISTENSI PERUBAHAN PEGAWAI DI PLN UIK  
SUMBAGSEL

Pembimbing:

Ketua : Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.B.A.

Anggota : Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.

Tanggal Ujian : 07 November 2023

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Palembang, Februari 2024



Agung Dirgantara  
NIM. 01012622125014


## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT. Atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian tesis ini yang berjudul Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Resistensi Perubahan Pegawai Di PLN UIK SUMBAGSEL. Tesis ini guna memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat gelar Magister Manajemen Program Strata Dua (S2) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Tesis ini membahas pengaruh dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengukur variabel penelitian. Kuesioner disebarkan kepada 300 responden pegawai PLN UIK SUMBAGSEL. Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi PLN UIK SUMBAGSEL untuk dapat mencegah ataupun mengatasi resistensi perubahan dengan memperhatikan dukungan organisasi melalui pemberian apresiasi & penghargaan serta memastikan kesejahteraan pegawai, dan kepuasan kerja melalui peningkatan gaji dan kesempatan promosi.

Selama penelitian dan penyusunan tesis ini penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, sehingga penulis membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pendidikan di masa yang akan datang.

Palembang, Februari 2024



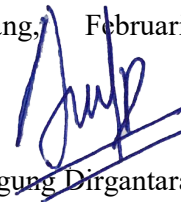
Agung Dirgantara

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini merupakan hasil kerja sama dari berbagai pihak, sehingga dengan segala kerendahan hati perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.B.A. selaku Pembimbing Pertama yang telah memberikan masukan dan saran dalam penulisan tesis ini;
2. Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si. selaku Pembimbing Kedua yang telah memberikan masukan dalam penulisan tesis ini;
3. Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., Ph. D. selaku Penguji dan Koordinator Program Studi Magister Manajemen yang telah bersedia menguji dan memberikan saran dalam penulisan tesis ini;
4. Drs. Zakaria Wahab, M.B.A. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan selama masa studi saya;
5. Dr. Mohammad Adam, S.E., M.E. selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah mendukung saya untuk menyelesaikan studi;
6. Prof. Dr. Taufiq Marwa, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Sriwijaya yang telah mendukung saya untuk menyelesaikan studi;
7. Dosen Pengajar di Magister Manajemen Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu bermanfaat kepada saya;
8. Staf dan Karyawan di Magister Manajemen Universitas Sriwijaya yang telah membantu dan mendukung saya dalam menyelesaikan studi;
9. Orang Tua, Istri, Keluarga khususnya Adik Ipar yang mendukung saya dalam menyelesaikan studi;
10. Seluruh keluarga PLN UIK SUMBAGSEL yang telah membantu saya dalam menyelesaikan studi;
11. Semua Pihak yang secara langsung maupun tidak langsung yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Palembang, Februari 2024



Agung Dirgantara

NIM. 01012622125014

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP RESISTENSI PERUBAHAN PEGAWAI DI PLN UIK SUMBAGSEL**

Oleh:  
Agung Dirgantara

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL. Dalam menghadapi masalah resistensi perubahan, PLN UIK SUMBAGSEL melakukan upaya diantaranya dengan meningkatkan dukungan organisasi dan kepuasan kerja pegawai dalam menghadapi resistensi perubahan tersebut. Teknik dalam pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode sampling melalui kuesioner kepada 300 orang pegawai yang tersebar di semua wilayah dan unit kerja PLN UIK SUMBAGSEL. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan menambahkan uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan dukungan organisasi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL.

Kata kunci: *Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Resistensi Perubahan*

## ABSTRACT

### INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL SUPPORT AND JOB SATISFACTION ON THE RESISTANCE TO EMPLOYEE CHANGES AT PLN UIK SUMBAGSEL

Oleh:  
Agung Dirgantara

This study aims to determine how the influence of organizational support and job satisfaction on the resistance to employee changes at PLN UIK SUMBAGSEL. In dealing with the problem of resistance to change, PLN UIK SUMBAGSEL made efforts including increasing organizational support and employee job satisfaction in dealing with this resistance to change. The sampling technique in this study was to use the sampling method through questionnaires to 300 employees spread across all regions and work units of PLN UIK SUMBAGSEL. Data analysis in this study used multiple linear regression analysis by adding the t test and F test. The results showed organizational support and job satisfaction partially had a negative and significant effect on employee change resistance at PLN UIK SUMBAGSEL.

Keywords: *Organizational Support, Job Satisfaction, Change Resistance*



## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

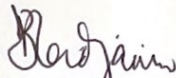
Kami dosen pembimbing Tesis menyatakan bahwa Abstrak dalam Bahasa Inggris dari Mahasiswa:

Nama : AGUNG DIRGANTARA  
NIM : 01012622125014  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tesis :PENGARUH DUKUNGAN ORGANISASI DAN  
KEPUASAN KERJA TERHADAP RESISTENSI  
PERUBAHAN PEGAWAI DI PLN UIK SUMBAGSEL

Telah kami periksa penulisan, grammar, maupun susunan tenses nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar Abstrak.

Pembimbing tesis:

**Ketua**



**Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.B.A.**  
NIP. 195307071979032001

**Anggota**



**Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.**  
NIP. 196610221992032002

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Agung Dirgantara  
NIM : 01012622125014  
Jenis Kelamin : Laki-Laki  
Tempat/ Tanggal Lahir : Palembang, 29 Agustus 1995  
Agama : Islam  
Status : Menikah  
Alamat Rumah : Jl. Maju Bersama 2, Talang Kelapa, Alang-Alang Lebar, Palembang  
Alamat email : [agungdirgan@gmail.com](mailto:agungdirgan@gmail.com)

### **Pendidikan Formal**

SD : SD Negeri 18 Muara Enim  
SMP : SMP Negeri 1 Muara Enim  
SMA : SMA Negeri 1 Unggulan Muara Enim  
S1 : S1 Psikologi – Universitas Gadjah Mada Yogyakarta  
Pekerjaan : PT PLN (Persero) Kantor Pusat

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Manfaat Penelitian .....	13
1.4.1 Manfaat Teoritis .....	13
1.4.2 Manfaat Praktis .....	14
<b>BAB II STUDI KEPUSTAKAAN</b> .....	<b>15</b>
2.1 Landasan Teori .....	15
2.1.1 Resistensi Perubahan.....	15
2.1.2 Dukungan Organisasi.....	19
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	23
2.2 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis .....	26
2.2.1 Hubungan Variabel Dukungan Organisasi terhadap Resistensi Perubahan.....	26

2.2.2 Hubungan Variabel Kepuasan Kerja terhadap Resistensi Perubahan.....	27
2.3 Penelitian Terdahulu .....	28
2.4 Kerangka Konseptual .....	43
2.5 Hipotesis Penelitian.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
3.1 Ruang Lingkup Penelitian .....	45
3.2 Rancangan Penelitian .....	45
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	46
3.5 Populasi dan Sampel Penelitian .....	47
3.6 Teknik Analisis Data .....	49
3.6.1 Uji Instrumen Penelitian .....	49
3.6.1.1 Uji Validitas.....	49
3.6.1.2 Uji Reliabilitas.....	50
3.6.2 Method of Successive Interval (MSI) .....	50
3.6.3 Uji Asumsi Klasik .....	52
3.6.3.1 Uji Normalitas .....	52
3.6.3.2 Uji Multikolinieritas .....	52
3.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas .....	53
3.6.4 Analisis Regresi Linier Berganda .....	53
3.6.4.1 Analisis Koefisien Korelasi (r).....	54
3.6.4.2 Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	56
3.6.5 Uji Hipotesis .....	56
3.6.5.1 Uji t (Parsial) .....	56
3.6.5.2 Uji F (Kelayakan Model).....	57
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	57
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>61</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	61
4.1.1 Sejarah PT PLN (Persero) UIK SUMBAGSEL .....	61
4.1.2 Visi, Misi, dan Tata Nilai.....	62

4.1.3 Struktur Organisasi PLN UIK SUMBAGSEL .....	63
4.2 Gambaran Profil Responden Penelitian .....	65
4.2.1 Profil Responden Menurut Jenis Kelamin .....	65
4.2.2 Profil Responden Menurut Rentang Usia .....	65
4.2.3 Profil Responden Menurut Jenjang Jabatan.....	67
4.2.4 Profil Responden Menurut Pendidikan .....	68
4.2.5 Profil Responden Menurut Masa Kerja .....	68
4.2.6 Profil Responden Menurut Status Perkawinan .....	69
4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Penelitian .....	69
4.3.1 Variabel Resistensi Perubahan.....	70
4.3.2 Variabel Dukungan Organisasi .....	75
4.3.3 Variabel Kepuasan Kerja .....	80
4.4 Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	84
4.4.1 Hasil Uji Validitas.....	84
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	89
4.5 Method of Successive of Interval (MSI) .....	90
4.6 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	90
4.6.1 Hasil Uji Normalitas .....	90
4.6.2 Hasil Uji Multikolinieritas .....	91
4.6.3 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	92
4.7 Hasil Analisis Penelitian .....	93
4.7.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	93
4.7.2 Hasil Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	94
4.8 Hasil Uji Hipotesis .....	95
4.8.1 Hasil Uji t (Parsial) .....	95
4.8.2 Hasil Uji F (Kelayakan Model).....	97
4.9 Pembahasan Hasil Penelitian .....	97
4.9.1 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Resistensi Perubahan di PLN UIK SUMBAGSEL .....	97
4.9.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Resistensi Perubahan di PLN UIK SUMBAGSEL .....	99

4.9.3 Implikasi Teoritis .....	101
4.9.4 Implikasi Manajerial .....	101
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>103</b>
5.1 Kesimpulan .....	103
5.2 Saran .....	103
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>118</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah pegawai yang menolak perubahan (BKO) di PLN UIK SUMBAGSEL.....	4
Tabel 1.2	Distribusi penilaian pegawai (per jenjang jabatan) di PLN UIK SUMBAGSEL pada tahun 2022.....	7
Tabel 1.3	Penilaian pegawai (per jenjang jabatan) terhadap kondisi kerja di PLN UIK SUMBAGSEL pada tahun 2022.....	8
Tabel 1.4	Kenaikan gaji pegawai (per jenjang jabatan) pada tahun 2021 – 2022.....	10
Tabel 1.5	Jumlah talent & promosi talent pada tahun 2019 – 2022.....	11
Tabel 2.1	Ringkasan penelitian terdahulu.....	29
Tabel 3.1	Jumlah populasi di PLN UIK SUMBAGSEL .....	47
Tabel 3.2	Jumlah responden di PLN UIK SUMBAGSEL .....	49
Tabel 3.3	Interpretasi Koefisien Korelasi.....	55
Tabel 3.4	Skor Item Pernyataan .....	58
Tabel 3.5	Operasionalisasi Variabel .....	59
Tabel 4.1	Profil Responden Menurut Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.2	Profil Responden Menurut Rentang Usia.....	66
Tabel 4.3	Profil Responden Menurut Jenjang Jabatan.....	67
Tabel 4.4	Profil Responden Menurut Pendidikan.....	68
Tabel 4.5	Profil Responden Menurut Masa Kerja.....	68
Tabel 4.6	Profil Responden Menurut Status Perkawinan.....	69
Tabel 4.7	Frekuensi Variabel Resistensi Perubahan.....	70
Tabel 4.8	Frekuensi Variabel Dukungan Organisasi.....	75
Tabel 4.9	Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja.....	81
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Butir Instrumen Variabel Penelitian.....	85
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	89
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian.....	91
Tabel 4.13	Hasil Uji Multikolinearitas Variabel Penelitian.....	92
Tabel 4.14	Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	94

Tabel 4.15	Hasil Uji Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	95
Tabel 4.16	Hasil Uji t (Parsial).....	96
Tabel 4.17	Hasil Uji F (Kelayakan Model).....	97



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	64
Gambar 4.3 Scatterplot .....	93

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....	118
Lampiran 2 Skala Ordinal .....	124
Lampiran 3 Method Of Successive Interval (MSI) .....	128
Lampiran 4 Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	135
Lampiran 5 Uji Normalitas .....	142
Lampiran 6 Uji Multikolinearitas .....	144
Lampiran 7 Uji Heterokedastisitas .....	146
Lampiran 8 Uji Regresi Linier Berganda .....	148
Lampiran 9 Uji Koefisien Korelasi (r) Dan Determinasi ( $R^2$ ) .....	150
Lampiran 10 Uji t (Parsial) .....	152
Lampiran 11 Uji F (Kelayakan Model) .....	154

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Di era saat ini, semua hal akan berubah karena perubahan ada dimanapun termasuk di dalam organisasi. Hal tersebut dilakukan agar organisasi dapat tetap dinamis sekaligus meningkatkan keberlanjutan organisasi, kinerja pegawai, beradaptasi dengan lingkungan, menyesuaikan pola perilaku di tempat kerja, dan juga dapat bertahan di era saat ini (de Biasi, 2019). Perubahan merupakan fenomena yang tidak bisa dihindari sehingga organisasi harus beradaptasi agar bisa tetap unggul dan mampu bersaing (Musleh Al-Sartawi & Reyad, 2018; Carballo-Penela, Ruzo-Sanmartín, & Sousa, 2020).

Perubahan didefinisikan sebagai proses perkembangan dari masa lalu dan dapat mempengaruhi sistem serta fungsionalitas sebuah organisasi (Kökalan, 2019). Walaupun demikian, tidak semua perubahan dapat diterima oleh seluruh pegawai (Leigh & Yazdifar, 2018). Suksesnya perubahan bergantung pada bagaimana pegawai di dalam organisasi menanggapi perubahan yang dilakukan, setiap pegawai mempunyai perspektif yang berbeda dengan pegawai lain dalam menanggapi perubahan (Stouten, Rousseau, & De Cremer, 2018). Tidak semua pegawai memberikan tanggapan yang positif terhadap perubahan, sebagian pegawai akan menanggapi hal tersebut dengan perilaku negatif yang disebut dengan resistensi perubahan (Darmawan & Azizah, 2019).

Resistensi perubahan didefinisikan sebagai bentuk dari perbedaan pendapat atau sikap mengenai perubahan di dalam organisasi yang dianggap pegawai tidak menyenangkan atau tidak disetujui dan/atau merepotkan bagi pegawai (Giangreco, 2002). Selain itu, resistensi perubahan didefinisikan sebagai sikap atau perilaku yang berperan dalam menggagalkan perubahan organisasi (Javidroozi, Shah, & Feldman, 2020). Kebencian, rasa frustrasi, ketakutan, perasaan gagal, rendahnya motivasi, rendahnya keinginan belajar, stabilitas, kebiasaan, keras kepala, persepsi selektif, ketidakpastian, retensi, konservatisme, tradisi, ketidakpercayaan diri, dan perasaan tidak aman merupakan beberapa hal yang menyebabkan resistensi perubahan (Kırçovalı & Çemberci, 2020; Srivastava & Agrawal, 2020; Bin, 2019).

Resistensi perubahan merupakan salah satu halangan terbesar untuk suksesnya implementasi perubahan yang dilakukan oleh sebuah organisasi (Skoumpopoulou, Wong, Ng, & Lo, 2018; Noumair & Shani, 2020), termasuk salah satunya di Perusahaan Listrik Negara Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan atau PLN UIK SUMBAGSEL. Bentuk-bentuk resistensi perubahan antara lain ialah penolakan atau ketidakbersediaan pegawai, menunjukkan rasa frustrasi, agresi, menunjukkan pemikiran negatif, dan juga bersikap pasif terhadap perubahan (Darmawan & Azizah, 2019; Lawlavy, Guo, & Wang, 2022; Waddell, Creed, Cummings, & Worley, 2019).

Selain itu, Giangreco (2002) membagi bentuk resistensi perubahan menjadi dua kategori yaitu, sikap mendukung perubahan dan sikap menolak perubahan. Bentuk sikap mendukung antara lain kooperatif secara aktif dalam merealisasikan perubahan, mempromosikan perubahan, mendukung perubahan, dan meyakinkan

orang lain untuk berubah (Giangreco, 2002). Sementara itu, sikap menolak antara lain menolak perubahan, tidak kooperatif dalam perubahan, mengkritik perubahan secara terbuka, dan mendukung serikat untuk menolak perubahan (Giangreco, 2002).

Bentuk resistensi perubahan yang dilakukan oleh pegawai PLN UIK SUMBAGSEL ialah penolakan dan ketidakbersediaan dalam mengikuti program perubahan organisasi khususnya program Holding-Sub Holding. Sebelumnya, program Holding-Sub Holding ini pernah dicoba untuk dilakukan dan tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 tahun 2002 tentang Ketenagalistrikan tetapi hal tersebut dibatalkan oleh putusan Mahkamah Konstitusi Nomor 001-021-022/PUU-I/2003 tahun 2003 sehingga program tersebut tidak dapat dijalankan.

Pada tahun 2021 ketika masa Covid-19 sedang mewabah di seluruh dunia, dalam Rapat Umum Pemegang Saham yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) dan program Holding- Sub Holding kembali dibahas serta ditetapkan sebagai aksi korporasi. Program ini bertujuan untuk mengubah proses bisnis menjadi lebih lincah, cepat, dan trengginas serta memastikan elektrifikasi berjalan secara lancar dan menjadi pioneer dalam energi listrik berwawasan lingkungan di masa depan.

Program tersebut dituangkan melalui Keputusan Direksi Nomor 072.K/DIR/2022 yang sekaligus menjadi awal dimulainya program Holding-Sub Holding di PT PLN (Persero) yang khususnya dimulai pada proses bisnis pembangkitan yang ada di PT PLN (Persero) sehingga berdampak pada PLN UIK SUMBAGSEL sebagai salah satu unit yang mengelola pembangkitan listrik di bawah naungan PT PLN (Persero).

Pegawai-pegawai PLN UIK SUMBAGSEL yang menolak dan tidak bersedia mengikuti program Holding-Sub Holding menyatakan komitmen mereka melalui surat pernyataan yang ditandatangani dengan materai sehingga mempunyai dampak hukum yang mengikat pada status pegawai dan menyebabkan pegawai tersebut berstatus BKO dalam kurun waktu 1 tahun. Status BKO merupakan konsekuensi yang diterima pegawai akibat dari penolakan dan ketidakbersediaan pegawai tersebut dalam mengikuti program Holding-Sub Holding yang cenderung dapat berpengaruh negatif kepada pegawai dan organisasi. Adapun jumlah pegawai BKO di PLN UIK SUMBAGSEL adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Jumlah pegawai yang menolak perubahan (BKO) di PLN UIK SUMBAGSEL**

<b>Jenjang Jabatan</b>	<b>Jumlah Pegawai (Orang)</b>	<b>Pegawai BKO (Orang)</b>	<b>Persentase Pegawai BKO (%)</b>
Manajemen Dasar	17	0	0
Supervisi Atas	66	7	11
Supervisi Dasar	210	43	20
Fungsional 4	201	16	8
Fungsional 5	280	53	19
Fungsional 6	416	102	25

*Sumber: PLN & diolah peneliti, 2022*

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, persentase penolakan tertinggi ada pada jenjang Fungsional 6 sebesar 25%, selanjutnya pada jenjang Supervisi Dasar sebesar 20% dan jenjang fungsional 5 sebesar 19%. Fenomena resistensi perubahan yang terjadi di PLN UIK SUMBAGSEL berdampak pada terhambatnya pertumbuhan atau perubahan organisasi sehingga keberlanjutan organisasi juga akan terganggu (Darmawan & Azizah, 2019).

Dampak-dampak lain yang akan ditimbulkan oleh resistensi perubahan antara lain tahap awal perubahan dapat tertunda atau terlambat, merusak atau menghalangi proses perubahan secara keseluruhan, dan meningkatkan biaya yang dikeluarkan organisasi dalam proses perubahan (Maksymenko & Komandrovskya, 2021). Selain itu, resistensi perubahan juga dapat berdampak pada stabilitas organisasi dan merupakan pertanda bahwa terdapat aspek yang kurang memadai dalam proses perubahan (Karaxha, 2019).

Contoh dampak-dampak yang sudah dirasakan oleh pegawai dan organisasi PLN UIK SUMBAGSEL akibat resistensi perubahan antara lain kerapuhan status pegawai (yang berubah menjadi penugasan atau BKO), penumpukan pegawai di unit-unit tertentu, potensi KPI yang tidak sesuai dengan tugas di lapangan, hierarki pelaporan pegawai BKO menjadi rumit, potensi peningkatan biaya besar-besaran baik dari sisi pegawai maupun organisasi, potensi rekrutmen yang tidak terencana dengan matang, dan potensi permasalahan hubungan industrial (Maksymenko & Komandrovskya, 2021; Karaxha, 2019; Darmawan & Azizah, 2019).

Selanjutnya, dampak lain yang juga dirasakan adalah terganggunya jenjang karir pegawai, pembayaran gaji, tunjangan, fasilitas umum kesehatan yang menjadi rumit, terganggunya pengembangan kompetensi pegawai, terganggunya stabilitas organisasi dimana banyak sekali peraturan organisasi yang harus disesuaikan guna mengakomodir kondisi yang sangat tidak ideal. Hal yang paling menakutkan ialah potensi batalnya program Holding-Sub Holding yang tentunya sangat merugikan pegawai, organisasi, dan negara mengingat biaya yang sudah dikeluarkan sudah begitu besar. Oleh karena itu, PLN UIK SUMBAGSEL berada dalam masalah besar

apabila pegawai terus melakukan resistensi perubahan (Maksymenko & Komandrovskya, 2021; Karaxha, 2019; Darmawan & Azizah, 2019).

Dalam menghadapi masalah resistensi perubahan, PLN UIK SUMBAGSEL melakukan upaya diantaranya dengan meningkatkan dukungan organisasi dan kepuasan kerja pegawai dalam menghadapi resistensi perubahan tersebut (Armstrong & Taylor, 2020; Trimisat, 2020; Robbins, Judge, & Vohra, 2018). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi adalah salah satu faktor yang mempengaruhi resistensi perubahan (Rehman, et al., 2021; Pallotti, Mascia, & Giorgio, 2023).

Apabila tingkat dukungan organisasi dinilai baik, maka resistensi perubahan pegawai cenderung rendah (Amarantou, Kazakopoulou, Chatzoudes, & Chatzoglou, 2018; Arifin, 2020). Dukungan organisasi didefinisikan sebagai keyakinan pegawai tentang sejauh mana organisasi mengapresiasi dan menghargai kontribusi pegawai serta peduli terhadap kesejahteraan pegawai (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986; Eisenberger, Rhoades, & Wen, 2020).

Bentuk dukungan organisasi PLN UIK SUMBAGSEL dalam mengapresiasi dan menghargai pegawai ialah dengan memastikan pegawai diapresiasi dan dihargai dengan sesuai. Contohnya dengan memberikan nilai tinggi pada pegawai yang berkontribusi lebih kepada perusahaan (Zeng, Zhang, Chen, Liu, & Wu, 2020; Ali, Rizavi, Ahmed, & Rasheed, 2018; Shabana & Abdel-Hamid Mohamed, 2021; Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Semakin baik nilai yang diperoleh oleh pegawai, maka jumlah insentif dan bonus yang diterima juga akan semakin besar.



Selanjutnya dalam proses penilaian kontribusi pegawai tersebut, PLN UIK SUMBAGSEL telah membagi kategori penilaian kontribusi pegawai menjadi lima kategori. Adapun kelima kategori penilaian kontribusi pegawai tersebut antara lain adalah, (1) sangat baik; (2) baik; (3) cukup; (4) buruk; (5) sangat buruk. Proses penilaian kontribusi pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL dilaksanakan setiap 6 bulan yang menjadi salah satu faktor yg cukup vital dalam menentukan jumlah insentif dan bonus yang akan diterima oleh pegawai PLN UIK SUMBAGSEL

Adapun distribusi penilaian terhadap kontribusi pegawai PLN UIK SUMBAGSEL dapat dilihat pada tabel 1.2 sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Distribusi penilaian penghargaan pegawai (per jenjang jabatan) di PLN UIK SUMBAGSEL pada tahun 2022**

Jenjang Jabatan	Kategori Penilaian				
	Sangat Baik	Baik	Cukup	Buruk	Sangat Buruk
Manajemen Dasar	2	9	5	0	0
Supervisori Atas	17	22	25	0	0
Supervisori Dasar	51	85	74	0	0
Fungsional 4	9	15	214	0	0
Fungsional 5	25	52	236	1	1
Fungsional 6	17	43	356	2	0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>226</b>	<b>910</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

*Sumber: PLN & diolah peneliti, 2022*

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, terdapat 121 pegawai yang mendapatkan nilai “Sangat Baik”, 226 pegawai mendapatkan nilai “Baik”, 910 pegawai mendapatkan nilai “Cukup”, 3 pegawai mendapatkan nilai “Buruk”, dan 1 pegawai

mendapatkan nilai “Sangat Buruk”. Hal ini menunjukkan bahwa PLN UIK SUMBAGSEL memberi perhatian yang sesuai terhadap kontribusi pegawai, sebanyak 347 pegawai yang termasuk dalam kategori penilaian "Sangat Baik" dan "Baik" dianggap sudah memberikan kontribusi lebih terhadap organisasi sehingga patut diberikan apresiasi dan penghargaan lebih daripada 914 pegawai lain yang termasuk dalam kategori penilaian "Cukup", "Buruk", dan "Sangat Buruk".

Selain apresiasi dan penghargaan, bentuk dukungan organisasi PLN UIK SUMBAGSEL pada kesejahteraan pegawai ialah dengan memastikan kondisi kerja sudah sesuai (Sun, 2019; Xu, Zhang, Bu, & He, 2022; Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Adapun penilaian pegawai mengenai kondisi kerja di PLN UIK SUMBAGSEL adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3 Penilaian pegawai (per jenjang jabatan) terhadap kondisi kerja di PLN UIK SUMBAGSEL pada tahun 2022**

<b>Indikator Penilaian</b>	<b>Jenjang Jabatan</b>	<b>Nilai</b>	<b>Keterangan</b>
Kondisi kerja	Manajemen Dasar	86,8	Baik
	Supervisi Atas	85,5	Baik
	Supervisi Dasar	84,2	Baik
	Fungsional 4	86,6	Baik
	Fungsional 5	83,4	Baik
	Fungsional 6	85,9	Baik

*Sumber: PLN & diolah peneliti, 2022*

Berdasarkan data Tabel 1.3, pegawai PLN UIK SUMBAGSEL memberikan tanggapan yang positif terhadap kondisi kerja di PLN UIK SUMBAGSEL. Hal

tersebut terlihat dari penilaian yang berada pada kategori “Baik” sehingga bisa dikatakan bahwa dukungan organisasi terhadap kondisi kerja di PLN UIK SUMBAGSEL sudah cukup sesuai.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai dukungan organisasi dan resistensi perubahan menunjukkan hubungan negatif dan signifikan (Eisenberger, Rhoades, & Wen, 2020; Palmer, 2022; Ahmad & Cheng, 2018; Sundborg, 2019; Neves & Schyns, 2018; Srivastava & Agrawal, 2020; Fadhilah, Sophya, Muthohar, & Mufid, 2021; Raditya, Wibowo, & Mukti, 2019). Apabila dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai positif maka hal tersebut akan menurunkan resistensi perubahan pegawai tersebut, begitu pula sebaliknya. Namun, terjadi *research gap* dalam beberapa penelitian lain yang menunjukkan bahwa hubungan antara dukungan organisasi dan resistensi perubahan tidak signifikan (Sguera, Bagozzi, Huy, Boss, & Boss, 2018; Wahyunida, Hermanto, & Nurmayanti, 2022; Partina, Harsono, Runing, & Haryono, 2018).

Selanjutnya, faktor lain yang mempengaruhi resistensi perubahan dalam organisasi ialah kepuasan kerja (Escobar-Segovia, Álvarez-Mero, Arroyo-Mite, & Guzman-Cadena, 2021; Paloş, Virgă, & Craşovan, 2022). Apabila kepuasan kerja dinilai baik oleh pegawai maka resistensi perubahan pegawai cenderung rendah (Hayajneh, Suifan, Obeidat, Abuhashesh, & Kanaan, 2019; Nguyen, Teo, Pick, & Jemai, 2018). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan suka atau tidak suka seseorang mengenai pekerjaan dan berbagai aspek dalam pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari berbagai hal yang dirasakan oleh pegawai, diantaranya seperti kenaikan gaji dan kesempatan promosi

(Dousin, Collins, & Kler, 2019; Usman, 2019; Spector, 1997; Bozdogan & Aksoy, 2020).

Kenaikan gaji yang terjadi di lingkungan PLN UIK SUMBAGSEL pada tahun 2021 – 2022 merupakan salah satu kenaikan gaji yang dirasakan cukup signifikan karena persentase kenaikan gaji yang terjadi dalam rentang tahun tersebut mempunyai persentase >50%

Adapun data mengenai kenaikan gaji dapat dilihat pada tabel 1.4 sebagai berikut:

**Tabel 1.4 Kenaikan gaji pegawai (per jenjang jabatan) tahun 2021 – 2022**

<b>Jenjang Jabatan</b>	<b>Rentang Gaji Tahun 2021</b>	<b>Rentang Gaji Tahun 2022</b>	<b>Persentase Kenaikan (%)</b>
Manajemen Dasar	Rp 25.000.000 – Rp 30.000.000	Rp 30.000.000 – Rp 40.000.000	68
Supervisori Atas	Rp 15.000.000 – Rp 20.000.000	Rp 20.000.000 – Rp 30.000.000	70
Supervisori Dasar	Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	Rp 15.000.000 – Rp 20.000.000	70
Fungsional 4	Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	Rp 15.000.000 – Rp 20.000.000	70
Fungsional 5	Rp 5.000.000 – Rp 12.000.000	Rp 10.000.000 – Rp 20.000.000	70
Fungsional 6	Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000	Rp 10.000.000 – Rp 15.000.000	73

*Sumber: PLN & diolah peneliti, 2022*

Berdasarkan data pada Tabel 1.4, rata-rata persentase kenaikan gaji pegawai ialah 70% dengan persentase tertinggi ada pada jenjang Fungsional 6 sebesar 73% dan terendah pada jenjang Manajemen Dasar sebesar 68%. Kenaikan gaji yang

signifikan tersebut seharusnya mampu membawa dampak yang positif terhadap kepuasan pegawai PLN UIK SUMBAGSEL.

Selanjutnya, kepuasan kerja pegawai juga dapat dilihat melalui kesempatan promosi yang diberikan oleh organisasi. Kesempatan promosi merupakan kesempatan naik jabatan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai dalam pekerjaannya (Dousin, Collins, & Kler, 2019). Dalam memberikan kesempatan promosi, PLN UIK SUMBAGSEL menggunakan *talent pool*. *Talent pool* ialah daftar kandidat pegawai yang sudah memenuhi kriteria seperti pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman sehingga dianggap mampu untuk mengemban tanggung jawab yang lebih tinggi. Adapun data mengenai kesempatan promosi pegawai PLN UIK SUMBAGSEL ada pada Tabel 1.5.

**Tabel 1.5 Jumlah talent & promosi talent pada tahun 2019 – 2022**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Talent (pegawai)</b>	<b>Jumlah yang Promosi (pegawai)</b>	<b>Persentase Talent yang Promosi (%)</b>
2019	70	35	50
2020	161	54	34
2021	525	102	19
2022	291	96	33

*Sumber: PLN & diolah peneliti, 2022*

Berdasarkan data pada Tabel 1.5, persentase promosi paling tinggi sebesar 50% terjadi pada tahun 2019. Walaupun demikian persentase tersebut dipengaruhi oleh jumlah *talent* yang cukup sedikit dibandingkan dengan tahun setelahnya. Berdasarkan perbandingan jumlah *talent* dan jumlah yang promosi, persentase promosi terbaik ada pada tahun 2022. Pada tahun 2022, dari total 291 *talent* terdapat

96 *talent* atau 33% *talent* yang mendapatkan promosi. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi begitu memperhatikan *talent* yang ada dan seharusnya mampu memberikan dampak yang positif terhadap kepuasan kerja pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL.

Penelitian-penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja dan resistensi perubahan juga menunjukkan hubungan negatif dan signifikan (Arifin, 2020; Mares, 2018; Pillay, 2021; Limon, Dilekci, & Sipahioglu, 2021; Rozanna, Adam, & Majid, 2019; Darmawan & Azizah, 2019). Apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai positif maka hal tersebut akan menurunkan resistensi perubahan pegawai tersebut, begitu pula sebaliknya. Namun, terjadi *research gap* dalam beberapa penelitian lain yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan resistensi perubahan tidak signifikan (Gori & Topino, 2020; Mansur, Sanusi, & Triatmanto, 2020; Karim, Derriawan, & Supriyadi, 2021).

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* pada penelitian-penelitian terdahulu, perlu dilakukan penelitian untuk menguji lebih lanjut temuan empiris serta untuk mengetahui bagaimana pengaruh dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Resistensi Perubahan Pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian yang akan dilakukan adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL?
- 2) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang sudah diuraikan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

- 1) Bagaimana pengaruh dukungan organisasi terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL?
- 2) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap resistensi perubahan pegawai di PLN UIK SUMBAGSEL?

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian lain khususnya dalam bidang ilmu manajemen SDM.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan implikasi kepada pengelola SDM berkaitan dengan dukungan organisasi, kepuasan kerja dan resistensi perubahan di PLN UIK SUMBAGSEL, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan untuk manajemen PLN UIK SUMBAGSEL.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aban, C. I., Perez, V. B., Ricarte, K. G., & Chiu, J. L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. *Review of Integrative Business and Economics Research*.
- Abdulrab, M., Zumrah, A. R., Almaamari, Q., Al-Tahitah, A. N., Isaac, O., & Ameen, A. (2018). The role of psychological empowerment as a mediating variable between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour in Malaysian higher education institutions. *International Journal of Management and Human Science*.
- Ahmad, A. B., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*.
- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2022). The Roles of Person-Job Fit and Job Satisfaction on Work Engagement in Employees of Company X Semarang. *Management Analysis Journal*.
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, organizational commitment, organizational support, subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 354-370.
- Ali, F. H., Rizavi, S. S., Ahmed, I., & Rasheed, M. (2018). Effects of perceived organizational support on organizational citizenship behavior—Sequential mediation by well-being and work engagement. *Journal of the Punjab University Historical Society*.
- Amalia, Perizade, B., Taufiq, & Zunaidah. (2020). Perceived Organizational Support Has an Impact on Employee Creativity. *ICOISSE : Vol. 1 No. 1*.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents. *Journal of Organizational Change Management*.
- Arief, M. A., Perizade, B., Zunaidah, & Yuliani. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai PT Jamkrindo Kantor Cabang Palembang. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* 7.1.
- Arifin, K. (2020). Factors influencing employee attitudes toward organizational change: literature review. *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities*. Atlantis Press.

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Basalamah, M. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*.
- Bharata, Zunaidah, & Diah, Y. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Kasus Di Divisi Teknologi). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol. 14 No.2 Juni* .
- Biason, R. S. (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
- Bin, S. (2019). The Impact of Organizational Change on Government Civil Servants' Behavioral Responses in China. *Asian Social Science*.
- Birbirs, Z. A., & Lakew, D. M. (2020). The effect of leadership style on the job satisfaction of micro and small enterprises. *International Research Journal of Business Studies*.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borges, R., & Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: A multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*.
- Boulagouas, W., García-Herrero, S., Chaib, R., García, S. H., & Djebabra, M. (2021). On the contribution to the alignment during an organizational change: Measurement of job satisfaction with working conditions. *Journal of safety research*, 76, 289-300.
- Bozdogan, S. C., & Aksoy, A. (2020). Effect of transformational leadership on job performance and job satisfaction. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Buick, F., Blackman, D., & Johnson, S. (2018). Enabling middle managers as change agents: Why organisational support needs to change. *Australian Journal of Public Administration*.
- Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E., & Sousa, C. M. (2020). Influence of business commitment to sustainability, perceived value fit, and gender in

job seekers' pursuit intentions: A cross-country moderated mediation analysis. *Sustainability*.

Chandrasekara, W. (2019). Relationship among big five Personality traits, job performance & job satisfaction: A case of school teachers in Sri Lanka. *International Journal of Information, Business and Management*.

Chang, H., Son, S. Y., & Park, J. (2020). How do leader–member interactions influence the HRM–performance relationship? A multiple exchange perspective. *Human Performance*.

Chang, W. C., Wu, C. H., & Meng, L. C. (2019). The effect of perceived organizational support on work engagement and performance: A Study of international assignees. *Cross-Cultural Business Conference*.

Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W. Z. (2013). Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change. *Children and Youth Services Review, 35*(12).

Coch, L., & French, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*.

Crosby, G. (2020). *Planned change: Why Kurt Lewin's social science is still best practice for business results, change management, and human progress*. CRC Press.

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of business and psychology, 29*, 269-280.

Danquah, V. B. (2021). Review of the Main Sources of Organisational Resistance and How Such Resistance Could Be Managed: Critical Analysis of Volta River Authority and Ghana Maritime Authority. *Social Sciences Education eJournal*.

Darmawan, A. H., & Azizah, S. (2019). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *Proceedings of the 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*.

de Biasi, K. (2019). *Understanding Trust. In: Solving the Change Paradox by Means of Trust*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Dousin, O., Collins, N., & Kler, B. K. (2019). Work-life balance, employee job performance and satisfaction among doctors and nurses in Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*.
- Eisenberger, R., Rhoades, S. L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- El-Taliawi, O. G. (2018). *Resistance to organizational change*. Farazmand.
- Escobar-Segovia, K., Álvarez-Mero, M., Arroyo-Mite, M., & Guzman-Cadena, D. (2021). Resistance to change and job satisfaction among the staff of the public health research institution (IPIS) in Guayaquil–Ecuador. *Artificial Intelligence, Computer and Software Engineering Advances: Proceedings*. Springer International Publishing.
- Estifo, Z. G., & Fan, L. (2018). The Effect of Perceived Internal Corporate Social Responsibility on Employees' Constructive Deviant Behavior: A Review of Literature. *INNOVATION AND MANAGEMENT*.
- Fadhilah, N., Sophya, I. V., Muthohar, A., & Mufid, A. (2021). Readiness to change during the covid-19 pandemic: Study of self-efficacy and perceived organizational support on lectures performance. *Academy of Strategic Management Journal*.
- Fatih, B. L. (2020). PERCEPTION OF PAY IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. *İş'te Davranış Dergisi*.
- Fuchs, S., & Prouska, R. (2014). Creating positive employee change evaluation: The role of different levels of organizational support and change participation. *Journal of change management*, 14(3), 361-383.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giangreco, A. (2002). Conceptualisation & Operationalisation of Resistance to Change. *Liuc Papers, Serie Economia aziendale*.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2018). Self-estrangement's toll on job performance: The pivotal role of social exchange relationships with coworkers. *Journal of Management*.
- Gori, A., & Topino, E. (2020). Predisposition to Change Is Linked to Job Satisfaction: Assessing the Mediation Roles of Workplace Relation Civility and Insight. *Int J Environ Res Public Health*.
- Hadjri, M. I., Perizade, B., & Zunaidah. (2019). Compensation, Spiritual Motivation, and Job Satisfaction: A Case Study of Sumsel Babel Sharia

Bank. *Sriwijaya International Journal Of Dynamiceconomics And Business*.

- Han, S. H., Yoon, D. Y., Suh, B., Li, B., & Chae, C. (2019). Organizational support on knowledge sharing: a moderated mediation model of job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Knowledge Management*.
- Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2018). Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes. *The Journal of social psychology*.
- Hayajneh, N., Suifan, T., Obeidat, B. Y., Abuhashesh, M., & Kanaan, R. K. (2019). The relationship between organizational changes and job satisfaction in the Jordanian telecommunication industry. *Journal of Social Sciences*.
- Hora, G. R., Ribas Júnior, R., & Souza, M. D. (2018). State of the art of job satisfaction measures: a systematic review. *Trends in Psychology*.
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Inoyatova, S. A. (2021). JOB SATISFACTION APPROACHES. *Dear Academicians & Research Scholars*.
- Javidroozi, V., Shah, H., & Feldman, G. (2020). A framework for addressing the challenges of business process change during enterprise systems integration. *Business Process Management Journal*.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*.
- Junkoon, L., & Marnewick, A. (2018). Managing change in an engineering company. *International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. Pretoria.
- Karaxha, H. (2019). Methods for dealing with resistance to change. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*.
- Karim, A. H., Derriawan, & Supriyadi, E. (2021). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Resistance To Change Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen*.

- Kieserling, A. (2019). Blau (1964): exchange and power in social life. *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung*.
- Kırçovalı, S., & Çemberci, M. (2020). Organizational change capacity: A scale development. *Journal of International Trade, Logistics and Law*.
- Knockaert, S., Grima, F., & Kletz, P. (2021). L'opposant: à la découverte d'un rôle clé de l'innovation dans les organisations. *In 32è congrès de l'AGRH*.
- Kökalan, Ö. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review*.
- KÜÇÜK, B. A. (2020). The social and economic exchange relationships in the context of organizational commitment. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Kuriakose, M. A. (2018). RELATIONSHIP CULTIVATION WITH MILLENNIALS AT WORKPLACE. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*.
- Lawluy, Y. K., Guo, F., & Wang, K. (2022). A framework for assessing strategies to combat individuals' resistance to technological innovation in the construction industry. *construction research congress 2022*.
- Lee, K. J., Yun, Y. J., & Kim, E. Y. (2019). Political skills and career success of R&D personnel: a comparative mediation analysis between perceived supervisor support and perceived organisational support. *Technology Analysis & Strategic Management*.
- Leigh, B., & Yazdifar, H. (2018). Applying change management models to the revalidation of an undergraduate Accounting & Finance programme—a study in the UK higher education. *International Journal of Finance & Managerial Accounting*.
- Lesmana, M. T., Nasution, A. E., & Handoko, D. T. (2022). The Role of Employee Job Satisfaction: Work Discipline and Work Environment. *Journal of International Conference Proceedings*.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. *Human Relations*.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review, 47(1), 101984*.

- Limon, I., Dilekci, U., & Sipahioglu, M. (2021). The Relationship Between Change Fatigue and Job Satisfaction of Teachers: Gender and Experience as Moderators. *inquiry in education*.
- Magdaleno Marco, J. (2018). SATISFACCIÓN LABORAL. *TEMA* 6.
- Magdzas, D. (2019). Follow My Lead: Perspectives on Leadership Change, Growth, and Development. *Leadership As We Know It*.
- Maksymenko, Z., & Komandrovskaya, V. (2021). Creating a Strategy for Intellectual-innovative Development of the National Economy. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*.
- Mansur, T., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2020). The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Effectiveness Through Organizational Changes: A Case Study of BLUD, East Java Province. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*.
- Mares, J. (2018). Resistance of health personnel to changes in healthcare. *Kontakt*.
- Margaretha, F., Perizade, B., Widiyanti, M., & Zunaidah. (2020). PENGARUH KOMPENSASI LANGSUNG DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SEMEN BATURAJA (PERSERO), TBK. *The Manager Review*.
- McKeever, T. M. (2018). How Do the Perceptions of Wages, Benefits, and Working Conditions Differ among Unionized Mechanical Construction Workers in Right-to-Work and Non-Right-to-Work States. *Doctoral dissertation*.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*.
- Musleh Al-Sartawi, A., & Reyad, S. (2018). Signaling theory and the determinants of online financial disclosure. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Nazir, M. (2014). *Metode Penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Neale-McFall, C., Eckart, E., Hermann, M., Haskins, N., & Ziomek-Daigle, J. (2018). Counselor educator mothers: A quantitative analysis of job satisfaction. *Counselor Education and Supervision*.
- Neves, P., & Schyns, B. (2018). With the bad comes what change? The interplay between destructive leadership and organizational change. *Journal of Change Management*.

- Nguyen, D. T., Teo, S. T., Pick, D., & Jemai, M. (2018). Cynicism about change, work engagement, and job satisfaction of public sector nurses. *Australian Journal of Public Administration*.
- Ningsih, S., & Dukalang, H. H. (2019). *Penerapan Metode Suksesif Interval pada Analisis Regresi Linier Berganda*. Universitas Negeri Gorontalo.
- Noumair, D. A., & Shani, A. B. (2020). *Research in Organizational Change and Development*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Odor, H. O. (2018). Organisational change and development. *European Journal of Business Management*.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An affect-based model of recipients' responses to organizational change events. *Academy of Management Review*.
- Pallotti, F., Mascia, D., & Giorgio, L. (2023). A multilevel study of social networks and collective reactions to organizational change. *Journal of Organizational Behavior*.
- Palmer, M. (2022). *Leaders Supporting Employees Through Organizational Change*.
- Paloş, R., Virgă, D., & Craşovan, M. (2022). Paloş, R., Virgă, D., & Craşovan, M. (2022). Resistance to Change as a Mediator Between Conscientiousness and Teachers' Job Satisfaction. The Moderating Role of Learning Goals Orientation. *Frontiers in Psychology*.
- Partina, A., Harsono, M., Runing, S. H., & Haryono, T. (2018). The Role of Perceived Organizational Support in the Relationship between Insecurity and Organizational Citizenship Behaviour.
- Pillay, K. N. (2021). The relationship between organisational culture, job satisfaction and employee attitude towards organisational change. *Doctoral dissertation*.
- Porter, C. M. (2018). Long Live Social Exchange Theory. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of applied Psychology*.
- Raditya, Y., Wibowo, S., & Mukti, M. A. (2019). Pengaruh Self Efficacy Dan Perceived Organizational Support Terhadap Resistance to Change Dimediasi Readiness for Change. *Sustainable Competitive Advantage-9 (SCA-9)*.



- Ramhit, K. S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *SA Journal of Human Resource Management*.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnar, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in psychology*.
- Repovš, E., Drnovšek, M., & Kaše, R. (2019). Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review*.
- Riska, R., Perizade, B., & Zunaidah. (2023). The Impact of Perceived Organizational Support on Commitment with Satisfaction as a Mediating Variable on Employees with Disabilities at PT. Omron. *International Journal of Social Science Research and Review*.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian Di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan Dan Eksperimen*. Yogyakarta: Deepublish.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2018). *Organizational Behavior 16e*.
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*.
- Rozanna, N., Adam, M., & Majid, M. A. (2019). Does job satisfaction mediate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance of the Public Works and Spatial Planning Agency. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms—a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Saluy, A. B., Abidin, Z., Djamil, M., Kemalasari, N., Hutabarat, L., Pramudena, S. M., & Endri, E. (2021). Employee productivity evaluation with human capital management strategy: The case of covid-19 in Indonesia. *Academy of Entrepreneurship Journal*.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan Keahlian Jilid 1 dan 2*. Jakarta: Salemba Empat.

- Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., Boss, R. W., & Boss, D. S. (2018). The more you care, the worthier I feel, the better I behave: How and when supervisor support influences (un) ethical employee behavior. *Journal of Business Ethics*.
- Shabana, M., & Abdel-Hamid Mohamed, A. A. (2021). Perceived Organizational Support and Workplace Incivility: The Mediating Role of Psychological Empowerment in Egyptian Organizations.
- Shin, J. C., & Jung, J. (2014). Academics job satisfaction and job stress across countries in the changing academic environments. *Higher education*, 67, 603-620.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., & Chang, C. (2018). *Exchange in the employee-organization relationship. The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology*. Sage Reference.
- Siregar, L. D., Perizade, B., & Bakri, S. A. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Sumsel Babel Kantor Pusat. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya Vol.17 (4)*.
- Skoumpopoulou, D., Wong, A., Ng, P., & Lo, M. (2018). Factors that affect the acceptance of new technologies in the workplace: A cross case analysis between two universities. *International Journal of Education and Development using ICT*.
- Soetjipto, N., Priyohadi, N., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*.
- Sparr, J. L. (2018). Paradoxes in organizational change: The crucial role of leaders' sensegiving. *Journal of change Management*.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*.
- Stephen, C. N. (2023). The role of perceived organizational supports and management nationality amid physical Workplace's planned quality change. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 132-145.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*.

- Subekti, A. (2021). The Influence of Performance Appraisal System towards Job Satisfaction, Motivation, as well as Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*.
- Sundborg, S. A. (2019). Knowledge, principal support, self-efficacy, and beliefs predict commitment to trauma-informed care. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*.
- Trimisat, M. I. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb)(Studi Kasus Pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Purworejo). *VOLATILITAS*.
- Umar, H. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, K. (2019). Impact of organizational culture, organizational communication and supervisor support on the job satisfaction of employees working in online IT based distance learning institutions of Pakistan. *Open Praxis*.
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., Roussel, P., & Ayed, A. B. (2019). Time-based differences in the effects of positive and negative affectivity on perceived supervisor support and organizational commitment among newcomers. *Journal of Organizational Behavior*.
- Vieira-dos Santos, J., & Gonçalves, G. (2018). Organizational culture, internal marketing, and perceived organizational support in Portuguese higher education institutions. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*.
- Vos, J. F., & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European management journal* 36(4), 453-462.
- Waddell, D., Creed, A., Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organisational change: Development and transformation*. Cengage AU.
- Wahyunida, S., Hermanto, & Nurmayanti. (2022). The Effect of Age, Perceived Organizational Support, and Communication on Resistance to Change (Study on Non-Permanent Employees of the Environment Service Mataram City). *International Journal of Multicultural & Multireligious Understanding*.

- Walk, M. (2023). Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers. . *European Management Journal*, 41(1), 154-163.
- Warrick, D. D. (2022). Revisiting resistance to change and how to manage it: What has been learned and what organizations need to do. *Business Horizons*.
- White, K. (2019). Change theory and models: Framework for translation. *Translation of evidence into nursing and healthcare*.
- Wicaksono, S., & Ekowati, D. (2021). Resistensi Karyawan Terhadap Perubahan Struktur Organisasi Departemen Pemeliharaan di PT Petrokimia Gresik. *Ekonis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Wiegand, J. P., Drasgow, F., & Rounds, J. (2021). Misfit matters: A re-examination of interest fit and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*.
- Xu, D., Zhang, N., Bu, X., & He, J. (2022). The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. *Psychology, Health & Medicine*.
- Yao, Y. H., Locke, E. A., & Jamal, M. (2018). On a combined theory of pay level satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*.
- Yoshikawa, K., Wu, C. H., & Lee, H. J. (2018). Generalized social exchange and its relevance to new era workplace relationships. *Industrial and Organizational Psychology*.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J., & Wu, C. (2020). The influence of perceived organizational support on police job burnout: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*.
- Zoller, Y. J., & Muldoon, J. (2018). Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies. *Journal of Management History*.