

Perceived supervisor support dan job insecurity dengan change engagement pada karyawan Badan Usaha Milik Negara: Menguji peran mediasi self-efficacy

Perceived supervisor support and job insecurity with change engagement in employees of State-Owned Enterprises: Testing the mediating role of self-efficacy

Nurmuliasneny Musa*

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Kampus B Unair, Jl. Airlangga 4-6, Jawa Timur

Fajrianthi

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Kampus B Unair, Jl. Airlangga 4-6, Jawa Timur

Sami'an

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Kampus B Unair, Jl. Airlangga 4-6, Jawa Timur

*E-mail: nurmuliasneny.musa-2021@psikologi.unair.ac.id

Abstract

This writing aims to find out whether there is a correlation between perceived supervisor support and job insecurity on change engagement and self-efficacy as a mediator variable for Indonesian BUMN employees. This research involved 351 employees of state-owned companies who were determined using accidental sampling techniques. The research instrument used four scales, namely the Change Engagement Scale, the short version of the Scale of Perceived Supervisor Support (SPSS), the short version of the Job Insecurity Scale (JIS), and the Occupational Self Efficacy Short Version Scale. Data analysis in this writing uses path analysis using Jamovi. Based on the results of data analysis, there is a direct and indirect influence between perceived supervisor support on change engagement through self-efficacy, but there is no significant direct or indirect influence of job insecurity on change engagement through self-efficacy. The results of this research can be a reference for companies, especially BUMN regarding the importance of change engagement and other factors in intervening in organizations and employees.

Keywords: State-Owned Enterprises; Change Engagement; Job Insecurity; Perceived Supervisor Support; Self-Efficacy.

Abstrak

Penulisan ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara perceived supervisor support dan job insecurity terhadap change engagement dengan self-efficacy sebagai variabel mediator karyawan BUMN Indonesia. Penelitian ini melibatkan 351 karyawan perusahaan BUMN yang ditentukan menggunakan teknik accidental sampling. Instrumen penelitian menggunakan empat skala yaitu skala Change Engagement Scale, Scale of Perceived Supervisor Support (SPSS) short version, Job Insecurity Scale (JIS) short version, dan Occupational Self Efficacy Short Version Scale. Analisis data pada penulisan ini menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan menggunakan Jamovi. Berdasarkan hasil analisis data, terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung antara perceived supervisor support terhadap change engagement melalui self-efficacy namun tidak terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan job insecurity terhadap change engagement melalui self-efficacy. Hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi perusahaan, khususnya BUMN mengenai pentingnya change engagement dan faktor lainnya dalam melakukan intervensi pada organisasi dan karyawan. **Kata kunci:** Badan Usaha Milik Negara; Change Engagement; Job Insecurity; Perceived Supervisor Support; Self-Efficacy.

Copyright © 2024. Nurmuliasneny Musa, Fajrianthi, Sami'an

Received:2023-08-28

Revised:2024-03-08

Accepted:2024-03-15



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Pendahuluan

Organisasi saat ini kebanyakan beroperasi untuk menghadapi segala bentuk perubahan dengan berbagai konteks yang berbeda. Albrecht dkk. (2021) mengemukakan saat ini industri maupun organisasi menghadapi *new world of work*, hal ini berkaitan dengan perubahan cara kerja yang didorong dari berbagai dampak dari adanya Covid-19, *climate change*, perubahan dalam pasar global, kompetisi global yang semakin ketat, serta kemajuan dan tuntutan dalam menguasai informasi teknologi, perubahan dari segi regulasi pemerintah hingga perubahan pada ekspektasi yang dimiliki karyawan.

Penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang dapat memengaruhi sikap positif karyawan dalam menghadapi perubahan di organisasi (Straatmann dkk., 2016). Pada era *new world of work* salah satu aspek yang sangat penting yaitu berkaitan dengan *employee engagement* dan juga *organizational related attitude to change*. Albrecht dkk. (2021) mengemukakan bahwa *employee engagement* dan *attitude to change* ini selalu dikaji secara terpisah padahal kedua aspek ini merupakan aspek yang sangat kritis dalam memastikan perubahan dalam organisasi.

Albrecht (2021) kemudian mengembangkan penulisan terkait dengan integrasi antara *employee engagement* dan *organizational related attitude to change* yang disebut dengan *change engagement*. *Change engagement* merupakan salah satu konstruk yang menggambarkan mengenai *positive attitude* yang melibatkan adanya motivasi dan intensi yang dimiliki individu ketika menghadapi perubahan di lingkup pekerjaan. Selain adanya dorongan individu juga siap secara aktif dan positif untuk terlibat dalam perubahan di organisasi.

Change engagement juga menjadi salah satu konstruk yang relatif baru dan memiliki potensi berbeda dengan penulisan sebelumnya seperti yang mengkaji mengenai *attitude* karyawan dalam menghadapi perubahan seperti *acceptance of change* Iverson (1996), *openness to change* Wanberg dan Banas (2000) *readiness for change* Holt dkk., (2007), dan *affective commitment to change* Herscovitch dan Meyer (2002). Perbedaan tersebut terdiri atas (a) *change engagement* lebih dipandang sebagai *positive attitudes* yang mampu mendorong motivasi yang dipercaya lebih besar dampaknya bagi individu dan bersifat lebih aktif, (b) *change engagement* lebih dari sekedar *attitude* atau *psychological reaction* terhadap perubahan yang terjadi di organisasi namun juga terdapat unsur motivasi intrinsik (dari dalam diri individu) yang mampu menggerakkan individu untuk terlibat lebih aktif pada perubahan, (c) *change engagement* dianggap lebih *agentic* atau lebih mampu mendorong hal yang baru dan bersifat proaktif dalam menghadapi perubahan serta keterlibatan individu dalam perubahan yang terjadi di organisasi dibandingkan konstruk sebelumnya, (d) *change engagement* dianggap lebih melibatkan *high-arousal* atau memiliki intensitas yang lebih besar dalam rangka melakukan sesuatu atau kegiatan yang bersifat kompleks pada perubahan organisasi (Albrecht, 2021).

Sebuah lembaga survei PWC (2022) mengumpulkan data bahwa sebanyak 71% pekerja di Kawasan Asia Pasifik termasuk di Indonesia memiliki niat untuk pindah pekerjaan dengan alasan hendak mencari pengalaman baru, tidak merasa puas dengan



pekerjaan saat ini dimana indikasi ini menunjukkan angka *engagement* pada pekerjaan maupun perubahan di organisasi semakin menurun. Survei ini juga didukung dari data Gallup (2022) bahwa Indonesia memiliki keterikatan/*engagement* pada pekerjaan sebesar 24% dan nilai tersebut masih lebih rendah dari tiga negara lainnya di Asia Tenggara seperti Filipina, Thailand, dan Kamboja. Keterikatan atau *engagement* pada perubahan organisasi mendorong beberapa hal yang penting seperti melibatkan karyawan dalam proses pembuatan keputusan, memahami *career path* atau jalur karir, meningkatkan adanya kepuasan *personal* dalam bekerja dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan, dan tentu mencapai produktivitas dan kinerja terbaik pada organisasi (Blomqvist, 2017).

Aspek kedua yaitu berkaitan dengan *change psychological safety* berkaitan dengan perasaan yang dimiliki seseorang ketika mereka merasa dapat menjadi diri mereka sendiri tanpa memiliki kekhawatiran atau ketakutan atas konsekuensi negatif mengenai *image*, status, dan kariernya (Kahn, 1990). Dijelaskan dari penulisan Albrecht dkk. (2020) bahwa ketika seseorang memiliki rasa aman terhadap dirinya akan memengaruhi dorongan yang dimiliki untuk secara aktif berpartisipasi dalam perubahan di organisasi. Terakhir yang juga merupakan salah satu variabel dalam penulisan ini yaitu terkait *self-efficacy* bahwa menurut *personal resources* termasuk di dalamnya adalah *self-efficacy* merupakan salah satu konstruk yang menjelaskan ketika seseorang memiliki kepercayaan diri akan berpengaruh terhadap perilakunya untuk menghadapi berbagai situasi perubahan dalam lingkungannya.

Subjek dari penulisan ini dilakukan pada karyawan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan para karyawan anak perusahaan BUMN. Alasan pemilihan ini dilatarbelakangi oleh Media Internal Kementerian BUMN (2021) ditemukan bahwa dalam masa pandemi dan pasca pandemi transformasi yang dihadapi oleh BUMN berada dalam situasi yang penuh tantangan. Terdapat beberapa perubahan secara makro seperti adanya penyatuan Bank Syariah milik BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), holdingisasi BUMN Ultra Mikro, Pembentukan Holding pariwisata dan pendukung, merger BUMN Pelindo, dll.

Tantangan dalam melawan pandemi Covid-19 dan beranjaknya ke masa pasca-pandemi juga menjadi suatu tantangan yang dihadapi. Beberapa di BUMN Indonesia tentunya ada yang berada pada kondisi yang tidak sehat. Sehingga dari hal tersebut beberapa BUMN melakukan restrukturisasi dilansir dari Irawati (2024) seperti PT Amarta Karya (Persero), PT Barata Indonesia (Persero), PT Boma Bisma Indra (Persero), PT Djakarta Llyod (Persero), dan PT Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero), PT Dok dan Perkapalan Surabaya (Persero), PT Industri Kapal Indonesia (Persero), PT Indah Karya (Persero), PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero), PT Semen Kupang (Persero), PT Pengusahaan Daerah Industri Pulau Batam (Persero), Perum Percetakan Negara Republik Indonesia (PNRI), PT Primissima (Persero), dan PT Varuna Tirta Prakasya (Persero). Dilakukan restrukturisasi pada perusahaan-perusahaan tersebut guna merumuskan strategi penyelesaian terbaik terhadap masing-masing persoalan yang dihadapi guna meningkatkan signifikansi perusahaan, keunggulan kompetitif, memperbaiki persepsi pasar, serta meningkatkan kinerja keuangan yang ada.

Pemilihan subjek penelitian yaitu karyawan BUMN dan anak perusahaan BUMN didasarkan pada rancangan Proyek Strategis Nasional (PSN) dimana menurut informasi terbaru dari CNN Indonesia (2023) terbaru daftar PSN yang disahkan oleh Presiden RI Joko Widodo. Pada perubahan yang terjadi di perusahaan BUMN ini tentu mendorong perusahaan BUMN untuk dapat mencapai perubahan secara aktif. *Change engagement* ini dibentuk dari beberapa faktor sesuai dengan *Change Engagement Model (CEM)* yaitu adanya *change related job resources*, *change related job demand*, *change related personal resources* dengan *change engagement* sebagai output. *Change related job resources* ini dipastikan dapat membentuk *change engagement* karena dalam prosesnya terdapat sumber daya berupa informasi terkait dengan perubahan, otonomi atau kebebasan individu dalam pengambilan keputusan, dukungan dari atasan, dan juga kesempatan dalam mengembangkan diri dan karir. Salah satu konstruk yang dapat menjelaskan bentuk dari *change related job resources* yaitu *perceived supervisor support (PSS)*.

Eisenberger, dkk. (1986) menjelaskan bahwa PSS merupakan sejauh mana supervisor atau atasan dapat menghargai dan menilai setiap kontribusi karyawan serta adanya kepedulian terhadap kesejahteraan dari karyawannya. *Change related job resources* ini dapat memengaruhi *attitude* dan motivasi karyawan pada level pekerjaannya. Hal ini dapat diperoleh dari dukungan psikologis, fisik, teknologi, informasi, finansial, dan *social support* termasuk di dalamnya adalah *supervisor support*.

Pada CEM juga menjelaskan mengenai *change related job demand* merupakan aspek intelektual, fisik, psikologis, hingga respon secara sosial yang dialami dan dibutuhkan karyawan dalam menghadapi perubahan dan hal tersebut dapat menguras energi dari individu. Salah satu bentuk *change related job demand* yang dijelaskan oleh yaitu *job insecurity*. Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) mengemukakan bahwa *job insecurity* merupakan bentuk ketidakberdayaan individu untuk mempertahankan kelanjutan pekerjaan karena adanya ancaman berupa perubahan di suatu pekerjaan. Penulisan dilakukan oleh Rafferty dkk. (2013) menemukan bahwa *job insecurity* dapat memberikan pengaruh terhadap *employee attitude to change*, ketika individu menghadapi situasi *insecure* atau ketidakberdayaan mereka akan cenderung merespon secara negatif dan cenderung *disengaged* dengan perubahan yang terjadi di organisasi.

Pada CEM *change related job resources* dan *change related job demands* pada dasarnya dapat memengaruhi *change engagement* dengan *direct effect* maupun *indirect effect* (Albrecht dkk. 2020). Hal ini karena dipengaruhi oleh konstruk *change related specific personal resources* terlebih dahulu. *Change related job resources* ini berkaitan dengan aspek psikologis yang bertahan lama atau dikategorikan sebagai *mindset*, *psychological state* yang mampu memengaruhi kemampuan individu dalam menghadapi dan beradaptasi pada perubahan di tempat kerja.

Salah satu *change related personal resources* yang dijelaskan oleh CEM yaitu *psychological capital*, dimana *psychological capital* terdiri atas beberapa aspek yaitu *hope*, *optimism*, *resilience*, dan *self-efficacy*. Penulisan sebelumnya yang dilakukan oleh Hicks dan Knies (2015) yang mencoba untuk menentukan keterkaitan atau pengaruh *psychological*



capital terhadap attitude dan reaction dari karyawan dalam menghadapi perubahan. Diperoleh hasil penulisan yaitu *change-related self-efficacy* memiliki keterkaitan langsung terhadap attitude to change dari karyawan.

Self-efficacy menurut Stajkovic dan Luthans (1998) merupakan *belief*, aspek *motivational* yang dimiliki oleh individu mengenai kemampuan untuk dapat memobilisasi motivasi yang dimiliki, sumber daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan agar dapat mencapai keberhasilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. *Self-efficacy* menjadi salah satu aspek yang dapat memengaruhi *change engagement* karena sumber daya yang dimiliki berupa pengelolaan motivasi, kemampuan kognitif yang memadai dapat mendorong inisiatif dan keterlibatan individu untuk menghadapi perubahan dengan lebih aktif, positif, dan efektif (Albrecht, 2021).

Pada penulisan lainnya yang mengaitkan *self-efficacy* sebagai mediator dari *job insecurity* terhadap *engagement* karyawan dilakukan oleh Etehadi dan Karatepe (2019) *job insecurity* ini memengaruhi *self-efficacy* individu disebabkan karena adanya kekhawatiran yang dimiliki oleh individu mengenai kemampuannya. Ketika individu merasa tidak aman terkait dengan pekerjaannya akan menyebabkan adanya *emotional exhaustion* atau kelelahan secara emosional hingga mengalami stres.

Guarnaccia, dkk. (2018) juga pada penulisannya menjelaskan bahwa *occupational self-efficacy* dapat memediasi pengaruh *job insecurity* dan *engagement* dari karyawan, kesehatan karyawan hingga kepuasan kerja dari karyawan. Bandura dan Wessels (1994) menjelaskan bahwa *self-efficacy* ini didefinisikan sebagai keyakinan individu terkait dengan kemampuan mereka menghasilkan kinerja terbaik dan merupakan salah satu *personal resources* yang efektif. Beberapa penulisan juga telah menunjukkan bahwa *self-efficacy* ini berperan sebagai *buffer*/penghalang dalam hubungan *stressor-strain* atau dengan kata lain ketika individu memiliki *job insecurity* yang tinggi, setidaknya *self-efficacy* mampu menegosiasi tingkat *insecurity* itu untuk dapat mempertahankan *engagement* yang stabil pada karyawan.

Penulis akhirnya berangkat dari teori CEM tersebut untuk mencari faktor apa saja yang dapat membentuk *change engagement*. Oleh karena itu aspek seperti adanya *perceived supervisor support* sebagai *change related job resources* yang dapat memengaruhi persepsi karyawan terkait dukungan dari atasan dalam menghadapi perubahan (Albrecht dkk, 2020). Adanya *job insecurity* yang berkaitan dengan *change related job demands* berkaitan dengan tuntutan yang dihadapi karyawan khususnya dalam konteks perubahan yang terjadi di organisasi. Serta adanya *self-efficacy* sebagai *change related personal resources* yang berkaitan dengan keyakinan internal individu dalam menghadapi segala bentuk tantangan dalam hal ini tantangan dalam menghadapi perubahan sebagai mediator dari *change related job resources* dan *job demands* terhadap *change engagement*.

Oleh karena itu, dampak dari adanya *perceived supervisor support*, adanya *job insecurity* dan *self-efficacy* sebagai mediator dapat memengaruhi *change engagement* dari karyawan. *Change engagement* ini tidak hanya diperlukan untuk organisasi, namun juga

dibutuhkan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya karena dapat memengaruhi output dari perubahan yang terjadi di organisasi serta berdampak pada kinerja individu di sebuah perusahaan.

Pertanyaan penelitian ini yaitu terdiri dari 4 pertanyaan penelitian yaitu terdapat pengaruh langsung dan positif *perceived supervisor support* terhadap *change engagement*, kedua yaitu terdapat pengaruh langsung dan negatif *job insecurity* terhadap *change engagement*. Ketiga yaitu terdapat pengaruh tidak langsung dan positif *perceived supervisor support* terhadap *change engagement* dengan *self-efficacy* sebagai variabel mediator. Terakhir yaitu terdapat pengaruh tidak langsung dan negatif *job insecurity* terhadap *change engagement* dengan *self-efficacy* sebagai variabel mediator.

Metode

Desain

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Khusus pada penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deduktif yang bertujuan untuk menguji hipotesis khususnya dalam konteks pengaruh dari *perceived supervisor support* dan *job insecurity* terhadap *change engagement* dengan *self-efficacy* sebagai variabel mediator. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini yaitu 1) Karyawan aktif 2) Bekerja sebagai karyawan dalam perusahaan BUMN atau anak perusahaan BUMN di Indonesia 3) Terlibat dalam proses perubahan yang terjadi di perusahaan.

Prosedur

Data dalam penulisan ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner disebarkan secara online sejak tanggal 4 Maret 2023 – 25 Maret 2023. Adapun data yang dikumpulkan yaitu sebanyak 351 subjek. Seluruh variabel dalam penulisan ini diukur dengan skala yang telah diuji secara valid. Pada variabel *change engagement* dilakukan uji validitas isi terlebih dahulu untuk memastikan skala valid digunakan pada populasi di Indonesia. Seluruh skala telah diuji coba terlebih dahulu pada 40 karyawan dengan karakteristik yang serupa. Seluruh skala menggunakan skala *Likert* dengan rentang skor 1 – 5 (Sangat Tidak Sesuai) hingga (Sangat Sesuai). Penelitian ini juga tetap mengedepankan adanya *informed consent* untuk memastikan bahwa seluruh subjek yang mengisi *form* penelitian telah *consented* atau bersedia untuk dijadikan subjek penelitian serta informasi yang diperoleh penulis seutuhnya digunakan untuk keperluan penelitian.

Instrumen

Skala *change engagement* menggunakan skala yang telah diadopsi dari skala Albrecht, dkk. (2021) yang terdiri atas dua dimensi yaitu *energy* dan *active involvement* skala ini memiliki skor *standardized loading factor* sebesar 0,80 dengan uji reliabilitas memperoleh skor *Cronbach's Alpha* sebesar 0,86. Skala untuk *perceived supervisor support* menggunakan skala milik Eisenberger, dkk. (2002) yang telah dimodifikasi pada subjek di Indonesia. Terdapat tiga dimensi yaitu kepedulian terhadap tujuan karyawan, kepedulian



terhadap kesejahteraan karyawan, dan perhatian terhadap karyawan. Skala ini memiliki skor *standardized loading factor* sebesar 0,80 dengan uji reliabilitas memperoleh skor *Cronbach's Alpha* sebesar 0,86.

Skala **job insecurity** ini menggunakan *Job Insecurity Scale (JIS)* yang telah dimodifikasi oleh De Witter, dkk. (2014) yang terdiri atas tiga dimensi yaitu *threat of losing job*, *importance of job*, dan *powerlessness to maintain job*. Skala ini memiliki nilai *standardized loading factor* sebesar 0,68 dan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,78. Skala dari **self-efficacy** ini menggunakan skala *Occupational Self-Efficacy Scale* yang dikembangkan oleh Rigotti, dkk. (2008) dan terdiri atas tiga dimensi yaitu tingkat kesulitan tugas (*level*), tingkat kekuatan (*strength*), dan situasi dan bidang tugas (*generality*) yang dikembangkan oleh Bandura (1997). Skala ini memiliki *standardized loading factor* sebesar 0,80 dengan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,90.

Terdapat beberapa penulisan sebelumnya yang menjelaskan adanya pengaruh dari variabel karakteristik individu dalam *change engagement*. Maka dari itu penulis melakukan uji analisis pada variabel kontrol dan ditemukan adanya pengaruh dari jenis kelamin dan status kerja sebagai variabel kontrol dalam penulisan ini.

Analisis Data

Data penelitian ini didapatkan dari survei online dan selanjutnya diolah menggunakan analisis regresi dengan menggunakan Jamovi.

Hasil

Seperti tersaji pada Tabel 1, pada variabel *change engagement* memiliki 6 total aitem dengan skor tertinggi yaitu skor 30, skor terendah sebesar 4. Nilai *mean* yang diperoleh sebesar 4,24 dengan nilai standar deviasi (SD) sebesar 0,62. Pada variabel *perceived supervisor support* jumlah aitem yaitu sebanyak 20. *Mean* dari skor yaitu sebesar 4,24 dan SD sebesar 0,62.

Tabel 1

Hasil Analisis Deskriptif

| Variabel | Mean | SD |
|-------------------------------------|------|------|
| <i>Change Engagement</i> | 4,24 | 0,62 |
| <i>Perceived Supervisor Support</i> | 3,88 | 0,90 |
| <i>Job Insecurity</i> | 2,60 | 0,75 |
| <i>Self-Efficacy</i> | 4,29 | 0,57 |
| Usia | 32,0 | 8,48 |
| Masa Kerja | 7,56 | 6,98 |

Pada variabel *job insecurity* jumlah aitem dan juga nilai terendah yaitu sebesar 4 dengan nilai tertinggi sebesar 20. Sedangkan skor *mean* dari variabel *job insecurity* sebesar 2,60 dengan SD sebesar 0,75. Terakhir yaitu variabel *self-efficacy* dengan jumlah aitem 6 dan nilai terendah yaitu 6 sedangkan nilai tertinggi yaitu 30. *Mean* yang diperoleh sebesar 4,29 dan SD sebesar 0,57. Variabel demografi dalam penulisan ini yaitu *mean* dari usia yaitu

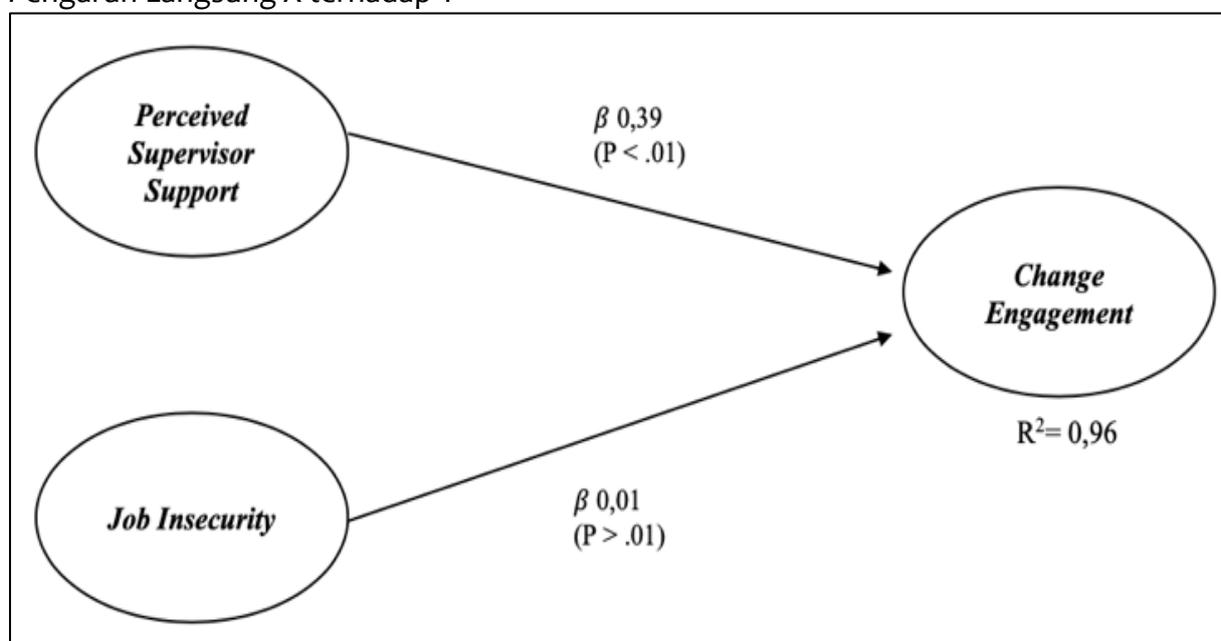
32 dengan SD 8,48 sedangkan untuk masa kerja dengan *mean* yaitu 7,56 dan SD sebesar 6,98.

Mean, standar deviasi dan koefisien korelasi pada penulisan ini dapat dilihat pada tabel di bawah. Diperoleh adanya korelasi yang signifikan dari jenis kelamin dan juga status kerja di mana diperoleh nilai korelasi pada jenis kelamin laki-laki dan status kerja karyawan tetap yaitu ($r = 0,045 < 0,05$). Sehingga berdasarkan hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat nilai korelasi yang signifikan dari jenis kelamin dan juga status kerja sehingga perlu dilakukan uji analisis pada kedua variabel kovariat tersebut untuk melihat seberapa besar pengaruhnya terhadap variabel *change engagement*.

Berdasarkan uji analisis regresi (*path analysis*) dengan menggunakan Jamovi untuk menguji efek mediasi dari *self-efficacy* dari variabel *perceived supervisor support* dan *job insecurity*. Hasil ini menunjukkan:

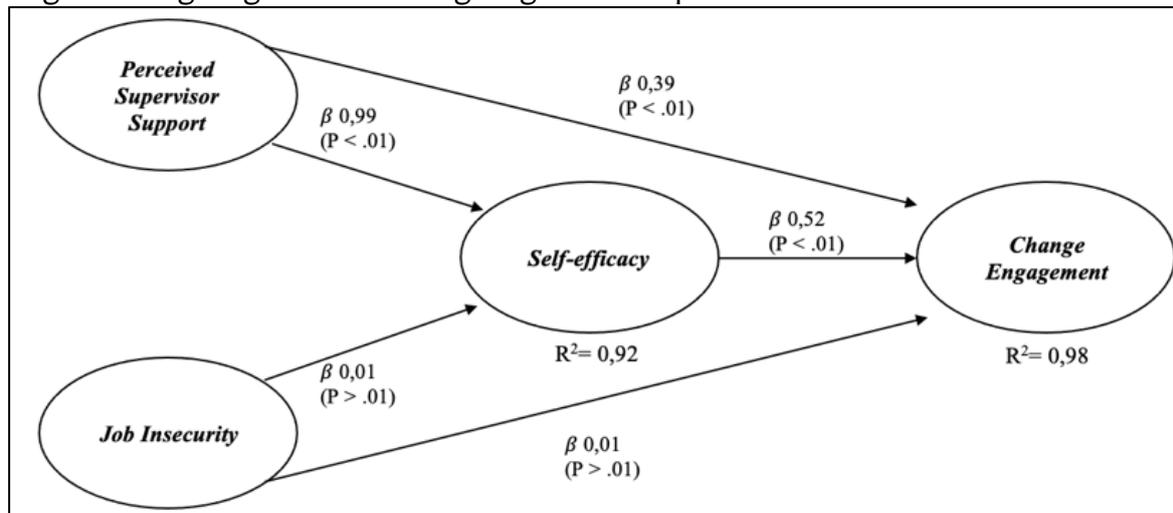
Gambar 1

Pengaruh Langsung X terhadap Y



Dari hasil pengujian di atas menunjukkan bahwa koefisien beta (β) antara pengujian pengaruh secara langsung ke pengaruh tidak langsung *perceived supervisor support* terhadap *change engagement* naik dari 0,39 menjadi 0,53 maka dapat dipastikan terjadi pengaruh mediasi. Adapun nilai R^2 pada uji pengaruh langsung *perceived supervisor support* dan *job insecurity* terhadap *change engagement* yaitu sebesar 0,96 atau besaran jumlah pengaruh X terhadap *change engagement* sebesar 96% secara langsung. Bentuk mediasi dapat diketahui dengan melihat tingkat signifikansi atau nilai p pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *change engagement*, nilai p yaitu sebesar 0,00 yang berarti terdapat pengaruh mediasi parsial.

Gambar 2
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung X terhadap Y



Pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *change engagement* memiliki nilai p signifikan $0,00$ ($0,00 < 0,05$) sehingga hasil ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* memediasi sebagian (*partial mediation*) pengaruh *perceived supervisor support* terhadap *change engagement*. Kemudian untuk *job insecurity* terhadap *change engagement* memiliki nilai p ($0,42 > 0,05$) sehingga hasil ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak memediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *change engagement*. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan *self-efficacy* memediasi pengaruh *perceived supervisor support* diterima atau H3 didukung oleh data namun *self-efficacy* tidak memediasi pengaruh *job insecurity* terhadap *change engagement* atau dengan kata lain H4 tidak didukung oleh data.

Penulisan ini dilakukan guna mengetahui dampak mediasi *self-efficacy* pada *perceived supervisor support* dan *job insecurity* terhadap *change engagement*. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan sebelumnya, maka hasil pengujian tersebut dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Pengujian

| | Koefisien Beta (β) | P-values |
|---|----------------------------|----------|
| PSS \rightarrow CE | 0,39 | 0,00 |
| JI \rightarrow CE | 0,01 | 0,42 |
| SE \rightarrow CE | 0,52 | 0,00 |
| PSS \rightarrow SE \rightarrow CE | 0,53 | 0,00 |
| JI \rightarrow SE \rightarrow CE | 0,00 | 0,71 |
| Jenis Kelamin (1) \rightarrow CE | 0,64 | 0,00 |
| Status Kerja Kerja (1) \rightarrow CE | 0,56 | 0,00 |

Keterangan: PSS (*perceived supervisor support*), JI (*job insecurity*), SE (*self-efficacy*), CE (*change engagement*), Jenis Kelamin 1: Laki-laki, 2: Perempuan, Status Kerja 1: Karyawan Tetap, 2: Karyawan Non-Tetap

Pembahasan

Berdasarkan *change engagement model* yang dijelaskan oleh Albrecht, dkk. (2020) bahwa *change related personal resources* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap *change engagement* dan diperoleh hasil yang signifikan bahwa *perceived supervisor support* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung dengan mediasi *self-efficacy* yaitu signifikan. Hal ini sejalan dengan *change engagement model* (CEM) yang dikemukakan oleh Albrecht (2021) bahwa *perceived supervisor support* sebagai *change related job resources* mampu memberikan pengaruh langsung terhadap *change engagement* karena dengan adanya *personal resources*, individu akan berupaya untuk dapat memperluas pemikiran dan tindakan yang dimiliki untuk menghasilkan penerimaan terhadap perubahan dengan cara yang lebih aktif dan efektif. Termasuk di dalamnya yaitu pengaruh *perceived supervisor support*. Ketika individu merasa bahwa pemimpinnya mampu memberikan dukungan secara optimal di berbagai aspek akan memengaruhi partisipasi dan antusias individu dalam menghadapi perubahan.

Hal ini juga dijelaskan dari penelitian Elias dan Mittal (2011) menjelaskan mengenai peran dari *supervisor support* dalam konteks perubahan dapat meningkatkan inisiatif dari karyawan untuk dapat *engage* dalam perubahan. Dikemukakan ketika individu memiliki persepsi yang positif terkait dengan dukungan organisasi dan dukungan atasannya karyawan akan memiliki respon dan *attitude* yang positif terhadap organisasinya termasuk di dalamnya yaitu *engagement* dalam menghadapi perubahan.

Penjelasan di atas disebabkan karena persepsi positif ini dibangun karena karyawan merasakan bahwa pemimpin di organisasi peduli terhadap karyawan serta menghargai usaha yang dikeluarkan oleh karyawan. Selain meningkatkan adanya *engagement* dalam perubahan juga mendorong adanya *affective attachment* terhadap pekerjaannya. Hal tersebut juga didukung oleh penulisan yang dilakukan oleh Beer (2021) bahwa ketika karyawan memiliki persepsi positif terhadap dukungan dari atasannya.

Hal tersebut dapat dicapai dengan adanya *organizational direction* yang jelas di awal. Tujuan perubahan yang dapat diinformasikan kepada karyawan. Dukungan tersebut secara konsisten akan memengaruhi kepercayaan dan persepsi positif karyawan untuk dapat terlibat dalam mendukung strategi dari organisasi, memotivasi karyawan hingga memastikan agar seluruh *stakeholders* dalam organisasi tidak terhambat dalam menjalankan perubahan serta memastikan seluruhnya mencapai kesuksesan. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Schneider, dkk. (2017) bahwa adanya dukungan dari atasan kepada karyawan secara signifikan memengaruhi keterlibatan individu daripada pengaruh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa karyawan BUMN yang memiliki interaksi dengan positif serta memperoleh dukungan yang optimal dari atasannya dapat memengaruhi *change engagement* karyawan secara signifikan. Hal ini juga didukung dari hasil penelitian yang dilakukan Albrecht, dkk. (2018) bahwa ketika karyawan dapat memperoleh kesempatan untuk berpartisipasi dalam menjalankan dan mengeksekusi perubahan dalam organisasi, kesempatan untuk belajar dan juga mengembangkan



kemampuan karyawan ini juga berpengaruh secara positif terhadap *change engagement* dari karyawan.

Adapun peran mediasi dari *self-efficacy* Hal ini dijelaskan oleh Albrecht (2021) bahwa dukungan dari atasan bagi karyawan dalam menghadapi perubahan tentunya mendorong motivasi dari karyawan. Salah satu motivasi intrinsik yang memengaruhi *engagement* karyawan dalam menghadapi perubahan yaitu *psychological capital*. Jimmieson, dkk. (2004) menjelaskan dalam penulisannya bahwa *psychological capital* yang terdiri atas *self-efficacy*, *optimism*, *hope*, dan *resilience* memiliki pengaruh terhadap reaksi dan penerimaan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Hasil penulisan ini sejalan dengan *change engagement model* (CEM) yang dijelaskan oleh Albrecht, dkk. (2020) bahwa *self-efficacy* sebagai *change related personal resources* ini berkaitan dengan sumber daya yang bertahan lama serta mampu memediasi pengaruh dari *perceived supervisor support* terhadap *change engagement*. Hal ini disebabkan karena *self-efficacy* merupakan salah satu konstruk motivasi yang dapat meningkatkan keterlibatan dari individu untuk dapat terlibat secara aktif dalam perubahan yang terjadi di organisasi.

Pada studi longitudinal yang dilakukan Jimmieson, dkk. (2004) menghasilkan sebuah penelitian bahwa *self-efficacy* ini memiliki pengaruh terhadap *attitude* karyawan dalam menghadapi perubahan. Hal ini juga dijelaskan oleh Day dan Allen (2004) bahwa dukungan dari atasan akan menumbuhkan adanya *self-efficacy* dari karyawan. Ketika atasan mampu mendorong adanya *self-efficacy* hal tersebut kemudian berdampak pada kemampuan serta keterlibatan individu dalam menghadapi perubahan di organisasi (Armenakis, dkk., 1993).

Ibrahim, dkk. (2019) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *self-efficacy* berperan sebagai aspek motivasional yang kritis, namun hal tersebut juga sangat dipengaruhi ketika karyawan memiliki dukungan dari atasan. Dukungan dari atasan ini kemudian dapat membangun aspek motivasi dan efikasi individu. Ketika individu memiliki keyakinan atas kemampuan dirinya hal ini akan memengaruhi *engagement* dari karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan dalam lingkungan kerjanya.

Pada penulisan menemukan hasil yang berbeda dengan hipotesis bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung secara signifikan dari *job insecurity* terhadap *change engagement*. Berbeda dengan penulisan yang dikemukakan oleh Albrecht, dkk. (2020) bahwa *change related job demand* dapat memberikan pengaruh langsung terhadap *change engagement*. Namun penulisan ini berbeda dengan asumsi yang dijelaskan oleh Ashford, dkk. (1989) menjelaskan bahwa pengalaman tersebut justru bukan sebagai bentuk pengaruh terhadap dorongan individu untuk dapat *engage* terhadap perubahan. Namun *job insecurity* merupakan sebuah respon negatif yang terjadi ketika individu *disengaged* terhadap pekerjaannya akibat dari perubahan yang terjadi di tempat kerja.

Dhensa-Kahlon, dkk. (2015) juga dalam penulisannya mengemukakan bahwa untuk mencapai *powerful engagement process* dibutuhkan adanya *positive emotional experience* di tempat kerja yang diasosiasikan dengan peningkatan *engagement in change*. Straatmann

dkk. (2016) juga mengemukakan bahwa semakin banyak *positive emotional experience* yang dilalui individu maka akan semakin mudah untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan. Dari Straatmann, dkk. (2016) serta Mathews dan Linski (2016) juga mengungkapkan bahwa *positive change-related attitudes* lebih berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan dalam perubahan di organisasi dibandingkan *change related job demands/negative attitudes to change*. Hal ini dikarenakan *negative attitude* kontraproduktif dengan tujuan akhir dalam mengatasi perubahan secara efektif.

Pada hasil penulisan ini juga menunjukkan adanya pengaruh namun tidak signifikan dari variabel *job insecurity* terhadap *self-efficacy*. Hal ini dijelaskan dalam penulisan Jimmieson, dkk. (2004) bahwa *change related personal resources* dalam hal ini *self-efficacy* memiliki pengaruh langsung terhadap *employee attitude to change* dan *self-efficacy* lebih banyak dipengaruhi oleh *positive attitude* dan *positive emotional to change* dibandingkan *change related job demands* seperti *job insecurity*.

Berbeda dengan hasil penulisan ini bahwa *job insecurity* tidak memengaruhi *self-efficacy* secara signifikan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik karyawan BUMN yang tidak menghadapi situasi kecemasan dan kekhawatiran yang berdampak pada *self-efficacy* sebagai variabel mediator. Perbedaan hasil ini juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang membuat individu tidak memiliki *job insecurity* yang tinggi seperti yang diteliti oleh Ashford, dkk. (1989) seperti kondisi lingkungan dan organisasi yang mendukung dalam proses perubahan organisasi, karakteristik individu dan jabatan pekerja meliputi aspek budaya, status sosial ekonomi, serta pengalaman kerja. Selain itu karakteristik personal kerja seperti *locus of control* individu, *self-esteem*, dan perasaan optimis dari karyawan.

Hasil lain dari penulisan ini menunjukkan bahwa variabel demografi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel *self-efficacy* dan *change engagement* yaitu jenis kelamin dan status kerja. Ditemukan dari hasil penulisan bahwa jenis kelamin laki-laki berkontribusi lebih besar terhadap *change engagement* dibandingkan dengan perempuan. Albrecht (2021) dalam penulisannya mengungkapkan bahwa salah satu keterbatasan dalam penulisannya yaitu tidak melibatkan adanya variabel demografi seperti jenis kelamin dan status kerja padahal variabel ini demografi memiliki peranan penting untuk menentukan seberapa besar keterlibatan individu dalam perubahan organisasi.

Penulisan ini menemukan bahwa laki-laki lebih berkontribusi secara signifikan terhadap *change engagement*. Penulisan sebelumnya dilakukan oleh Banihani, dkk. (2013) Bakker, dkk. (2011) menunjukkan bahwa laki-laki secara konstruk lebih mudah untuk melibatkan diri pada perubahan khususnya pada individu yang telah berkeluarga. Hal ini dikarenakan perempuan menghadapi tantangan yang lebih besar untuk melalui hambatan di organisasi seperti struktur, hierarki, budaya, dan ideologi yang dibangun dalam sebuah organisasi menempatkan laki-laki berada dalam posisi yang lebih strategis dan disediakan lebih banyak alternatif dalam menghadapi perubahan.

Banihani, dkk. (2013) juga mengemukakan bahwa laki-laki juga memiliki kontribusi yang lebih signifikan karena dipengaruhi oleh *psychological meaningfulness* yang berbeda



dengan perempuan. Hal ini dilatarbelakangi oleh kebanyakan organisasi yang menempatkan karakteristik laki-laki lebih di atas perempuan. Sehingga membuat perempuan merasa kurang bernilai dan kurang berharga di tempat kerja. Hal ini juga didukung oleh Albrecht (2021) bahwa *psychological meaningfulness, safety, dan availability* merupakan *change related personal resources* yang dapat memengaruhi *change engagement* individu. Apabila individu memperoleh *change related personal resources* yang berbeda tentu akan memengaruhi *change engagement* individu tersebut. Pada penulisan ini juga menunjukkan hasil lain berupa status kerja dimana karyawan tetap lebih berkontribusi secara signifikan terhadap *change engagement* dibandingkan karyawan non-tetap.

Hal ini juga dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2017) bahwa faktor yang juga memengaruhi *engagement* pada karyawan yaitu derajat kepercayaan karyawan bahwa keterlibatannya dalam pekerjaan bermakna. Faktor ini sangat dipengaruhi oleh *job characteristics* dan akses kepada sumber daya yang memadai untuk bekerja secara efektif. Adapun bentuk dari *job characteristics* yaitu status kerja, kecocokan antara *value* karyawan dan *value* perusahaan serta faktor *leadership* atau dukungan pimpinan terhadap karyawan.

Kesimpulan

Studi ini menguji pengaruh dari *perceived supervisor support* dan *job insecurity* terhadap *change engagement* melalui *self-efficacy* sebagai variabel mediator. Ditemukan hasil penulisan yaitu *perceived supervisor support* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui *self-efficacy* sebagai variabel mediator secara signifikan sedangkan berbeda dengan hipotesis dari penulisan bahwa *job insecurity* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui *self-efficacy* sebagai variabel mediator namun tidak signifikan.

Implikasi dari penelitian ini yaitu memberikan informasi khususnya pada sektor perusahaan bahwa dukungan dari atasan berupa adanya apresiasi, *reward* (penghargaan), dukungan secara moral maupun materi mampu mendorong adanya otonomi, kemampuan yang efektif dalam membuat keputusan, hingga efektivitas dalam implementasi pada perubahan. Perusahaan perlu mendorong adanya dukungan yang optimal karena hal tersebut secara signifikan dapat memengaruhi keterlibatan individu dalam berpartisipasi pada perubahan yang terjadi. Hal ini sekaligus mendorong adanya produktivitas dari setiap karyawan yang mampu menghasilkan *competitive advantage* pada perusahaan. Selain itu, penting untuk memastikan individu memiliki dorongan dari dalam dirinya, keyakinan atas kemampuan dirinya dan hal tersebut dapat memediasi peran dari dukungan atasan terhadap karyawan dalam menghadapi perubahan di organisasi.

Penulisan ini melibatkan populasi yang luas dan melibatkan latar belakang perusahaan yang berbeda-beda membuat penulisan ini mengabaikan beberapa faktor yang dapat memengaruhi *change engagement* seperti *distal factors*. *Distal factors* merupakan skala makro dan sistem lingkungan kerja yang berbeda-beda di setiap perusahaan tentu dapat memengaruhi *change engagement* karyawan dengan cara yang berbeda. Selain itu penulisan ini belum sepenuhnya melibatkan seluruh aspek pada *change engagement model*

(CEM) dimana penulisan ini hanya meneliti pada aspek *change related job resources*, *change related job demands*, dan *change related personal resources* namun belum melibatkan aspek *change related organizational resources* yang juga dapat memberikan gambaran secara komprehensif pada CEM.

Referensi

- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85.
- Albrecht, S. L. (2021). Employee engagement and engagement in change: A research agenda. *A Research Agenda for Employee Engagement in a Changing World of Work*, 155–172.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–829.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88.
- Bandura, A., & Wessels, S. (1994). *Self-efficacy* (Vol. 4). na.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423.
- Beer, M. (2021). Reflections: Towards a normative and actionable theory of planned organizational change and development. *Journal of Change Management*, 21(1), 14–29.
- Blomqvist, J. (2017). *Organizational change process—Employees' engagement in focus*.
- CNN Indonesia. (2023, October 20). *Daftar Proyek Infrastruktur di Periode Kedua Jokowi*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20231020134204-92-1013811/Daftar-Proyek-Infrastruktur-Di-Periode-Kedua-Jokowi>.
<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20231020134204-92-1013811/daftar-proyek-infrastruktur-di-periode-kedua-jokowi>
- Dhensa-Kahlon, R. K., Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shapiro, D. L. (2015). Let's talk! Exploring talk as a recovery mechanism from workplace injustice. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 14652.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.



- Elias, S. M., & Mittal, R. (2011). The importance of supervisor support for a change initiative: An analysis of job satisfaction and involvement. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(4), 305–316.
- Etehadi, B., & Karatepe, O. M. (2019). The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(6), 665–689.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438–448.
- Guarnaccia, C., Scrima, F., Civilleri, A., & Salerno, L. (2018). The role of occupational self-efficacy in mediating the effect of job insecurity on work engagement, satisfaction and general health. *Current Psychology*, 37, 488–497.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474.
- Hicks, R. E., & Knies, E.-M. (2015). Psychological capital, adaptability, coping with change, and employee engagement in a multinational company. *Journal of International Business Disciplines*, 10(2).
- Hidayah Ibrahim, S. N., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Irawati. (2024, January 18). *Direstrukturisasi PPA, Begini Kondisi Terkini 14 BUMN Sakit yang Masuk Daftar Titip Kelola*. Info Bank News. <https://infobanknews.com/direstrukturisasi-ppa-begini-kondisi-terkini-14-bumn-sakit-yang-masuk-daftar-titip-kelola/>
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122–149.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Mathews, B., & Linski, C. M. (2016). Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 963–972.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2013). When leadership meets organizational change: The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 145–172.

-
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. pearson.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hattrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing employees' reactions to organizational change: An integrative framework of change-specific and psychological factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265–295.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132.