BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di tengah dinamika global yang semakin cepat dan kompleks, organisasi tidak lagi dapat berdiam diri pada struktur, strategi, dan cara kerja lama yang tetap terus sama agar tetap dapat eksis dan meningkatkan daya saingnya (Sinaga dkk., 2025). Perubahan organisasi muncul sebagai respons terhadap tekanan eksternal seperti persaingan, regulasi, teknologi, serta perubahan internal seperti budaya, sumber daya manusia, dan struktur organisasi (Hakim & Sujudi, 2024). Fenomena ini menjadi sangat penting karena kemampuan organisasi untuk melakukan adaptasi secara efektif sangat menentukan kelangsungan hidup dan keunggulan kompetitifnya dalam lingkungan yang semakin *VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)* (Faqih, 2025). Dengan demikian, perubahan organisasi bukanlah pilihan, tetapi keharusan bagi setiap entitas yang ingin tetap relevan, produktif, dan responsif terhadap tuntutan zaman (Ramadhan dkk., 2024).

Fenomena perubahan organisasi tidak hanya berdampak pada sistem, struktur, dan strategi perusahaan, tetapi juga memengaruhi karyawan secara langsung, baik dalam aspek kinerja maupun tingkat keterlibatan mereka. Sebagai contoh, sebuah studi di Indonesia pada sektor manufaktur menemukan bahwa tingkat keterlibatan karyawan menjadi penentu utama keberhasilan perubahan organisasi, di mana 429 manajer pergukuran setuju bahwa *employee engagement* sangat berpengaruh terhadap efektivitas transformasi (Amin dkk., 2023). Sebaliknya, riset pada industri asuransi di Indonesia menunjukkan bahwa perubahan organisasi memunculkan emosi negatif di kalangan karyawan, yang kemudian meningkatkan resistensi terhadap perubahan tersebut (Parwati dkk., 2024). Lebih jauh lagi, survei global dari Gartner, Inc. pada Juli 2025 mengungkap bahwa hanya 32% pemimpin bisnis yang mengatakan perubahan yang mereka pimpin berhasil diadopsi secara sehat oleh karyawan, artinya mayoritas organisasi menghadapi tantangan besar dalam hal

penerimaan dan adaptasi karyawan terhadap perubahan (Gartner, 2025). Sementara itu, penelitian pada industri farmasi di Indonesia menemukan bahwa perubahan organisasi tidak berdampak langsung signifikan terhadap komitmen karyawan, namun kepercayaan dan keadilan organisasi menjadi mediator penting dalam relasi tersebut (Chandra & Hendratmoko, 2024). Dengan demikian, jelas bahwa dalam perubahan organisasi, perhatian yang serius perlu diberikan pada bagaimana karyawan mengalami, merespons, dan akhirnya menjalankan perubahan itu, bukan hanya pada aspek strukturalnya.

Fenomena perubahan organisasi sangat erat kaitannya dengan konsep *readiness for change* (kesiapan untuk berubah), karena kesiapan tersebut merupakan prasyarat penting agar perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif oleh karyawan. Menurut Bryan J. Weiner (Purwanto & Hermanto, 2023), *readiness for change* didefinisikan sebagai keadaan psikologis dan perilaku bersama di mana anggota organisasi memiliki komitmen bersama untuk melaksanakan perubahan *(change commitment)* dan keyakinan bersama akan kemampuan mereka untuk melakukannya *(change efficacy)*. Maka dari itu, apabila karyawan memiliki kesiapan tinggi, yaitu mereka memahami alasan perubahan, merasa perubahan itu tepat, yakin bahwa mereka dan organisasi mampu menjalankannya, maka potensi kegagalan implementasi akan menurun dan perubahan akan berjalan lebih lancar (Mladenova, 2022).

Menurut hasil analisis yang dilakukan Holt dkk., (2007), diketahui bahwa kesiapan untuk perubahan adalah konstrak multidimensi yang muncul ketika anggota organisasi percaya bahwa mereka memiliki kemampuan untuk menerapkan perubahan yang diusulkan *(change efficacy)* serta bahwa perubahan tersebut tepat dan sesuai bagi organisasi *(appropriateness)*. Holt dkk., (2007) menyebutkan bahwa *readiness to change* mencakup empat dimensi, yaitu: *appropriateness* (keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan tepat dan bermanfaat bagi organisasi), *management support* (keyakinan bahwa pimpinan mendukung perubahan), *change efficacy* (keyakinan individu akan kemampuan dan kemauan dirinya untuk menjalankan perubahan), serta

personal valence (keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat pribadi). Dengan demikian, menurut Holt dkk., (2007) agar sebuah organisasi dikatakan "siap" melakukan perubahan, selain aspek struktural dan teknis, harus ada keadaan psikologis dan persepsi kolektif yang mendukung, inilah yang nantinya memfasilitasi implementasi yang lebih efektif.

Tingkat *readiness for change* pada karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai kondisi dalam organisasi, terutama terkait dukungan, komunikasi, dan kondisi psikologis individu. Ketika organisasi menyediakan dukungan memadai, melakukan komunikasi perubahan secara jelas, serta menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan membangun modal psikologis yang positif, maka kesiapan untuk berubah cenderung meningkat. Hal ini sejalan dengan temuan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan dan komunikasi yang efektif berpengaruh positif terhadap *readiness for change*, dengan *psychological capital* berperan dalam memperkuat hubungan tersebut. Sebaliknya*, readiness for change* dapat menurun apabila komunikasi kurang transparan, dukungan organisasi rendah, atau karyawan memiliki tingkat modal psikologis yang lemah. Kondisi-kondisi tersebut membuat individu lebih rentan terhadap keraguan dan resistensi ketika perubahan diterapkan (Suhertian & Satrya, 2022).

Dalam proses perubahan organisasi, Universitas Islam 45 Bekasi saat ini tengah memasuki tahap transisi penting. Seiring dengan dikelolanya Universitas Islam 45 Bekasi oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan transformasinya menuju Universitas Muhammadiyah Indonesia, institusi ini kini menghadapi perubahan organisasi yang cukup signifikan dari sisi identitas, manajemen, dan budaya kampus (Syah, 2025). Perubahan tersebut meliputi pergantian nama institusi, alih kelola pengelolaan, serta rumusan prioritas akselerasi yang menuntut adaptasi cepat dari seluruh civitas akademika, yaitu dosen, staf, dan mahasiswa (Humas UMS, 2025). Dalam hal ini, fenomena kesiapan perubahan *(readiness for change)* karyawan dan dosen menjadi sangat relevan, karena jika unsur manusia dalam organisasi tidak siap,

perubahan institusional dapat mengalami hambatan, resistensi, atau implementasi yang kurang efektif.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi proses transformasi organisasi, dilakukan wawancara pendahuluan *(pre-eliminary study)* kepada tujuh responden pada tanggal 21 November 2025 dan 24 November 2025. Wawancara ini bertujuan untuk mengeksplorasi kondisi aktual karyawan terkait variabel kesiapan untuk berubah. Penggalian informasi difokuskan pada empat dimensi utama, yaitu *appropriateness* (kesesuaian perubahan), *management support* (dukungan manajemen), *change efficacy* (keyakinan individu terhadap kemampuan diri dalam menghadapi perubahan), serta *personal valence* (manfaat pribadi yang dirasakan dari perubahan). Hasil wawancara ini digunakan sebagai dasar awal untuk mengidentifikasi sejauh mana karyawan memandang perubahan sebagai sesuatu yang relevan, didukung, serta mampu dihadapi secara personal.

Tabel 1. *Pre-eliminary Study* Variabel Kesiapan untuk Berubah

No.	Dimensi	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1.	*Appropriateness*	✓	✓	✓	-	-	✓	✓
2.	*Management support*	-	✓	-	✓	-	✓	✓
3.	*Change efficacy*	-	✓	-	✓	-	✓	✓
4.	*Personal valence*	✓	✓	-	✓	-	✓	✓

(Sumber: diolah oleh penulis)

Berdasarkan wawancara pendahuluan terhadap tujuh responden, ditemukan bahwa secara umum kesiapan untuk berubah di lingkungan organisasi masih tergolong beragam. Sebagian responden menunjukkan sikap yang cukup positif terhadap rencana perubahan, terutama terkait sejauh mana perubahan dianggap sesuai dengan kebutuhan organisasi serta bagaimana perubahan tersebut dapat membawa manfaat bagi diri mereka. Namun demikian, terdapat pula responden yang masih menunjukkan keraguan, baik karena belum sepenuhnya memahami arah perubahan maupun karena merasa belum mendapat dukungan atau penjelasan yang memadai dari pihak manajemen. Variasi respons ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap perubahan tidak seragam, ada yang sudah memiliki keyakinan bahwa perubahan perlu dilakukan, sementara sebagian lainnya masih membutuhkan

pemahaman, arahan, serta jaminan yang lebih kuat agar merasa siap untuk beradaptasi. Temuan awal ini menjadi gambaran awal mengenai kondisi psikologis karyawan sebelum perubahan dilaksanakan, sekaligus menjadi dasar untuk menelaah lebih dalam pada masing-masing dimensi kesiapan untuk berubah.

Pada dimensi *appropriateness*, ditemukan bahwa 5 dari 7 responden (R1, R2, R3, R6, dan R7) menunjukkan adanya masalah dalam memandang perubahan yang sedang berlangsung sebagai sesuatu yang sesuai atau relevan dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, hanya 2 responden yang tidak mengalami hambatan pada dimensi ini dan melihat perubahan tersebut sebagai hal yang tepat serta diperlukan. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas responden masih belum sepenuhnya memahami urgensi, arah, dan tujuan perubahan yang dilakukan. Kurangnya pemahaman ini dapat membuat pegawai merasa ragu atau tidak yakin apakah perubahan tersebut benar-benar akan membawa perbaikan bagi organisasi. Selain itu, tingginya angka masalah pada dimensi *appropriateness* mengindikasikan bahwa komunikasi organisasi terkait alasan dan manfaat perubahan kemungkinan belum dilakukan secara menyeluruh atau belum diterima secara efektif oleh seluruh karyawan, sehingga memengaruhi persepsi positif mereka terhadap perubahan.

Pada dimensi *management support*, sebanyak 4 dari 7 responden (R2, R4, R6, dan R7) menunjukkan adanya masalah dalam memandang dukungan pimpinan terhadap proses perubahan. Artinya, hanya 3 responden lainnya yang merasa bahwa pimpinan memberikan bimbingan, arahan, ataupun fasilitasi yang memadai selama masa transisi. Proporsi ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa pimpinan belum terlibat secara optimal atau belum memberikan dukungan emosional maupun instruksional yang diperlukan untuk membuat proses perubahan berjalan lebih lancar. Persepsi kurangnya dukungan ini muncul dari minimnya komunikasi dua arah, kurangnya kehadiran pimpinan dalam memonitor proses perubahan, atau kurangnya kejelasan kebijakan yang dikeluarkan. Ketidakhadiran dukungan pimpinan dapat berdampak cukup signifikan, karena pegawai pada umumnya membutuhkan

figur pemimpin yang aktif dan terlibat untuk memberikan rasa aman serta arah yang jelas ketika organisasi sedang mengalami perubahan besar.

Pada dimensi *change efficacy*, ditemukan bahwa 4 dari 7 responden (R2, R4, R6, dan R7) mengalami masalah terkait keyakinan diri mereka dalam menghadapi perubahan yang sedang berlangsung. Sementara 3 responden lainnya menunjukkan tingkat efikasi diri yang baik dan merasa mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru. Adanya masalah pada sebagian responden menunjukkan bahwa masih terdapat individu yang merasa kurang percaya diri, belum siap menghadapi beban tambahan, atau mengalami keraguan terhadap kemampuan pribadi mereka dalam beradaptasi dengan kebijakan dan prosedur baru. Efikasi diri yang rendah dapat berdampak pada perilaku resistensi, kesulitan mengikuti perkembangan, atau membutuhkan waktu lebih panjang untuk beradaptasi. Kondisi ini sering kali terjadi ketika perubahan dianggap terjadi terlalu cepat, kurang didukung oleh pelatihan yang memadai, atau menuntut pengetahuan maupun keterampilan baru yang belum sepenuhnya dikuasai oleh pegawai (Meria & Tamzil, 2021).

Pada dimensi *personal valence*, terdapat 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, dan R7) yang menunjukkan masalah dalam melihat sejauh mana perubahan membawa manfaat atau nilai positif bagi diri mereka secara pribadi. Hanya 2 responden yang merasa bahwa perubahan ini dapat memberikan keuntungan atau dampak yang baik bagi perkembangan pribadi maupun karier mereka. Banyaknya responden yang merasakan ketidakpastian ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai belum melihat hubungan langsung antara perubahan organisasi dengan keuntungan personal yang bisa mereka dapatkan, baik dalam bentuk peningkatan kesejahteraan, kenyamanan kerja, kesempatan karier, maupun keamanan pekerjaan. Ketika pegawai tidak merasakan manfaat pribadi, mereka akan cenderung bersikap netral, ragu, atau bahkan menolak perubahan tersebut. Hal ini juga dapat menjadi indikator bahwa organisasi perlu memperkuat komunikasi mengenai bagaimana perubahan dapat memberikan dampak positif pada setiap individu, serta memastikan bahwa

manfaat tersebut benar-benar dapat dirasakan dan bukan hanya disampaikan dalam bentuk wacana (Munawaroh & Meiyanto, 2017).

Salah satu faktor krusial dan konsisten ditemukan dalam literatur yang memiliki pengaruh signifikan pada *readiness for change* adalah *perceived organizational support (POS)* (Dirgantara dkk., 2025). Rhoades dan Eisenberger (Putri & Anggraini, 2020) menjelaskan *Perceived Organizational Support (POS)* adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, lebih lanjut dijelaskan POS juga dinilai sebagai kepastian mengenai adanya bantuan yang akan diberikan oleh organisasi ketika dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang dimiliki seseorang secara efektif dan bagaimana cara berhadapan dengan situasi yang penuh tekanan. Secara teori, melalui mekanisme *social-exchange*, ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi, mereka cenderung membalasnya dengan sikap positif seperti komitmen dan keterbukaan terhadap inisiatif baru, yang pada gilirannya meningkatkan *readiness for change* (Eisenberger dkk., 2020).

Tingkat POS biasanya terbentuk dari bagaimana karyawan menilai perlakuan organisasi, termasuk keadilan, perhatian atasan, dan bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Ketika karyawan merasakan bahwa organisasi peduli dan memberikan dukungan nyata, dukungan organisasi yang dirasakan cenderung tinggi. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa POS memberikan kontribusi signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menerima perubahan, di mana POS menjelaskan sebagian variansi *readiness for change*. Sebaliknya, POS dapat menurun apabila karyawan merasa tidak dihargai, kurang diperhatikan oleh atasan, atau tidak memperoleh lingkungan kerja yang adil dan kondusif, sehingga berdampak pada rendahnya motivasi dan meningkatnya stres kerja (Dirgantara dkk., 2025).

Bukti empiris menunjukkan hubungan positif antara POS dan *readiness for change* dalam berbagai lingkungan organisasi, misalnya penelitian pada sektor perhotelan di Indonesia menemukan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah (Saptari & Dudija, 2024). Studi kuantitatif

lain pada pegawai yang mengalami alih jabatan menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan *terhadap readiness for change*, sekaligus berinteraksi dengan faktor lain seperti *self-efficacy* dan kepemimpinan transformasional (Lestari dkk., 2022). Dengan demikian, dukungan organisasi yang dirasakan dapat menjadi salah satu faktor kunci yang mendorong individu untuk lebih siap dan adaptif dalam menghadapi proses perubahan di lingkungan kerjanya.

Selain kesiapan untuk berubah, wawancara pendahuluan juga dilakukan untuk memperoleh gambaran awal mengenai dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan dalam konteks transformasi yang sedang berlangsung. Eksplorasi difokuskan pada aspek keadilan organisasi, dukungan atasan, serta penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan. Wawancara ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana karyawan menilai organisasi memberikan perhatian, perlakuan yang adil, serta dukungan yang memadai selama proses perubahan. Informasi yang diperoleh diharapkan dapat menggambarkan kondisi objektif dukungan organisasi sebagai salah satu faktor penting yang memengaruhi sikap dan respons karyawan terhadap perubahan.

Tabel 2. *Pre-eliminary Study* Variabel Dukungan Organisasi yang Dirasakan

No.	Aspek	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1.	Keadilan	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
2.	Dukungan atasan	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
3.	Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan	✓	✓	-	✓	-	✓	✓

(Sumber: diolah oleh penulis)

Berdasarkan wawancara pendahuluan terhadap tujuh responden, ditemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan masih menghadapi beberapa kendala pada sebagian responden. Temuan awal menunjukkan bahwa beberapa aspek utama, yaitu keadilan, dukungan atasan, serta penghargaan dan kondisi pekerjaan, belum dirasakan secara optimal oleh beberapa karyawan. Hal ini tercermin dari adanya responden yang menyampaikan ketidakpuasan, kendala komunikasi, atau minimnya bentuk penghargaan yang mereka terima. Meskipun tidak semua responden mengalami masalah, adanya sebagian yang merasakan keterbatasan dukungan organisasi menjadi indikator penting bahwa

terdapat ruang perbaikan dalam membangun persepsi yang lebih positif terhadap lingkungan kerja. Gambaran awal ini membantu organisasi memahami area mana yang perlu ditingkatkan guna menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung, terutama menjelang proses perubahan organisasi.

Pada aspek keadilan, ditemukan bahwa 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, R7) mengalami masalah terkait persepsi terhadap perlakuan yang adil dari organisasi. Mereka menilai bahwa beberapa keputusan, pembagian tugas, atau kebijakan belum dirasakan secara merata. Hal ini dapat menunjukkan adanya ketimpangan pengalaman antar individu dalam mendapatkan kesempatan atau penilaian kerja. Sementara itu, dua responden lainnya tidak menunjukkan adanya masalah, yang berarti mereka merasa bahwa aspek keadilan sudah berjalan cukup baik di unit mereka masing-masing. Perbedaan persepsi ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi belum terimplementasi secara konsisten di seluruh bagian kerja.

Pada aspek dukungan atasan, kembali terlihat bahwa 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, R7) mengalami kendala dalam merasakan perhatian atau arahan yang memadai dari atasan. Mereka mengungkapkan bahwa dukungan yang mereka butuhkan, baik berupa bimbingan, *feedback*, maupun bantuan dalam menghadapi kendala kerja masih belum optimal. 2 responden lainnya tidak menunjukkan masalah, menandakan bahwa interaksi dan pola komunikasi dengan atasan dirasakan cukup baik. Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas dukungan atasan tidak merata dan dapat menjadi faktor penting yang memengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan secara keseluruhan.

Pada aspek penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan, ditemukan bahwa 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, R7) mengalami masalah, yang berarti mereka belum merasakan penghargaan yang memadai atas kontribusi mereka atau merasa bahwa kondisi kerja belum ideal. Responden yang mengalami masalah menggambarkan adanya minimnya pengakuan, kurangnya kesempatan pengembangan, atau kondisi kerja yang tidak sepenuhnya mendukung. 2 responden lainnya tidak menunjukkan adanya masalah, yang menandakan bahwa penghargaan dan kondisi kerja di unit mereka dirasakan

cukup baik. Ketidakmerataan ini menegaskan bahwa organisasi masih perlu memperhatikan aspek penghargaan dan aspek lingkungan kerja untuk meningkatkan persepsi dukungan terhadap karyawan.

Seperti halnya dukungan organisasi yang dirasakan, *Psychological Capital (PsyCap)* juga berpengaruh positif terhadap *readiness for change*, di mana individu dengan tingkat *PsyCap* yang tinggi cenderung lebih siap dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Sebuah penelitian di sektor pemerintahan Yogyakarta menunjukkan bahwa *PsyCap* berperan sebagai prediktor signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah (Munawaroh & Meiyanto, 2017). Penelitian pada karyawan sales di Indonesia mengonfirmasi bahwa keempat dimensi *PsyCap* berkorelasi positif dengan individual *readiness for change*, serta bahwa sekitar 27% variasi kesiapan untuk berubah dapat dijelaskan oleh *PsyCap* (Ningrum & Salendu, 2021). Dengan demikian, penguatan *Psychological Capital* pada karyawan dapat menjadi salah satu upaya strategis yang berpotensi meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan struktural maupun proses.

PsyCap dapat berada pada tingkat yang tinggi ketika individu bekerja dalam lingkungan yang mendukung pengembangan diri, memberikan kepercayaan, serta menyediakan kesempatan untuk belajar dari pengalaman. Individu dengan tingkat efikasi diri, harapan, optimisme, dan resiliensi yang tinggi umumnya lebih siap menghadapi perubahan organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *PsyCap* memiliki hubungan positif dan kuat dengan *readiness for change*, dan menjadi prediktor signifikan dalam kesiapan individu menghadapi perubahan. Sebaliknya, *PsyCap* menurun ketika tekanan kerja tinggi, adanya konflik peran, atau kurangnya dukungan sehingga individu menjadi lebih rentan mengalami penurunan motivasi dan ketahanan psikologis (Ningrum & Salendu, 2021).

Wawancara pendahuluan juga diarahkan untuk menggali kondisi modal psikologis karyawan sebagai sumber daya internal dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi. Penggalian dilakukan pada empat dimensi utama modal psikologis, yaitu harapan (*hope*), resiliensi (*resilience*), optimisme (*optimism*),

dan efikasi diri (*self-efficacy*). Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman awal mengenai kekuatan psikologis karyawan dalam menetapkan tujuan, bertahan menghadapi tantangan, memandang perubahan secara positif, serta meyakini kemampuan diri dalam menyesuaikan diri dengan situasi baru. Temuan awal ini menjadi pijakan penting untuk mengidentifikasi potensi penguatan maupun kebutuhan intervensi psikologis sebelum penelitian dilakukan secara lebih mendalam.

Tabel 3. *Pre-eliminary Study* Variabel Modal Psikologis

No.	Dimensi	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7
1.	*Hope*	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
2.	*Resilience*	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
3.	*Optimism*	✓	✓	-	✓	-	✓	✓
4.	*Self-efficacy*	✓	✓	-	✓	-	✓	✓

(Sumber: diolah oleh penulis)

Berdasarkan wawancara pendahuluan terhadap tujuh responden, ditemukan bahwa modal psikologis para karyawan masih menghadapi sejumlah hambatan, khususnya terkait kemampuan mereka mempertahankan harapan, ketangguhan, cara pandang positif, dan keyakinan diri dalam menghadapi tuntutan kerja maupun perubahan organisasi. Sebagian besar responden menunjukkan adanya kendala pada seluruh dimensi modal psikologis, yang mengindikasikan bahwa secara umum karyawan membutuhkan penguatan kapasitas psikologis internal agar dapat berfungsi secara optimal, terutama dalam situasi kerja yang dinamis dan menuntut adaptasi. Kondisi ini memberikan gambaran awal bahwa organisasi perlu memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan secara lebih serius untuk mendukung kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan.

Pada dimensi *hope*, ditemukan bahwa 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, R7) mengalami masalah dalam mempertahankan rasa harapan dan orientasi menuju tujuan kerja. Mereka mengungkapkan adanya kondisi yang membuat mereka mudah merasa jenuh atau kurang yakin terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan. Sementara itu, 2 responden lainnya tidak mengalami kendala, menunjukkan bahwa mereka masih dapat menjaga motivasi dan melihat alternatif solusi ketika menghadapi hambatan. Pola ini

menunjukkan bahwa dimensi *hope* memerlukan perhatian khusus karena sebagian besar karyawan menunjukkan hambatan dalam mempertahankan dorongan psikologis menuju tujuan.

Pada dimensi *resilience*, kembali terlihat bahwa 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, R7) mengalami masalah dalam kemampuan untuk bangkit kembali dari tekanan atau situasi sulit. Responden yang mengalami masalah menggambarkan bahwa beban kerja, dinamika kebijakan, atau tuntutan administratif membuat mereka lebih mudah merasa tertekan dan membutuhkan waktu untuk kembali stabil. Sementara itu, 2 responden lainnya menunjukkan ketangguhan yang lebih baik, ditandai dengan kemampuan untuk beradaptasi dan pulih lebih cepat ketika menghadapi masalah. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi *resilience* juga menjadi salah satu titik lemah yang dialami oleh sebagian besar karyawan.

Pada dimensi *optimism*, ditemukan bahwa 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, R7) mengalami masalah dalam mempertahankan pandangan positif terhadap hasil kerja dan masa depan organisasi. Mereka cenderung lebih mudah merasa ragu atau khawatir terhadap kemungkinan keberhasilan kebijakan maupun perubahan. Sementara 2 responden lainnya tidak menunjukkan masalah, yang berarti mereka masih mampu melihat situasi secara positif dan percaya bahwa upaya yang dilakukan akan membawa hasil yang baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa dimensi *optimism* juga perlu diperkuat agar karyawan dapat melihat peluang, bukan hanya hambatan.

Pada dimensi *self-efficacy*, temuan menunjukkan pola yang sama, yaitu 5 dari 7 responden (R1, R2, R4, R6, R7) mengalami masalah dalam keyakinan bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan, dan mengelola tuntutan kerja yang kompleks. Mereka mengalami keraguan terhadap kemampuan diri ketika berada dalam kondisi belum pasti atau penuh tekanan. Sementara 2 responden lain tidak mengalami hambatan berarti, sehingga masih memiliki keyakinan diri yang kuat dalam menjalankan tanggung jawabnya. Temuan ini memperlihatkan bahwa dimensi *self-efficacy*

merupakan area yang membutuhkan penguatan agar karyawan dapat merespons tugas dan perubahan dengan kepercayaan diri yang lebih baik.

Temuan dari ketiga variabel menunjukkan bahwa karyawan Universitas Islam 45 Bekasi masih berada pada tahap adaptasi awal terhadap perubahan institusi. Kesiapan perubahan belum optimal, dukungan organisasi yang dirasakan masih beragam dan cenderung rendah, serta modal psikologis individu belum cukup kuat untuk menghadapi tuntutan transisi. Secara keseluruhan, kondisi tersebut memperkuat urgensi dilakukannya penelitian ini guna memahami faktor-faktor yang perlu diperkuat sebelum transformasi institusional dijalankan secara penuh.

Perubahan pengelolaan Universitas Islam 45 Bekasi oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah membawa dinamika baru bagi seluruh civitas akademika. Perubahan ini tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga menyentuh dimensi strategis seperti kurikulum, tata kelola, reputasi, dan budaya kampus (Aanardianto, 2025). Kondisi tersebut menuntut kesiapan dari seluruh anggota organisasi agar proses transformasi dapat berjalan efektif dan berkelanjutan. Namun, masih terbatas pemahaman mengenai bagaimana kesiapan internal warga kampus dalam menghadapi perubahan sebesar ini, terutama yang berkaitan dengan dukungan organisasi yang dirasakan dan modal psikologis individu. Selama ini, kajian mengenai kesiapan terhadap perubahan lebih banyak dilakukan di sektor industri dan bisnis, sementara fenomena perubahan di lingkungan perguruan tinggi keagamaan masih jarang dikaji secara mendalam. Melalui penelitian ini, diharapkan muncul pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran faktor-faktor psikologis dan organisasional dalam mendukung keberhasilan proses transformasi universitas, serta memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen perubahan di lingkungan pendidikan tinggi.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana dukungan organisasi yang dirasakan dan modal psikologis berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan di Universitas Islam 45 Bekasi yang sedang bertransformasi menjadi Universitas

Muhammadiyah Indonesia. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan diperoleh gambaran empiris mengenai faktor-faktor psikologis dan organisasional yang dapat memperkuat kesiapan civitas akademika dalam menghadapi proses transformasi institusi. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian manajemen perubahan organisasi dalam konteks pendidikan tinggi Islam di Indonesia, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pihak manajemen universitas dalam merancang strategi komunikasi perubahan dan intervensi psikologis yang mendukung keberhasilan transisi menjadi Universitas Muhammadiyah Indonesia.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas, maka dapat ditemukan beberapa permasalahan, yaitu:

1. Bagaimana deskripsi mengenai dukungan organisasi yang dirasakan, modal psikologis, dan kesiapan untuk berubah pada karyawan?
2. Apakah terdapat hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan?
3. Apakah terdapat hubungan antara modal psikologis dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh antara dukungan organisasi yang dirasakan dan modal psikologis dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada uraian latar belakang dan rumusan permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui deskripsi mengenai dukungan organisasi yang dirasakan, modal psikologis, dan kesiapan untuk berubah pada karyawan.
2. Mengetahui hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

3. Mengetahui hubungan antara modal psikologis dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.
4. Mengetahui pengaruh antara dukungan organisasi yang dirasakan dan modal psikologis dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis maupun manfaat praktis.

1. Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori perubahan organisasi dalam lingkungan perguruan tinggi Islam yang sedang bertransformasi dan menambah kajian empiris tentang hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan, modal psikologis, dan kesiapan untuk berubah.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya sebagai berikut.

a. Bagi Pihak Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan kebijakan pengembangan SDM dan program sosialisasi perubahan.

b. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan pentingnya modal psikologis dalam menghadapi perubahan organisasi.

c. Bagi Peneliti/Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan dalam penelitian atau pengembangan intervensi yang berkaitan dengan peningkatan kesiapan terhadap perubahan di lingkungan pendidikan.