

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini membahas landasan teori yang menjadi dasar pengembangan model dan hipotesis penelitian. Kajian teori mencakup variabel-variabel yang diteliti, yaitu *mentoring*, *job satisfaction*, dan *readiness for change*, serta grand theory yang mendasari hubungan antar variabel tersebut.

2.1.1 Kajian Teoritis

Penelitian ini menggunakan grand theory *social exchange theory*. *Social exchange theory* merupakan tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh imbalan yang mereka harapkan dari orang lain dan imbalan tersebut biasanya memang benar-benar akan mereka peroleh (Blau et al., 1964: 91). Hal tersebut bersifat sukarela, sehingga pihak pemberi tidak bisa “memaksa” balasan secara langsung. Namun, apabila seseorang sudah menerima manfaat, ia cenderung merasa harus membalas agar hubungannya tetap berjalan dan manfaatnya tetap bisa ia terima di masa depan. Dorongan untuk dapat membalas manfaat ini menjadi mekanisme awal dari interaksi sosial dan pembentukan hubungan. (Blau et al., 1964: 92)

Social exchange berbeda dengan pertukaran ekonomi murni. Perbedaan yang paling mencolok adalah *sosial exchange* memuat kewajiban yang tidak spesifik.

Pihak pemberi manfaat tidak menentukan bentuk balasan sejak awal, pihak penerima hanya memiliki harapan umum untuk membalas di masa depan. Kondisi ini membuat *social exchange* bergantung pada *trust*. Blau menjelaskan bahwa *social exchange* menciptakan kewajiban yang menyebar, dan balasan tidak bisa dipaksakan seperti kontrak ekonomi. *Social exchange* juga cenderung menimbulkan rasa kewajiban pribadi, *gratitude* dan *trust* (Blau et al., 1964: 93-94).

Resiprositas menjadi penggerak awal dalam *social exchange*. Orang membalas yang ia terima agar ia bisa menerima manfaat berikutnya. Pertukaran ini bersifat saling bergantung saat satu pihak mulai “memberi”, lalu pihak lain membalas, putaran pertukaran baru muncul dan bisa membentuk siklus yang menguatkan diri. (Blau et al., 1964: 94)(Cropanzano & Mitchell, 2005: 876–877). Karena tidak ada cara untuk menjamin balasan yang tepat, pertukaran sosial butuh kepercayaan. Pertukaran biasanya mulai dari bantuan kecil dan ketika pihak lain membalas, kepercayaan tumbuh dan pertukaran semakin meluas (Blau et al., 1964: 94).

Social exchange theory relevan untuk penelitian ini karena teori ini menjelaskan hubungan kerja sebagai pertukaran sosial yang bersifat sukarela dan berbasis resiprositas. Organisasi memberikan manfaat kepada karyawan, lalu karyawan membalas melalui sikap dan perilaku yang mendukung organisasi. Pada penelitian ini, *mentoring* dan *perceived organizational support* merepresentasikan manfaat yang karyawan rasakan dari organisasi dan organisasi berperan sebagai intuisi. Karyawan kemudian mengevaluasi kualitas pertukaran tersebut dalam bentuk sikap kerja. *Job satisfaction* yang menjadi indikator dari evaluasi itu karena

kepuasan kerja muncul ketika karyawan menilai dukungan yang diterima sepadan dengan tuntutan kerja. Saat *job satisfaction* meningkat, karyawan akan menunjukkan reaksi yang lebih kooperatif terhadap agenda organisasi. Dalam konteks perubahan, reaksi kooperatif tersebut dapat terlihat sebagai *readiness for change*, yaitu kesiapan untuk menerima dan mendukung perubahan yang organisasi jalankan.

2.1.2 *Mentoring*

Mentorship berasal dari mitologi Yunani. Mentor adalah seorang penasihat Odysseus sekaligus guru bagi putranya, Telemachus. Sepanjang sejarah, seorang mentor dipandang sebagai penasihat yang bijaksana yang berperan sebagai guru atau pelatih. Dalam beberapa konteks, hubungan mentor dan mentee sering kali dipersepsikan sebagai hubungan yang bersifat vertikal atau hierarkis dan terbatas oleh waktu. Namun, seiring dengan berkembangnya zaman muncul berbagai gagasan mengenai bentuk *mentoring* salah satunya *mentoring* sebagai bentuk interaksi horizontal antara mentor dan mentee (Rustgi & Hecht, 2011).

Seiring dengan perubahan organisasi yang semakin dinamis berbagai organisasi mulai menggunakan *mentoring* untuk mengembangkan skill karyawan baru dan mempercepat adaptasi kerja. organisasi memakai *mentoring* untuk membantu karyawan memahami standar kerja, alur proses dan budaya organisasi sejak fase awal. *Mentoring* juga membantu organisasi menjaga konsistensi kinerja karena karyawan baru mendapat arahan yang jelas dan umpan balik yang cepat. Dalam konteks transisi magang ke karyawan, *mentoring* menjadi mekanisme dukungan kerja yang paling dekat dengan pengalaman sehari-hari. Karyawan

merasa lebih terbantu saat pembimbing memberi bimbingan teknis dan arahan kerja. kondisi ini mendorong evaluasi kerja yang lebih positif dan dapat meningkatkan *job satisfaction* (Leblebici & Işcan, 2022).

Mentoring yaitu ketika seseorang (mentor) yang mempunyai pengalaman, pengetahuan, keterampilan atau keahlian yang bermanfaat membimbing perkembangan orang lain (mentee) yang berkontribusi pada perkembangan pribadi atau profesional dengan memberikan nasihat, bimbingan dan informasi (Leblebici & Işcan, 2022). *Mentoring* juga dapat terjadi sebagai proses formal yang dirancang organisasi. Dalam *mentoring* formal organisasi membentuk hubungan pengembangan antara dua individu, menetapkan peran mentor dan mentee serta mengarahkan hubungan tersebut untuk mendukung pencapaian tujuan belajar dan adaptasi kerja (Nwakanma, 2024).

Mentoring yaitu ketika serangkaian interaksi komunikasi yang berlangsung seiring waktu yang melibatkan pertukaran pengalaman atau pengetahuan yang telah terakumulasi antara individu dalam suatu hubungan dengan tujuan membantu pertumbuhan dan pengembangan kapasitas (Riforgiate et al., 2025).

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan *mentoring* merupakan hubungan pengembangan, baik informal maupun formal ketika individu yang lebih berpengalaman memberi arahan dan dukungan terstruktur untuk membantu individu yang lebih baru berkembang dan beradaptasi dengan pekerjaan.

Mentoring membantu mentee mempercepat pembelajaran kerja karena mentee memperoleh arahan yang lebih jelas, umpan balik yang terarah serta contoh

perilaku kerja yang sesuai dengan standar organisasi. Bagi peserta magang, *mentoring* menjadi sumber dukungan yang membantu memahami budaya kerja, ekspektasi peran, serta cara menyelesaikan tugas secara efektif. Proses ini juga membantu mentee membangun rasa percaya diri dan mengurangi ketidakpastian pada fase awal kerja. Maka dari itu, *mentoring* dapat dipahami sebagai bentuk dukungan pengembangan yang menggabungkan dukungan terkait pekerjaan dan dukungan psikologis, sehingga mentee lebih siap menjalankan tuntutan peran dan penyesuaian saat bekerja di organisasi.

2.1.2.1 Manfaat *Mentoring*

Mentoring tidak hanya memberikan manfaat bagi individu yang menerima bimbingan, tetapi juga bagi pihak yang memberikan bimbingan serta organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks organisasi, *mentoring* dipandang sebagai proses pengembangan yang mampu mendukung peningkatan kompetensi, pembentukan hubungan kerja yang positif, penguatan dukungan psikososial, serta transfer pengetahuan antarkaryawan. Oleh karena itu, manfaat *mentoring* dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang, yaitu bagi mentee, mentor, dan organisasi. Menurut manfaat *mentoring* dapat dilihat dari berbagai sudut pandang di antaranya (Riforgiate et al., 2025):

1. Manfaat bagi mentee

Mentee mengalami manfaat karir/vokasional ketika *mentoring* memungkinkan mereka mengembangkan keterampilan untuk menyelesaikan tugas dan pemahaman yang lebih baik tentang peran organisasional mereka.

Menurut Weinberg dan Lankau (dalam, Riforgiate et al., 2025) dukungan psikososial terjadi ketika mentor membantu mentee dalam mengembangkan identitas mereka sendiri di dalam organisasi sembari mempromosikan rasa percaya diri dan efektivitas peran kerja. Mentee juga dapat menerima informasi mengenai navigasi karir dan bimbingan serta informasi dan strategi internal untuk meningkatkan kecerdasan organisasi. Hal ini membantu mentee memahami sifat politik organisasi mereka dan melindungi mereka dari kesalahan atau kerugian.

Mentee memperoleh manfaat profesional dari membangun hubungan positif dengan mentor mereka dan mengembangkan jaringan profesional. Lalu *mentoring* juga memberikan manfaat psikososial bagi mentee terutama ketika hubungan tersebut berkembang dalam jangka waktu yang lebih lama. Dukungan emosional dapat menurunkan stres dan meningkatkan keseimbangan kerja/kehidupan. Pembimbingan memfasilitasi peningkatan rasa percaya diri, meningkatkan kepercayaan diri seiring waktu, dan membangun strategi untuk meningkatkan ketahanan. Selain itu, mentor dapat memberikan strategi untuk menghadapi tantangan kerja dan kehidupan dengan mengidentifikasi peluang untuk fleksibilitas kerja yang lebih besar, yang dapat membantu mentee mengelola tanggung jawab dengan lebih efektif.

2. Manfaat bagi mentor

Mentor juga mendapatkan manfaat dari kegiatan *mentoring* ini. Pertama banyak mentor yang merasakan pemenuhan batin dan kepuasan diri dari

membantu orang lain berkembang secara profesional yang dapat memperbaharui rasa tujuan mereka. Mentor juga dapat memperluas lingkaran profesional mereka melalui koneksi dan pengalaman mentee mereka. Selain itu, mentor juga mendapatkan manfaat dari praktik refleksi yang memungkinkan mereka tumbuh dengan mengenali pengalaman dan ide orang lain. Lalu mentor juga tidak hanya membantu mentee dalam pengembangan karir/vokasional, tetapi juga memperoleh keterampilan dan perspektif baru melalui proses *mentoring*. Sehingga kegiatan *mentoring* dapat meningkatkan karir. kombinasi faktor-faktor seperti rasa tujuan yang lebih besar dalam peran mereka, keterlibatan yang diperbarui dalam pekerjaan mereka dan hubungan profesional yang lebih baik berkontribusi pada kepuasan kerja dan kepuasan profesional mentor secara keseluruhan.

3. Manfaat bagi organisasi

Manfaat bagi organisasi dari *mentoring* terjadi melalui beberapa cara. Pertama, hubungan *mentoring* menyatu dalam pelatihan dan transfer pengetahuan. kedua, organisasi dapat memanfaatkan *mentoring* untuk mendukung budaya yang beragam dan inklusif. Budaya *mentoring* yang mendukung memiliki dampak positif pada rasa keterikatan pekerja, kepuasan dan retensi. Manfaat bagi budaya organisasi tidak hanya bersifat intrinsik *mentoring* berkontribusi pada keuntungan ekonomi melalui retensi dan produktivitas.

2.1.2.2 Indikator *Mentoring*

Kram membagi *mentoring* menjadi dua dimensi besar yaitu *career function* dan *psycososial function* (Kram, 1985:23). Namun Scandura (1992) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *mentoring* terdiri dari tiga dimensi terpisah yaitu, *career function*, *psychososial function* dan *role modelling* pemisahan dimensi *role modelling* dilakukan karena secara statistic dimensi ini memiliki muatan faktor yang berbeda dengan *psycososial function* serta memiliki dampak yang berbeda terhadap hasil karir individu.

1. *Career Function*

Career function merupakan aspek-aspek dalam suatu hubungan yang mempercepat kemajuan dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini, *career function* dapat membantu mentee belajar cara bekerja sesuai dengan standar, memahami target serta meningkatkan kinerja. Mentor memberikan dukungan yang langsung terkait dengan pekerja, sehingga mentee akan lebih cepat mengenali apa yang dinilai penting oleh organisasi dan apa yang harus dicapai. *Career function* biasanya terlihat dari beberapa bentuk dukungan di antaranya:

a. *Sponsorship*

Sponsorship merupakan sebuah bentuk dukungan dalam hubungan pengembangan di mana satu pihak menggunakan pengaruh atau otoritasnya untuk memajukan pihak lain ke tingkat yang lebih tinggi di dalam organisasi. Dukungan ini tidak hanya berupa nasihat, tetapi juga tindakan nyata. Karyawan yang berperan sebagai mentor mengenalkan karyawan

baru kepada pihak yang relevan, memberi rekomendasi dan membela mentee saat ada evaluasi atau penilaian kinerja.

b. Exposure and Visibility

Exposure and visibility yaitu sebuah kesempatan yang diberikan mentor kepada mentee untuk terlihat dan dikenal oleh pihak yang berpengaruh di organisasi. Mentor tidak hanya memberi tugas, tetapi juga menempatkan mentee pada situasi kerja yang membuat orang lain dapat melihat kemampuan, etos kerja dan potensinya. Dukungan ini biasanya terjadi melalui pelibatan mentee dalam proyek, rapat, atau tugas lintas tim yang melibatkan atasan, senior atau pihak yang berperan dalam penilaian kinerja.

Exposure artinya mentor membuka akses mentee pada pengalaman kerja yang lebih luas. Mentee mendapatkan kesempatan untuk dapat memahami proses kerja di unit lain, mengenal standar lintas departemen, dan belajar cara berkoordinasi. *Visibility* berarti mentor memastikan kontribusi mentee terlihat. Misalnya mentor memberikan ruang untuk mentee melaporkan hasil tugasnya atau memberikan peran aktif dalam penyelesaian masalah. Dengan cara ini, mentee tidak hanya mengerjakan, tetapi diakui juga kontribusinya.

c. Coaching

Coaching merupakan bagian dari fungsi *mentoring* yang lebih spesifik pada pengembangan keterampilan atau tugas tertentu. Dalam *coaching*, mentor memberikan panduan langsung, arahan, dan umpan balik yang terfokus

untuk dapat membantu mentee meningkatkan kemampuan pada area tertentu.

Coaching berbeda dari panduan umum *coach* membantu mentee belajar melalui praktik. Mentor dapat mendampingi mentee saat mengerjakan tugas, mengoreksi kesalahan sejak awal dan memberi contoh bagaimana cara menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif. *Coaching* juga mencakup penjelasan alasan di balik SOP, target atau aturan kerja tertentu, sehingga mentee tidak hanya mengikuti instruksi tetapi juga memahami logika. Saat mentee memahami logika kerja, mentee lebih cepat menguasai ritme kerja dan lebih jarang mengulang kesalahan yang sama.

d. *Protection*

Protection merupakan fungsi karir yang dapat bersifat mendukung sekaligus membatasi individu. Fungsi ini mendukung perkembangan karir dengan mengurangi risiko-risiko yang tidak perlu yang mungkin dapat mengancam reputasi pada fase awal. Mentor melindungi mentee dengan cara menyaring tugas yang terlalu berisiko, memberi peringatan sebelum mentee melakukan kesalahan, dan membantu mentee memahami aturan tidak tertulis di tempat kerja. *Protection* juga membantu mentee membangun kepercayaan karena mentee belajar tanpa langsung menanggung konsekuensi besar dari kesalahan. Fungsi ini menurunkan kecemasan, menjaga kepercayaan diri, dan memberi ruang bagi mentee untuk meningkatkan keterampilan secara bertahap.

e. *Challenging assignments*

Challenging assignments mencerminkan hubungan mentor dan mentee yang efektif dan berkaitan langsung dengan pekerjaan sehari-hari di dalam departemen. Mentor tidak sekadar memberi beban kerja lebih banyak. Mentor memberi tugas yang mendorong mentee belajar keterampilan tertentu dan memahami standar kerja yang lebih tinggi. Mentor juga mendampingi tugas tersebut melalui pelatihan teknis, arahan langkah kerja, dan umpan balik kinerja yang berkelanjutan. Dukungan ini membantu mentee mengembangkan kompetensi spesifik dan merasakan pencapaian dalam peran profesionalnya.

2. *Psychosocial Function*

Psychosocial function merupakan aspek-aspek dalam suatu hubungan yang dapat meningkatkan rasa kompetensi identitas dan efektivitas individu dalam menjalankan peran professional. Dibandingkan dengan fungsi karir, fungsi psikososial memengaruhi masing-masing mentor ditingkat yang lebih personal. Manfaat dari fungsi ini tidak hanya terbatas pada kemajuan dalam organisasi, tetapi juga meluas ke berbagai aspek kehidupan lainnya. Fungsi-fungsi ini meliputi:

4.2.1 *Acceptance and Confirmation*

Acceptance and confirmation merupakan fungsi *mentoring* ketika mentor memberi penerimaan dan penegasan kepada mentee saat mentee belajar dan mengembangkan kompetensi kerja. Mentor menunjukkan bahwa mentee tetap diterima meskipun masih melakukan kesalahan yang wajar pada fase belajar. Dukungan ini memberi dorongan psikologis dan membuat mentee

merasa aman untuk mencoba cara kerja baru, bertanya dan memperbaiki diri.

4.2.2 *Conseling*

Conseling merupakan fungsi psikososial yang memungkinkan individu untuk mengeksplorasi persoalan-persoalan pribadi yang dapat mengganggu terbentuknya rasa diri (*sense of self*) yang positif dalam organisasi. Dalam menjalankan fungsi konseling, mentor menjadi seorang kepercayaan (*confidant*) yaitu orang kepercayaan tempat mentee bercerita secara aman. Mentor tidak hanya mendengarkan, tetapi juga membantu mentee memahami situasi, mengelola emosi dan menemukan cara menghadapi masalah secara lebih konstruktif. Tak jarang mentor memakai pengalaman pribadinya pada tahap karir sebelumnya untuk membantu mentee memproses dilema yang serupa.

4.2.3 *Friendship*

Fungsi persahabatan (*friendship*) ditandai dengan interaksi sosial yang menghasilkan rasa saling menyukai, saling memahami serta pertukaran informal yang menyenangkan mengenai pengalaman kerja maupun di luar pekerjaan. Interaksi sosial dalam fungsi persahabatan ini membantu mentee menghadapi tugas-tugas yang menantang pada tahap awal hingga pertengahan karir.

3. *Role Modelling*

Role modeling terjadi ketika seseorang menjadi contoh perilaku yang dapat dipelajari oleh pihak lain. Agar modeling efektif, mentee perlu menyadari

bahwa perilaku mentor layak dijadikan rujukan dan dapat diterapkan. Modeling bisa muncul lewat observasi terhadap mentor yang ditetapkan secara formal, maupun melalui interaksi sehari-hari yang tidak direncanakan tetapi tetap memberi pengaruh. Kondisi ini membuat mentor kadang tidak sadar bahwa perilaku hariannya sedang menjadi teladan bagi mentee.

2.1.3 *Peceived Organizational Support*

Menurut Levin, (dalam Eisenberger et al., 2019) berargumen bahwa manusia memersonifikasikan entitas-entitas kuat seperti organisasi kerja. fitur-fitur organisasi berikut yang berkontribusi dalam persofinkasian tersebut. Organisasi memiliki (1) tanggung jawab atas tindakan agen-agenya, (2) kontinuitas yang disediakan oleh budaya dan norma organisasi serta (3) kekuatan yang signifikan yang dieskpresikan melalui agen-agenya atas karyawan individu. Sebagai hasil dari personifikasi, POS memenuhi kebutuhan sosial serta emosional karyawan, contohnya, pengakuan, afiliasi, penghargaan dan dukungan emosional serta menunjukkan potensi manfaat dari menunjukkan upaya yang lebih besar demi organisasi.

Perceived organizational support (POS) merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepadanya dan bersedia memberikan bantuan saat dibutuhkan (Berdiyana et al., 2022). Ketika karyawan merasa organisasi memberi dukungan dan menunjukkan komitmen, karyawan cenderung membalas organisasi melalui sikap dan perilaku yang organisasi harapkan. Pola ini muncul karena norma timbal balik yang mendorong individu

merespons perlakuan positif dari pihak lain (Sun, 2019). POS juga terbentuk dari sinyal dukungan yang karyawan rasakan di tempat kerja. Organisasi dapat memperkuat POS melalui praktik yang karyawan anggap adil dan suportif, seperti prosedur yang adil, dukungan atasan, *reward* yang layak, dan kondisi kerja yang mendukung.

Sehingga, *perceived organizational support* dapat disimpulkan sebagai salah satu persepsi karyawan tentang organisasinya mengenai sejauh mana organisasi mendukung, menghargai serta memperdulikan kesejahteraan mereka sebagai timbal balik atas kontribusi mereka dalam organisasi.

2.1.3.1 Fungsi *Perceived Organizational Support*

Studi yang dilakukan oleh Sabri & Sumardin, (2025) menyebutkan bahwa *perceived organizational support* berfungsi sebagai sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli pada kesejahteraan mereka. Ini dapat membentuk rasa dihargai dan rasa aman, terutama saat karyawan menghadapi tuntutan kerja dan perubahan di tempat kerja. POS juga berfungsi sebagai sumber motivasi karena karyawan merasa organisasi memberi dukungan yang layak dibalas melalui usaha yang lebih baik.

2.1.3.2 Manfaat *Perceived Organizational Support*

Menurut Pratiwi dan Muzakki (dalam, Alyani, 2025), dukungan organisasi yang dirasakan penting untuk diberikan kepada karyawan karena POS berperan membentuk sikap dan perilaku kerja yang lebih positif. Saat karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan mereka, karyawan

cenderung meningkatkan usaha dan kualitas kerja, sehingga kinerja ikut naik. POS juga menurunkan keinginan untuk keluar karena karyawan merasa lebih aman dan lebih terikat dengan organisasi. Selain itu, POS memperkuat komitmen organisasi karena karyawan menilai hubungan kerjanya bernilai dan layak dipertahankan, sehingga karyawan lebih bersedia mendukung tujuan organisasi dan bertahan dalam organisasi.

2.1.3.3 Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) terdapat beberapa indikator yang dapat menaikkan *perceived organizational support* (POS) antara lain:

1. Keadilan

Keadilan yang ada di dalam organisasi akan membentuk manfaat untuk organisasi dan karyawan. Keadilan dibagi menjadi tiga jenis, yaitu keadilan distribusi, keadilan procedural dan keadilan interaksi Colquitt, (dalam Eisenberger et al., 2019). Keadilan distribusi berkaitan dengan keadilan dengan distribusi sumber daya. Keadilan procedural berkaitan dengan keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Keadilan interaksi sendiri sering kali dibagi menjadi dua subtype yaitu keadilan informasional yang merujuk pada akses karyawan terhadap informasi mengenai prosedur organisasi dan keadilan interpersonal yang merujuk pada martabat dan rasa hormat yang diberikan kepada individu selama proses pengambilan keputusan.

2. Dukungan atasan dan dukungan organisasi

Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa perlakuan organisasi dan penilaian organisasi terhadap karyawan membentuk keyakinan umum karyawan tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Keyakinan ini juga terbentuk dari cara karyawan menafsirkan tindakan atasan sebagai representasi organisasi. Dalam hal ini atasan memiliki tanggung jawab dalam memberikan arahan dan juga melakukan evaluasi kinerja karyawan.

3. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Pengakuan atas kontribusi karyawan bagi organisasi dan kondisi tiap karyawan. Bentuk dari penghargaan organisasi dan kondisi kerja dapat berbentuk gaji, pelatihan, keamanan dalam bekerja, promosi dan lain-lain.

2.1.4 *Job satisfaction*

Menurut Locke (dalam, Baliartati, 2014) *job satisfaction* merupakan respon seseorang terhadap pekerjaannya yang melibatkan kognisi (*evaluative*) terhadap pekerjaan, afeksi yang berupa emosi serta perilaku seseorang terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* dapat dilihat dari evaluasi seseorang terhadap karakteristik pekerjaannya, reaksi emosional terhadap peristiwa yang terjadi di tempat kerja dan niatnya untuk bertindak dalam menjalankan tugas. Sehingga, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai penilaian menyeluruh karyawan terhadap pekerjaan yang terbentuk dari cara mereka menilai pekerjaan, merasakan pengalaman kerja serta menentukan sikap kerja yang akan ditunjukkan.

Menurut Hoppock R (dalam, Kuo et al., 2023) *job satisfaction* sebagai kombinasi dari keadaan psikologis, fisiologis serta lingkungan yang menyebabkan

seseorang dengan jujur mengatakan, “saya merasa puas dengan pekerjaan saya”. Kepuasan kerja muncul ketika karyawan merasa nyaman secara mental, kuat secara fisik untuk menjalankan tuntutan pekerjaan, serta bekerja dalam lingkungan yang mendukung.

Job satisfaction merupakan perasaan dan keyakinan yang dimiliki seseorang tentang pekerjaan mereka saat ini dengan perbedaan peran yang mereka jalankan dan imbalan yang mereka terima (Baxi, 2024). Ini menyoroti bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan penilaian karyawan terhadap kesesuaian antara tuntutan peran dan imbalan yang diperoleh.

Job satisfaction menurut Candana et al., (2022) merupakan salah satu aspek yang diperlukan dan harus dimiliki seorang pegawai agar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan sebagai kondisi psikologis, tetapi juga berperan penting dalam mendukung efektivitas kerja.

Sehingga dari beberapa pengertian mengenai *job satisfaction* maka dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah respon karyawan terhadap kesesuaian antara pekerjaan yang mereka jalani dengan imbalan yang mereka terima.

2.1.4.1 Dampak *Job satisfaction*

Beberapa dampak dari kepuasan kerja menurut Sirait (2023). Dampak dari perilaku kepuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Banyak perilaku dan hasil kerja pegawai yang diduga merupakan hasil dari kepuasan kerja, di antaranya:

1. *Organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) atau perilaku ekstra peran yaitu perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tugas formalnya untuk membantu rekan kerja atau mendukung organisasi. OCB tidak selalu tercantum dalam *job description* dan umumnya tidak mendapat imbalan langsung, tetapi berkontribusi pada kelancaran kerja tim dan efektivitas organisasi.

2. Kepuasan hidup

Interaksi antara pekerja dan kehidupan di luar lingkup pekerjaan menjadi faktor penting untuk memahami bagaimana pegawai bereaksi terhadap pekerjaannya. Pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh situasi kerja, tetapi juga oleh peristiwa dan kondisi di luar pekerjaan, pengaruh ini juga terjadi sebaliknya, yaitu pengalaman kerja dapat membentuk perilaku dan perasaan pegawai dalam kehidupan di luar pekerjaan. Di sini kepuasan hidup mengacu pada perasaan seseorang terhadap kehidupannya secara keseluruhan. Kepuasan hidup dapat dinilai berdasarkan aspek tertentu, seperti kepuasan terhadap keluarga atau waktu reaksi atau nilai secara umum sebagai tingkat kepuasan terhadap kehidupan secara keseluruhan.

3. Kesehatan mental dan fisik

Hubungan antara kepuasan kerja dengan kesehatan fisik dan mental cukup kuat. *Study longitudinal* menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi *predictor* yang baik bagi kualitas hidup jangka panjang, termasuk aspek yang berkaitan dengan umur panjang. Konrnhäuser Sirait (2023) juga menemukan bahwa pada berbagai tingkat jabatan, karyawan yang merasa

pekerjaanya memungkinkan mereka menggunakan keterampilan secara efektif cenderung memiliki kesehatan mental yang lebih baik. Kondisi ini sejalan dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi pada masing-masing jabatan.

2.1.4.2 Indikator *Job satisfaction*

Menurut Spector (dalam, Alyani 2025) terdapat 9 aspek untuk mengukur *job satisfaction* karyawan, yaitu di antaranya, gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan dan imbalan tambahan, prosedur dan peraturan kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi. Dalam penelitian ini menggunakan 5 aspek. Pemilihan aspek ini berlandaskan aspek inti yang paling langsung merepresentasikan evaluasi terhadap imbalan, peluang karier, dukungan atasan, hubungan kerja, dan karakteristik tugas. Pemilihan aspek juga mempertimbangkan pemisahan konstruk agar indikator *job satisfaction* tidak bertumpang tindih dengan indikator POS dan *mentoring*. 5 aspek tersebut di antaranya:

1. Gaji

Aspek gaji mencakup sejauh mana karyawan merasa puas dengan penghasilan yang mereka terima saat ini, serta harapan dan persepsi mereka terhadap adanya peluang kenaikan gaji di masa mendatang.

2. Promosi

Aspek promosi berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang peluang yang tersedia untuk berkembang dan naik ke posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Hal ini mencakup kepuasan mereka terhadap kebijakan promosi

yang diterapkan perusahaan, serta seberapa besar kesempatan yang mereka rasakan untuk dapat meraih jenjang karir yang lebih baik ke depannya.

3. Supervisi

Aspek supervisi menyangkut bagaimana karyawan menilai hubungan mereka dengan atasan langsung di tempat kerja. Pada umumnya, karyawan cenderung merasa lebih nyaman dan puas ketika bekerja di bawah pimpinan yang bersikap suportif, mudah diajak bicara, dan mampu menciptakan suasana kerja yang hangat. Selain itu, atasan yang mau memberikan apresiasi atas pencapaian bawahannya serta menaruh perhatian terhadap kebutuhan dan kondisi karyawan dinilai turut berkontribusi besar terhadap kebutuhan dan kondisi karyawannya dinilai turut berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan.

4. Rekan kerja

Rekan kerja berkaitan dengan kualitas hubungan yang terjalin antar sesama karyawan, baik dalam satu unit maupun dalam lingkup organisasi yang lebih luas. Karyawan yang memiliki hubungan harmonis dengan rekan-rekan kerjanya, saling mendukung, dan mampu bekerja sama dengan baik cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja dalam lingkungan yang kurang kondusif secara sosial.

5. Sifat pekerjaan

Sifat pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu

sendiri. Beberapa penelitian mendefinisikan ciri-ciri pekerjaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja yaitu kesempatan relasi dan variasi tugas, kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, kompleksitas kerja serta sejauh mana pekerjaan itu tidak bertentangan dengan hati nurani.

2.1.5 *Readiness for change*

Istilah kesiapan digunakan untuk mencerminkan tiga konsep yang berbeda yaitu, kesiapan individu untuk berubah, seperti keyakinan pada kemampuan diri (*self-efficacy*), kesiapan organisasi yang dirasakan untuk berubah. Seperti keyakinan pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan dan kesiapan organisasi yang sebenarnya untuk berubah yaitu kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan (Vakola, 2013). Maka dari itu, *readiness for change* merupakan konstruksi yang luas. Konstruksi ini mencerminkan kombinasi dari berbagai faktor yang menunjukkan kemungkinan seseorang memulai atau terus terlibat dalam perilaku yang terkait dengan perubahan seperti dukungan atau partisipasi

Readiness for change merupakan sikap menyeluruh yang terbentuk dari penilaian sikap individu terhadap isi perubahan, proses perubahan, situasi organisasi serta karakteristik individu yang menjalankan perubahan ini (Holt et al., 2007). *Readiness for change* menunjukkan sejauh mana karyawan secara kognitif dan emosional siap menerima, mendukung dan menjalankan penyesuaian cara kerja yang terjadi pada fase awal kerja setelah pengangkatan, seperti perubahan SOP, target serta pembagian.

Adapun definisi berubahnya sendiri yaitu proses transisi atau perpindahan yang mengakibatkan perubahan dalam pola perilaku individu, kelompok dan organisasi saat mereka tumbuh, berkembang dan beradaptasi dengan keadaan baru (Rismansyah et. al, 2021). Proses transisi ini mendorong perubahan pola perilaku karena baik individu maupun organisasi perlu menyesuaikan diri saat terjadi tuntutan baru, sistem kerja baru atau situasi kerja yang berbeda. Kesiapan ini dapat terlihat dari kesediaan untuk menerima perubahan, kemampuan beradaptasi serta kemauan untuk menjalankan cara kerja dengan kondisi baru agar tetap efektif.

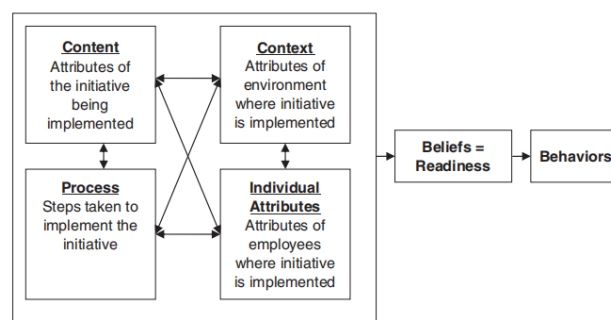
Readiness for change yaitu kesiapan seseorang dalam menerima serta menjalankan penyesuaian cara kerja di organisasi (Hartini & Marpaung, 2018). Kesiapan ini bisa terlihat dari keyakinan bahwa ia mampu beradaptasi, mempunyai kemauan untuk mengikuti aturan kerja dan bersedia menjalankan perubahan seperti SOP, target serta pembagian tugas setelah pengangkatan. *Readiness for change* juga menjadi prasyarat bagi perilaku yang kemudian tercermin sebagai resistensi atau keterbukaan terhadap perubahan (Moris Milovanovic et al., 2022). Maka dari itu, saat *readiness for change* rendah, karyawan cenderung ragu dan sulit untuk mengikuti penyesuaian alur kerja. sebaliknya, saat *readiness for change* tinggi, karyawan mudah menerima arahan, cepat menyesuaikan diri dan bersedia menjalankan perubahan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Sehingga dapat disimpulkan *readiness for change* merupakan kesiapan individu untuk menerima dan menjalankan penyesuaian cara kerja di dalam organisasi. Kesiapan ini berupa sikap menyeluruh yang dipengaruhi oleh penilaian individu terhadap isi serta proses dalam perubahan, kondisi organisasi serta

karakteristik individu. Dalam penelitian ini, *readiness for change* tercermin dari kesiapan kognitif dan emosional karyawan setelah pengangkatan dalam mengikuti ritme kerja, SOP, target kerja, serta pembagian tugas. Tingkat *readiness for change* yang tinggi ditandai oleh keterbukaan, kemauan beradaptasi serta kesediaan mereka dalam menjalankan cara kerja baru, sedangkan tingkat *readiness for change* yang rendah ditandai dengan keraguan dan kecenderungan menolak atau sulit menyesuaikan diri.

2.1.5.1 Tahap Proses *Readiness for change*

Proses perubahan merujuk pada langkah-langkah yang diikuti oleh implementasi



Gambar 2. 1 Proses *Readiness for change*

(Sumber: Holt et al., 2007)

1. Konten

Konten yaitu isi dari perubahannya. Karyawan akan menilai apa yang berubah dan seberapa masuk akal perubahan itu, lalu karyawan menilai manfaat dan seberapa jelas tujuan dari perubahan itu. Apabila perubahan itu jelas dan memberikan manfaat pada karyawan, karyawan akan lebih mudah menerima perubahan tersebut.

2. Konteks

Konteks berarti kondisi lingkungan tempat perubahan itu dijalankan. Ini mencakup suasana lingkungan kerja, dukungan organisasi serta budaya organisasi. Jika lingkungan kerja mendukung, karyawan merasa lebih aman dan lebih yakin untuk mengikuti penyesuaian perubahan.

3. Proses

Proses yaitu cara organisasi menjalankan perubahan. Ini termasuk langkah pelaksanaan, komunikasi, sosialisasi, pelatihan, pendampingan serta umpan balik. Bila dalam proses perubahan tersebut dijalankan secara terstruktur dan terarah, karyawan lebih paham apa yang harus mereka lakukan dan risiko kebingungan akan menurun.

4. Individual

Individual atribut merupakan karakteristik individu karyawan, misalnya, pengalaman, kemampuan, rasa percaya diri, sikap terhadap perubahan dan kesiapan mental. Apabila karyawan merasa mampu akan perubahan, maka kesiapan untuk berubah cenderung lebih tinggi.

Keempat faktor ini saling berhubungan yang nantinya akan membentuk beliefs. Beliefs merupakan keyakinan karyawan tentang perubahan. Saat keyakinan ini membentuk sikap positif, maka munculah readiness. Readiness berarti karyawan siap menerima dan menjalankan perubahan. Setelah tahap beliefs ini, maka akan muncul behavior. Behavior merupakan perilaku nyata yang dapat terlihat di tempat kerja. Apabila readinessnya tinggi, karyawan cenderung mau belajar, mau

mengikuti SOP baru, mau beradaptasi dengan target dan pembagian tugas serta mau terlibat dalam proses perubahan.

2.1.5.2 Indikator *Readiness for change*

Menurut (Holt et al., 2007) terdapat beberapa indikator yang dapat menaikkan *readiness for change* di antaranya:

1. *Change efficacy*

Change efficacy atau kepercayaan terhadap kemampuan diri untuk berubah yaitu sebuah kepercayaan bahwa individu yakin dengan dirinya bahwa perubahan bisa dihadapi dan dilakukan.

2. *Appropriateness*

Appropriateness atau kesesuaian yaitu sebuah keyakinan bahwa perubahan yang sedang implementasikan cocok dengan situasi yang terjadi.

3. *Management support*

Management support atau dukungan manajemen yaitu sebuah keyakinan bahwa keberhasilan juga ditentukan dari komitmen para pemimpin.

4. *Personal valance*

Personal valance atau keuntungan pribadi yaitu keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan dapat membawa keuntungan bagi pribadi.

2.1.6 Kajian Empiris

Sebagai penguat dan gambaran dasar penelitian bahwa terdapatnya pengaruh antara *Mentoring*, *Perceived organizational support*, *Job satisfaction*, dan *Readiness for change* dapat dilihat pada tabel yang memaparkan persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu berikut ini:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, & Tempest Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Reference
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	(Ibrahim et al., 2022), di Sektor Bank Pakistan	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan <i>mentoring</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	Journal of Social & <i>Organizational</i> Matters, No. 3; Volume 4; DOI: https://doi.org/10.56976/jsom.v4i3.282
2.	Dirgantara et al., (2025)	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>readiness for change</i>	Journal of Clinical, Industrial, Social and Educational Psychology, Nomor: 2; Volume: 9; ISSN: 2614-8072 (online); ISSN: 2579-3632 (print); Penerbit: IDEA: Jurnal Psikolog
3.	Sabri & Sumardin, (2025) di Batam	<i>Perceived organizational support dan job satisfaction</i>	<i>Organizational Culture dan Work Life Balance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived organizational support</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>	Journal of Business and Management Review, No. 1; Volume: 6; ISSN: 2723-1097
4.	Nikolova & Tsoni (2025) di sekolah-sekolah pendidikan menengah di Yunani	<i>Job satisfaction dan readiness for change.</i>	<i>Learning intention dan self-directedness.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> secara positif mempengaruhi <i>readiness for change.</i>	Psychological Thought, No. 1; Volume: 18; ISSN: 2193-7281; Penerbit: Psychological Thought.
5.	Widyastuti & Ardiyanti (2024)	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	<i>Employee engagement dan organizational justice</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> memiliki	Jurnal Aplikasi Manajemen, Issue: 1; Volume: 22; ISSN: 2302-6332 (online);

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				dampak positif dan signifikan terhadap <i>readiness for change</i>	ISSN: 1693-5241 (print)
6.	Maulana (2024) PT. Bukit Asam Tbk Tarahan, Lampung	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	<i>Self efficacy</i>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>readiness for change</i>	Anshara Business Review (ABR), Issue: 2; Volume: 1; ISSN: 3032-6443 (online)
7.	Lisnawaty Situmorang & Dina (2024)	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	<i>Self efficacy</i>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>readiness for change</i>	Journal of Global and Multidisciplinary, Issue: 8; Volume: 2; ISSN: 2988-7828 (online); Penerbit: Institescom Publisher
8.	Noor & Jufrizen (2023), di BKKBN Sumatera Utara	<i>Perceived organizational support dan job satisfaction</i>	<i>Leader-member exchange</i> dan komitmen organisasi	Hasil menunjukkan bahwa adanya <i>Perceived organizational support</i> terhadap <i>job satisfaction</i> secara positif dan signifikan	Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis, No. 1; Volume: 24; ISSN: 1693-7619 (Print); ISSN: 2580-4170 (online)
9.	Karneli (2023) di PT. Artha Veda Pekanbaru	<i>Perceived organizational support dan job satisfaction</i>	Kinerja	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan <i>perceived organizational support</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	Jurnal Simki Economic, Issue: 2; Volume: 6; ISSN: 2599-0748 (online)
10.	Kurniawati & Widoatmodjo (2023) di PT TBK (JV Company)	<i>Job satisfaction dan readiness for change</i>	<i>Learning intention</i> dan <i>self-directedness</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> secara positif mempengaruhi <i>readiness for change</i>	Psychological Thought, No. 1; Volume: 18; ISSN: 2193-7281; Penerbit: Psychological Thought

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11.	Daud et al. (2023)	<i>Job satisfaction dan readiness for change</i>	<i>Job engagement dan organizational culture</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>readiness for change</i>	Jurnal Mirai Management, Issue: 3; Volume: 8; ISSN: 2598-8301 (online)
12.	Kurian (2024)	<i>Mentoring dan readiness for change</i>	<i>Organizational identity threat</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>mentoring</i> memiliki pengaruh yang signifikan dalam proses perubahan organisasi	<i>Journal of Organizational Change Management</i> , Nomor: 1 Volume: 37; Emerald Publishing Limited
13	Hidayat et al. (2023) di Bandung dan Cimahi	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara <i>perceived organizational support</i> dan <i>readiness for change</i>	Humanitas Jurnal Psikologi, Nomor: 1; Volume: 7; ISSN: 549-4325 (online) ISSN: 2407-2532 (print)
14.	Stephen et al. (2022), di University Libraries di Nigeria	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	<i>Motivation</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>mentoring</i> secara signifikan mempengaruhi <i>job satisfaction</i>	Jawel Journal of Librarianship, Issue 2; Volume 17; ISSN: 2141-3908 (print); ISSN: 2736-0881 (online)
15.	Yusandra & Diana, (2022), di Indonesia	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	<i>Intention to stay</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa program <i>mentoring</i> dapat meningkatkan kepuasan kerja.	The Malaysian Journal of Nursing, No. 2; Volume 14; ISSN: 2231-7007 (print); ISSN: 2462-2426X (online)
16.	Candana et al. (2022), di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kab. Pesisir Selatan	<i>Perceived organizational support dan job satisfaction</i>	<i>Self efficacy dan work engagement</i>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan <i>Perceived organizational support</i> terhadap <i>job satisfaction</i>	Jurnal Ekobistek, No. 4; Volume: 11; ISSN: 2527 – 9483 (print); ISSN: 2301-5268 (online)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17.	Berdiyana et al. (2022) di Indonesia	<i>Perceived organizational support dan job satisfaction</i>	<i>Organizational citizenship behavior dan employee performance</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>perceived organizational support</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, Issue: 6; Volume: 9; ISSN: 2364-5369
18.	Balami, (2022) di Global IME Bank Nepal	<i>Job satisfaction dan readiness for change</i>	<i>Mentoring dan perceived organizational support</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> secara positif mempengaruhi <i>readiness for change</i>	Interdisciplinary Journal of Innovation in Nepalese Academia, No. 1; Volume: 1
19.	Moric Milovanovic et al. (2022)	<i>Job satisfaction dan readiness for change</i>	<i>Organizational commitmen, salary, promotion, career commitment, dan social relationship</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> secara positif mempengaruhi <i>readiness for change</i>	Social Science, No. 3; Volume: 11; ISSN: 2076-0760; Penerbit: MDPI, Basel, Switzerland
20.	Leblebici & Iscan (2022) Di rumah sakit pendidikan dan rumah sakit negara di Turki	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>mentoring</i> memiliki hubungan positif terhadap <i>job satisfaction</i>	Business & Management Studies: An International Journal, Issue: 2; Volume: 10; ISSN: 2148-2586
21.	Hassan & Khattak (2021), di Organisasi Non-Pemerintah (NGO) di Khyber Pakhtunkhw	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	<i>Perceived organizational support dan readiness for change</i>	Hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>mentoring</i> dan <i>job satisfaction</i>	Global Social Science Review, No. 1; Volume: 6; ISSN: 2520-0348 (print); ISSN: 2616-793X (online); ISSN: 2520-0348 (print)
22.	Luo et al. (2021) di Hotel China	<i>Mentoring dan job satisfaction</i>	<i>Training, intrepesonal helping, dan task performance</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>mentoring</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job satisfaction</i>	International Journal of Tourism Research, Volume: 23; ISSN: 1099-2340 (print); ISSN: 1522-1970 (online); penerbit: John Wiley dan Sons Ltd

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23.	Hollywood et al. (2016)	<i>Mentoring dan readiness for change</i>	<i>Coaching dan innovation</i>	Hasil menunjukkan bahwa <i>mentoring</i> dan <i>coaching</i> dapat memaksimalkan kinerja dan produktivitas untuk mendukung dan mempertahankan perubahan dan inovasi	Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, Nomor: 1; Volume: 2

2.2 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menjelaskan *readiness for change* sebagai kesiapan karyawan dalam menerima, mendukung, dan menjalankan perubahan tuntutan kerja. *Readiness for change* pada karyawan tidak hanya terbentuk dari kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan dukungan yang diterima karyawan di dalam organisasi. Dalam penelitian ini, dukungan tersebut dilihat melalui dua sumber utama, yaitu *mentoring* sebagai dukungan interpersonal dan *perceived organizational support* sebagai dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Kedua bentuk dukungan tersebut diperkirakan dapat membentuk *job satisfaction*, yang selanjutnya mendorong *readiness for change*.

Penelitian ini berlandaskan pada *Social Exchange Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dapat dipahami sebagai proses pertukaran sosial, yaitu ketika individu menerima perlakuan atau dukungan yang bernilai, maka individu cenderung memberikan respons positif sebagai bentuk timbal balik. Dalam konteks penelitian ini, *mentoring dan perceived organizational support* dipandang sebagai bentuk dukungan yang diterima

karyawan. Dukungan tersebut dapat menumbuhkan penilaian positif terhadap pekerjaan dalam bentuk *job satisfaction*, kemudian mendorong kesiapan karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan.

Mentoring merupakan hubungan pengembangan antara mentor dan mentee, di mana mentor memberikan bimbingan, arahan, dukungan, serta contoh perilaku kerja kepada mentee. Dalam penelitian ini, *mentoring* dipahami melalui tiga fungsi utama, yaitu *career function*, *psychosocial function*, dan *role modelling*. *Career function* membantu karyawan memperoleh arahan teknis, memahami pekerjaan, serta mengembangkan kompetensi. *Psychosocial function* memberikan dukungan emosional, rasa diterima, dan kepercayaan diri. *Role modelling* memberikan contoh perilaku kerja yang dapat dijadikan acuan oleh karyawan.

Mentoring diperkirakan berpengaruh terhadap *job satisfaction* karena bimbingan dari mentor dapat membantu karyawan memahami peran kerja, memperoleh umpan balik, mengurangi kebingungan, dan merasa lebih didukung dalam menjalankan pekerjaan. Ketika karyawan merasa terbantu secara teknis maupun emosional, karyawan cenderung memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaannya. Hubungan ini didukung oleh Stephen et al., (2022) yang menunjukkan bahwa *mentoring* berperan dalam meningkatkan *job satisfaction*. Dengan demikian, semakin baik *mentoring* yang diterima karyawan, semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dirasakan.

Selain berpengaruh terhadap *job satisfaction*, *mentoring* juga diperkirakan berpengaruh langsung terhadap *readiness for change*. Mentor dapat membantu

karyawan memahami tuntutan kerja baru, memberikan arahan ketika terjadi perubahan, serta meningkatkan rasa percaya diri dalam menghadapi situasi kerja yang berbeda. Dukungan mentor juga dapat membuat karyawan memiliki sumber informasi dan contoh perilaku kerja yang jelas, sehingga karyawan lebih siap menerima perubahan. Kurian (2024) menunjukkan bahwa *mentoring* dapat memfasilitasi *readiness for change* karena hubungan pengembangan membantu membangun optimisme, kepercayaan diri, dan ketahanan individu dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, *mentoring* diperkirakan dapat meningkatkan *readiness for change*.

Selain *mentoring*, penelitian ini juga menempatkan *perceived organizational support* sebagai faktor yang memengaruhi *job satisfaction* dan *readiness for change*. *Perceived organizational support* merupakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS mencerminkan penilaian karyawan terhadap dukungan organisasi, baik melalui kebijakan, perlakuan atasan, keadilan, penghargaan, maupun ketersediaan bantuan dan sumber daya kerja.

Perceived organizational support diperkirakan berpengaruh terhadap *job satisfaction* karena dukungan organisasi dapat memenuhi kebutuhan sosial dan emosional karyawan. Ketika karyawan merasa organisasi memberikan perhatian, penghargaan, keadilan, dan kesempatan berkembang, karyawan cenderung merasa lebih dihargai dan lebih nyaman dalam bekerja. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan. Hubungan ini didukung oleh Sabri & Sumardin (2025) serta Kurt & Duyar (2023) yang menunjukkan bahwa *perceived*

organizational support berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian, semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula *job satisfaction* yang terbentuk.

Perceived organizational support juga diperkirakan berpengaruh langsung terhadap *readiness for change*. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki keyakinan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan, sumber daya, dan arahan ketika terjadi perubahan. Dukungan organisasi dapat mengurangi ketidakpastian serta meningkatkan rasa aman dalam menghadapi tuntutan kerja baru. Widyastuti & Ardiyanti (2024) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan positif dengan *readiness for change*. Dengan demikian, POS diperkirakan dapat memperkuat kesiapan karyawan dalam menerima dan menjalankan perubahan.

Selanjutnya, *job satisfaction* diperkirakan berpengaruh terhadap *readiness for change*. *Job satisfaction* mencerminkan penilaian positif karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan kerja, serta pengalaman kerja yang dijalani. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih nyaman menjalankan peran, lebih percaya terhadap organisasi, dan lebih terbuka terhadap perubahan. Sebaliknya, karyawan yang kurang puas dapat memandang perubahan sebagai tekanan tambahan. Milovanovic et al. (2022) serta Kurniawati & Widodoatmodjo (2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *readiness for change*. Dengan demikian, semakin tinggi *job satisfaction*, semakin tinggi pula *readiness for change* karyawan.

Dalam penelitian ini, *job satisfaction* juga ditempatkan sebagai variabel mediasi. Artinya, *mentoring* dan *perceived organizational support* tidak hanya diperkirakan berpengaruh langsung terhadap *readiness for change*, tetapi juga dapat berpengaruh secara tidak langsung melalui *job satisfaction*. *Mentoring* yang baik dapat membuat karyawan merasa dibimbing, terbantu, dan lebih percaya diri dalam menjalankan pekerjaan. Kondisi tersebut membentuk *job satisfaction*, yang kemudian mendorong kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Peran mediasi *job satisfaction* juga diperkirakan terjadi pada hubungan antara *perceived organizational support* dan *readiness for change*. Ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, karyawan akan memiliki penilaian yang lebih positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja tersebut kemudian dapat membuat karyawan lebih siap menerima perubahan karena karyawan merasa berada dalam lingkungan kerja yang mendukung. Daud et al. (2023) menunjukkan bahwa *job satisfaction* dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam model *employee readiness to change*. Hal ini memperkuat bahwa *job satisfaction* dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi membentuk kesiapan karyawan untuk berubah.

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan *mentoring* dan *perceived organizational support* sebagai faktor pendukung yang memengaruhi *readiness for change*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *job satisfaction*. *Mentoring* berperan sebagai dukungan interpersonal yang membantu karyawan memahami pekerjaan, memperoleh arahan, dan membangun

kepercayaan diri. *Perceived organizational support* berperan sebagai dukungan organisasi yang membuat karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam menjalankan pekerjaan. Kedua bentuk dukungan tersebut membentuk *job satisfaction* sebagai penilaian positif terhadap pekerjaan, yang kemudian mendorong *readiness for change* pada karyawan.

Dengan demikian, pola hubungan dalam penelitian ini dapat digambarkan bahwa *mentoring* dan *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *job satisfaction* dan *readiness for change*. Selanjutnya, *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *mentoring* dan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change*.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka di susun suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: *Mentoring* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

H2: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*

H3: *Mentoring* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*

H4: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*

H5: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*

H6: *Mentoring* berpengaruh positif terhadap *readiness for change* melalui *job satisfaction*

H7: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *readiness for change* melalui *job satisfaction*

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

Objek penelitian ini adalah *Mentoring*, *Perceived organizational support*, *Job satisfaction*, dan *Readiness for change*. Adapun subjek penelitiannya ditujukan kepada peserta magang yang diangkat menjadi karyawan di PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Nutrition and Special Food (NSF) yang beralamat di Jalan Raya Caringin No. 353, Padalarang 40553, Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat.

3.1.1 Profil Singkat PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Nutrition and Special Food

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Nutrition and Special Food melalui divisi Nutriion and Special Food hadir dengan misi utama untuk membantu memenuhi kebutuhan gizi masyarakat Indonesia, khususnya bagi bayi, balita, serta ibu hamil dan menyusui. Divisi ini menghadirkan berbagai produk makanan bergizi yang disesuaikan dengan kebutuhan di setiap tahap pertumbuhan anak.

Dengan dua produk terkenalnya yaitu Promina dan SUN. Menghadirkan beberapa makanan bayi yang berkualitas sesuai dengan masa pertumbuhan, di antaranya, bubur sereal, bubur tim, sup mie, dan biskuit, serta susu untuk ibu hamil dan menyusui. Selain itu, PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. Nutrition and Special Food membuat produk seperti Govit dan Gowell. Govit yaitu cemilan berbasis sereal sedangkan Gowell yaitu sereal susu