

Voice Climate: The Basic Conditions When Employees Have Readiness to Change Wholeheartedly

Asih Widya Utami
Psychology Faculty
Tarumanagara University,
Jakarta, Indonesia
asih.717162018@stu.untar.ac.id

P. Tommy Y. S. Suyasa
Psychology Faculty
Tarumanagara University,
Jakarta, Indonesia
tommvs@fpsi.untar.ac.id

Rita Markus Idulfilastr
Psychology Faculty
Tarumanagara University,
Jakarta, Indonesia
ritamarkus@fpsi.untar.ac.id

Abstract— This research explores the relationship between voice climate and individual change readiness. In accordance with the psychological ownership theory, we argue that affective commitment would mediate the relationship between voice climate and individual change readiness; furthermore, work engagement would moderate the proposed indirect effect. Online questionnaires were completed by 187 employees from two private organizations in Indonesia. The result showed that affective commitment mediates the relationship between voice climate and individual change readiness. Furthermore, neither work engagement nor the dimensions' of work engagement (vigor, dedication, and absorption) strengthens the effect of voice climate on individual change readiness in an indirect effect via affective commitment. How, why, and implication were discussed.

Keywords: *individual change readiness, affective climate, work engagement, voice climate, employee*

I. PENDAHULUAN

Dunia pada umumnya, dan Indonesia pada khususnya, sedang memasuki era industri baru yang ditandai dengan era digitilisasasi di pelbagai sektor kehidupan. Para pakar menyebut ini sebagai era revolusi industri 4.0. Kanselir Jerman, Angela Merkel berpendapat bahwa Industri 4.0 adalah transformasi komprehensif dari keseluruhan aspek produksi di industri melalui penggabungan teknologi digital dan internet dengan industri konvensional. Perubahan besar ini mengubah cara bekerja organisasi dan juga anggota organisasi. Smith menyebutkan manusia sebagai modal

terpenting organisasi sekaligus tantangan terbesar untuk tercapainya perubahan organisasi. Manusia adalah sumber dan penggerak untuk terjadinya perubahan. Oleh karena itu, perlu mempersiapkan individu-individu didalam organisasi untuk siap menerima perubahan.

Dalam konsep akademik, kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan yang ada dikenal dengan kesiapan individu untuk berubah (*individual change readiness*). Holt, Armenakis, dan Harris [1] mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh apa yang berubah (*content*), bagaimana proses perubahan dilakukan (*process*), keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung (*context*) dan karakteristik individu yang diminta untuk melakukan perubahan (*individual attributes*) yang secara bersama terefleksikan ke dalam aspek kognitif maupun emosional individu untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti kondisi saat ini.

Perubahan adalah fondasi yang penting dalam meningkatkan kinerja. Praktisi yang tidak mengerti mengenai *kesiapan individu untuk berubah* akan mengembangkan dan mengimplementasikan intervensi perubahan yang tidak akan sukses baik jangka pendek dan jangka panjang [2]

Berdasarkan penelitian Lee, Wang, dan Liu [3], kesiapan individu untuk berubah diprediksi oleh iklim berpendapat (*voice climate*) dengan mediator komitmen normatif (*normative commitment*). Iklim berpendapat adalah persepsi karyawan mengenai iklim yang aman untuk mereka menyampaikan ide dan saran serta

seberapa efektif pendapat mereka akan didengar dan ditindaklanjuti [4]. Penelitian Lee et al. [3] juga melihat hubungan tidak langsung dari iklim berpendapat dan kesiapan individu untuk berubah dengan moderasi keterikatan kerja. Hubungan tidak langsung dari iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah akan semakin kuat pada karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi. Hal ini dikarenakan ketika terjadi tantangan-tantangan yang muncul akibat perubahan, karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi akan merasa berenergi dan yakin dapat menghadapi tuntutan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Penulis melihat penelitian Lee et al. [3] sudah menjelaskan keterhubungan kesiapan individu untuk berubah dengan iklim berpendapat, normatif komitmen, dan keterikatan kerja pada karyawan pemerintahan di Taiwan. Namun penelitian ini, masih perlu diuji apabila ingin diaplikasikan dengan partisipan yang bekerja pada sektor swasta. Menurut Boyne ada tiga perbedaan yang utama antara organisasi pemerintahan dan organisasi swasta, yaitu organisasi pemerintahan lebih birokrasi, managernya kurang materialistik, dan memiliki komitmen yang lebih rendah apabila dibandingkan dengan organisasi swasta. Oleh karena adanya perbedaan yang cukup besar antara organisasi pemerintahan dan organisasi swasta, maka penelitian yang dilakukan pada salah satu organisasi tidak bisa diaplikasikan secara langsung kepada organisasi yang lain. PT. A adalah perusahaan swasta sehingga hasil penelitian Lee et al. [3] menjadi kurang tepat apabila diaplikasikan di PT. A.

Kemudian, peneliti berpendapat bahwa fungsi komitmen normatif dapat digantikan oleh komitmen afektif. Menurut Ouedraogo dan Ouakouak [5] karyawan harus merasa sebelum mereka berubah. Dengan kata lain pemimpin perubahan lebih penting menyentuh hati karyawan dibandingkan dengan pemikirannya. Iklim berpendapat yang positif akan menciptakan kesempatan untuk karyawan terlibat dalam mempengaruhi pembuatan keputusan organisasi sehingga memunculkan komitmen yang lebih besar dengan organisasi [6]. Komitmen afektif adalah keinginan untuk bertahan didalam organisasi karena hasil dari pengalaman kerja yang menciptakan perasaan nyaman dan perasaan kompeten dalam melakukan perannya dalam bekerja [7].

Menurut penelitian sebelumnya, individu akan memiliki kesiapan yang berubah ketika merasa secara emosional lekat dengan organisasinya Mckay, Kunts, dan Naswall [8]. Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan bersedia menyediakan waktu dan tenaga untuk mencapai tujuan perusahaan. Individu yang memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi akan lebih percaya bahwa transformasi yang dilakukan akan

memiliki banyak manfaat untuk seluruh pemangku kepentingan.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka dalam penelitian ini akan dilihat peran iklim berpendapat, komitmen afektif, dan kesiapain individu untuk berubah. Penelitian pertama untuk menjelaskan hubungan iklim berpendapat terhadap komitmen afektif. Kedua penelitian ini akan diteliti pengaruh mediasi komitmen afektif terhadap hubungan iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah. Terakhir, penelitian ini ingin melihat bagaimana keterikatan kerja dalam memoderasi efek tidak langsung dari iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah melalui komitmen afektif pada organisasi swasta.

II. TEORIDAN HIPOTESIS

A. Iklim Berpendapat dan Komitmen Afektif Pada tahun 2006, O'Driscoll, Pierce, dan Coghlan

menyampaikan teori *psychological ownership*. Teori ini menjelaskan mengenai keadaan individu merasa target (organisasi ataupun pekerjaan) adalah milik mereka. Rasa kepemilikan psikologis salah satunya bisa dimunculkan dari kondisi lingkungan pekerjaan seperti iklim berpendapat. Iklim berpendapat yang positif akan menciptakan kesempatan untuk karyawan terlibat dalam mempengaruhi pembuatan keputusan organisasi. Perasaan terlibat dan mampu mengontrol organisasi mengembangkan perasaan dekat dan mendalam dengan pekerjaan dan organisasi yang memunculkan rasa memiliki.

Pierce, Kostova, dan Dirks [9] menjelaskan perasaan memiliki memunculkan perasaan senang didalam diri individu, sebagai akibatnya individu ingin menjalin hubungan dengan organisasi karena perasaan positif tersebut. Karyawan yang memiliki perasaan memiliki organisasi tingkat integrasi dengan organisasinya akan semakin tinggi. Mereka merasa menjadi bagian dan lekat dengan organisasinya dan ingin menjalin hubungan dengan organisasinya. Oleh karena itu, Kepemilikan psikologis ini berhubungan dengan komitmen organisasinya Meyer dan Allen [10] khususnya komitmen afektif. Ketika individu memiliki komitmen afektif ia akan merasa identitasnya, tujuannya, nilainya sama dengan organisasi sehingga menciptakan rasa ingin bersama dan ingin menjadi lekat dengan organisasi [10].

Oleh karena itu, berdasarkan teori *psychological ownership* iklim berpendapat menghasilkan rasa kepemilikan yang pada akhirnya membentuk komitmen afektif. Maka hipotesis pertama yang diajukan oleh penulis adalah

Hipotesis 1: Iklim berpendapat akan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

B. Mediasi Komitmen Afektif

Pierce et al. [9] menjelaskan ada banyak dampak yang dihasilkan dari psychological ownership. Ketika individu merasa memiliki organisasi mereka akan lebih terikat dengan organisasi, sehingga mereka akan lebih bertanggungjawab, mereka lebih rela mengambil resiko dan mengorbankan kepentingan pribadi, dan mereka lebih bersedia melakukan extra role behavior (tingkat laku yang berkontribusi kepada kesejahteraan perusahaan, yang bersifat sukarela dan positif).

Ketika karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi mereka akan bersedia untuk melakukan pekerjaan lebih untuk mencapai tujuan [11]. Lebih lanjut Cabarcos et al [11] menyatakan bahwa perubahan tidak akan berhasil tanpa kesediaan dan komitmen dari anggotanya. Kesediaan untuk melakukan extra role behavior menjadi faktor kritikal untuk kesuksesan perubahan. Ketika perubahan terjadi individu akan berada pada situasi ketidakpastian, dan mengalami kesulitan. Ketika karyawan memiliki perasaan memiliki organisasi, mereka akan memiliki daya saing yang baik ketika perusahaan dalam keadaan kacau ataupun dalam keadaan yang sulit [9]. Menurut Holt individu yang memiliki kesiapan untuk berubah akan memunculkan sikap proaktif dan positif selama perubahan berlangsung. Mereka bersedia untuk mendukung perubahan dan percaya bahwa perubahan akan sukses.

Hipotesis 2: Komitmen afektif akan memediasi hubungan antara iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah

C. Moderator Keterikatan Kerja

Work engagement adalah derajat dari semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keasyikan (*absorbtion*) [12]. Individu dengan keterikatan kerja yang tinggi akan memiliki energi dan ketekunan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, seperti kesuksesan dalam mengimplementasikan strategi. Pada kondisi yang penuh tuntutan keterikatan kerja dapat memberikan tambahan energi bagi karyawan [12]. Energi ini dapat dijadikan sumber energi karyawan ketika terjadi tekanan dalam perubahan organisasi.

Karyawan dengan keterikatan kerja yang tinggi akan memandang positif kemampuan mereka dalam menghadapi tuntutan yang ada, percaya akan hasil yang baik, dan percaya mereka akan mendapatkan kepuasan dengan cara *engage* dengan organisasi. Penelitian- penelitian

terdahulu melihat tingkatan keterikatan kerja akan mempunyai tingkatan dampak yang berbeda terhadap individu [14]. Individu yang merasakan tingkat keterikatan kerja yang tinggi akan merasakan dampak yang positif, demikian juga dengan individu yang merasakan tingkat keterikatan yang rendah akan memiliki dampak positif yang lebih rendah.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka peneliti berargumen karyawan dengan tingkat keterikatan kerja yang positif dan memiliki komitmen afektif yang tinggi maka akan memiliki energi yang lebih untuk mendukung perubahan yang terjadi.

Hipotesis 3 : Efek tidak langsung dari iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah akan semakin kuat pada karyawan yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi.

III. METODE PENELITIAN

A. Partisipan Penelitian

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. A dan juga karyawan PT. X (anak perusahaan PT. A). Tidak ada batasan jenis kelamin, umur, pendidikan akhir, status pekerjaan, dan lama kerja karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini ialah non-probabilitas yang berupa *accidental sampling* atau disebut juga sebagai *convenience sampling*. Pengambilan sampel yang dilakukan oleh penulis dengan memilih partisipan secara kebetulan. Berdasarkan jenis kelamin, partisipan berjenis kelamin laki-laki 117 (62,6 %) dan partisipan perempuan sebanyak 70 partisipan atau 37,4%. Berdasarkan tingkat pendidikan partisipan dengan lulusan S1 sebanyak 111 (59,4%), diploma sebanyak 36 (19,3%), SMA ataupun SMK sebanyak 33 (17,6%), S2 dan S3 sebanyak 7 (3,7%). Dari posisi jabatan partisipan penelitian, partisipan dengan jabatan staff sebanyak 77 (41,2%), senior Staff sebanyak 39 (20,9%), supervisor sebanyak 38 (20,3%), assistant manager sebanyak 18 (9,6%), dan manager keatas (manager, senior manager, dan direktur) sebanyak 15 (8%).

B. Pengukuran

i. Kesiapan Individu untuk Berubah

Kesiapan individu untuk berubah diukur melalui alat ukur *change readiness for organizational* (CRO) yang dikembangkan oleh Holt et al pada tahun 2009 [1]. Alat ukur ini terdiri dari 27 butir yang terbagi kedalam 4 dimensi yaitu (1) kesesuaian (*appropriateness*), (2)

kepercayaan diri untuk berubah (*change efficacy*), (3) dukungan manajemen (*management support*), dan (4) keuntungan bagi diri (*personal valence*). CFA dari dimensi appropriateness, change efficacy, management support, dan personal valence memiliki loading factor yang positif dan t-value diatas 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa ke 27 butir atau indikator valid dalam membentuk konstruk dimensi masing-masing. Uji konstruk reabilitas terhadap ke-empat dimensi memiliki nilai lebih dari 0,940.

ii. **Komitment Afektif**

Pada penelitian ini, alat ukur variabel komitmen afektif yang digunakan adalah dari Allen dan Meyer 1990 [7]. Pengukuran variabel ini telah diadaptasi oleh Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara yang terdiri dari 12 butir pernyataan. Alat ukur komitmen afektif kemudian dilakukan model pengukuran dengan menggunakan CFA. Hasilnya seluruh butir pada setiap komitmen afektif memiliki loading faktor yang positif dan memiliki t – value lebih dari 1,96 sehingga seluruh butir valid membentuk konstruk komitmen afektif. Uji reabilitas dengan konstruk reabilitas sebesar 0,985.

iii. **Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja diukur melalui kuesioner UWES- 9 (*Utrecht Keterikatan kerja Scale*) yang disusun oleh Wilmar Schaufeli dan Arnold Bakker [12] dan telah diadaptasi kedalam bahasa Indonesia oleh Kristiana, Fajrianti, dan Purwono [13]. UWES 9 merupakan versi singkat dengan total sembilan (9) butir dengan skala likert, mengukur tiga dimensi semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan absorpsi (*absorption*). Masing- masing dimensi di wakili oleh 3 butir. Berdasarkan uji model pengukuran menggunakan CFA, ketiga dimensi memiliki loading faktor dan memiliki t- value lebih dari 1,96 sehingga seluruh butir valid membentuk masing- masing dimensi keterikatan kerja. Ketiga dimensi juga memiliki nilai realibitas yang lebih dari 0,971 sehingga tergolong sangat tinggi.

iv. **Iklm Berpendapat**

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel iklim berpendapat merupakan alat ukur yang dikembangkan Frazier. Kemudian, peneliti melakukan adaptasi alat ukur. Kuesioner ini terdiri dari 6 butir. Hasilnya seluruh butir pada setiap komitmen afektif memiliki loading faktor yang positif dan memiliki t –value lebih dari 1,96 sehingga seluruh butir valid membentuk konstruk komitmen afektif. Uji reabilitas dengan konstruk reabilitas sebesar 0,988 tergolong tinggi karena sudah melebihi dari 0,7.

IV. HASIL PENELITIAN

A. Hasil Analisa Deskriptif

Pada Tabel 4.1 dapat dilihat nilai rata-rata kesiapan individu untuk berubah 4,58 dengan standar deviasinya 0,63. Ke-empat dimensi dari kesiapan individu untuk berubah memiliki nilai rata-rata diatas 3,5. Hal ini menggambarkan rata- rata partisipan memiliki kesiapan individu untuk berubah yang tinggi. Mereka memiliki sikap yang cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti kondisi saat ini. Pada variabel komitmen afektif memiliki nilai rata- rata 4,45 dengan standar deviasi 0.59. Artinya rata- rata partisipan memiliki ikatan psikologis antara dirinya dan perusahaan karena merasa ada kemiripan antara nilai-nilai dan tujuan hidup dengan perusahaan sehingga mereka mau bertahan di dalam perusahaan. Variabel keterikatan kerja memiliki nilai rata-rata 4.70 dengan standard deviasi 0.75. Hal ini menggambarkan partisipan merasa penuh energi dan bersemangat di tempat kerja dan mengerjakan pekerjaan mereka. Karyawan juga merasa antusias dan bangga terhadap perkerjaannya, serta menikmati dan senang ketika dapat bekerja dengan sungguh- sungguh. Untuk variabel terakhir Iklim berpendapat memiliki nilai rata-rata 4,93 dan standar deviasi 0.84. Partisipan memiliki persepsi iklim berpendapat yang tinggi, artinya partisipan memiliki keyakinan bahwa organisasi memiliki iklim yang aman untuk mereka menyampaikan ide dan saran, serta merasa pendapat mereka akan didengar dan ditindaklanjuti.

Tabel 4.1

Analisa Descriptive Statistic Keempat Variabel

	Min	Max	Mean	Std. D
Individual Change	2,89	6,00	4,58	,63
Appropriateness	2,70	6,00	4,56	,68
Management Support	2,50	6,00	4,58	,73
Change Efficacy	2,50	6,00	4,53	,75
Personal Valence	2,67	6,00	4,66	,70
Affective Commitment	3,00	5,78	4,45	,59
Work Engagement	2,67	6,00	4,70	,75
<i>Vigor</i>	2,67	6,00	4,68	,82
<i>Dedication</i>	2,00	6,00	4,83	,81
<i>Absorption</i>	2,33	6,00	4,58	,84
Voice Climate	2,00	6,00	4,93	,79

B. Pengujian Hipotesis

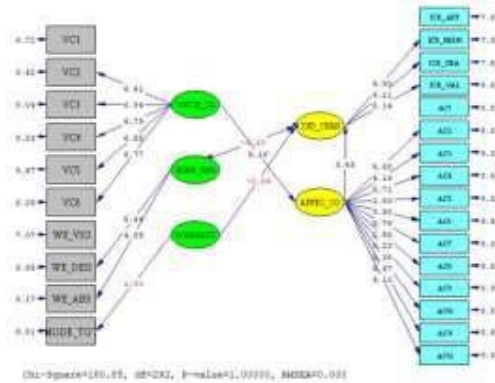
Untuk menguji peran iklim berpendapat, komitmen afektif, dan keterikatan kerja terhadap kesiapan individu untuk berubah, peneliti menggunakan SEM model structural dengan program statistik lisrel 8.80 full version. Berdasarkan gambar 4.1 model SEM yang dibangun oleh peneliti memiliki nilai P-value = 1,000, RMSEA= 0,000 (dibawah dari 0,05) dan chi square sebesar 180,85. Model pengukuran di dalam SEM maka perlu dicapai model fit dengan P-value > 0,05. Oleh karena itu, maka data empirik pada penelitian ini sesuai dengan model yang dikonsepsikan.

Pada Gambar 4.2 dan Gambar 4.3 diketahui komitmen afektif dapat diprediksi secara signifikan oleh iklim berpendapat (factor loading +0,73, t value +5,16 > 2,57). Semakin organisasi menyediakan iklim berpendapat yang positif maka akan semakin tinggi komitmen afektif anggota organisasi. Ketika karyawan menilai perusahaan menyediakan iklim yang aman untuk mereka menyampaikan ide dan saran, serta merasa pendapat mereka akan didengar dan ditindaklanjuti maka akan membuat karyawan memiliki keinginan berkomitmen bertahan di dalam perusahaan.

Pada Gambar 4.2 dan Gambar 4.3 juga kita dapat ketahui individual change readiness dapat diprediksi secara tidak langsung oleh iklim berpendapat melalui komitmen afektif secara signifikan (loading factor: 0,61; t-value: 3,43 >2,57). Semakin organisasi menyediakan iklim yang aman untuk individu menyampaikan ide dan saran maka individu akan semakin besar komitmen afektif terhadap organisasi sehingga individu akan semakin siap menghadapi perubahan yang ada.

Hasil uji hipotesis ke-tiga dapat dilihat dari Gambar 4.2 dan Gambar 4.3 keterikatan kerja tidak signifikan memoderator hubungan tidak langsung iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah (factor loading: -0,63, dan t-values: -0,24 <1,96). Keterikatan kerja baik tidak memiliki peranan sebagai moderator untuk menguatkan atau melemahkan hubungan tidak langsung dari iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah.

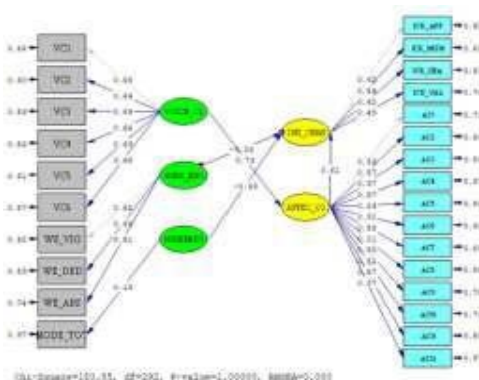
kesiapan individu untuk berubah (standardized solution).



Gambar 4.2. Pengujian SEM peran Voice Climate, Komitmen afektif, dan Keterikatan kerja terhadap Kesiapan individu untuk berubah (t-value)

Pada hipotesis tiga, diuji keterikatan kerja sebagai kesatuan konstruk dan hasilnya tidak memoderasi. Oleh karena itu, kami mencoba melihat setiap dimensi dari keterikatan kerja. Pada dimensi Vigor data empirik sesuai dengan model yang dikonsep (p-value: 1,000 dan RMSEA: 0,000 (<0,05)). Hasilnya dimensi vigor tidak berperan sebagai moderator dalam mempengaruhi efek tidak langsung hubungan iklim berpendapat dengan kesiapan individu untuk berubah (factor loading - 0,59 dan t-value: -0,29 (<1,96)).

Kemudian pada dimensi dedication data empirik sesuai dengan model yang dikonsep (p-value: 1,000 dan RMSEA: 0,000 (<0,05)). Hasilnya dimensi dedication tidak berperan sebagai moderator dalam mempengaruhi efek tidak langsung hubungan iklim berpendapat dengan kesiapan individu untuk berubah (factor loading - 1,09 dan t-value: -0,14 (<1,96)).



Gambar 4.1. Pengujian SEM peran Voice Climate, Komitmen afektif, dan Keterikatan kerja terhadap

Pada dimensi absorption data empiric sesuai dengan model yang dikonsepsi (p-value: 1,000 dan RMSEA: 0,000 (<0,05)). Hasilnya dimensi absorption tidak berperan sebagai moderator dalam mempengaruhi efek tidak langsung hubungan iklim berpendapat dengan kesiapan individu untuk berubah (factor loading 0,02 dan t-value: -0,23 (<1,96)).

V. DISKUSI

Penelitian ini bermaksud untuk melihat peran iklim berpendapat, komitmen afektif, dan keterikatan kerja terhadap kesiapan individu untuk berubah. Berdasarkan hasil penelitian ini, iklim berpendapat di PT. A dan PT. X berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hal ini dapat dijelaskan dengan menggunakan teori *psychological ownership* dari O'Driscoll et al. (2016). Rasa kepemilikan psikologis salah satunya bisa dimunculkan dari kondisi lingkungan pekerjaan seperti iklim berpendapat. Iklim berpendapat yang positif akan menciptakan kesempatan untuk karyawan terlibat dalam mempengaruhi pembuatan keputusan organisasi. Ketika karyawan memiliki kesempatan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan mereka akan berusaha menghubungkan tujuan dan nilai organisasi dengan tujuan dan nilai pribadi, sehingga mereka akan menerima, percaya, dan memahami tujuan organisasi [6].

Iklim berpendapat dipersepsikan mendorong karyawan untuk melakukan voice behavior sehingga memunculkan kelekatan emosional dengan organisasi. Kelekatan emotional ini identik dengan komitmen afektif. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan merasa dilibatkan dan terikat dengan organisasi mereka, mereka memahami tujuan dan nilai organisasi, dan mereka tinggal di organisasi karena mereka merasa mau.

Selanjutnya penelitian ini pada hipotesis kedua ingin melihat peranan komitmen afektif sebagai mediator hubungan antara iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hasil penelitian ini menunjukkan mediasi komitmen afektif berperan positif terhadap hubungan iklim berpendapat dan kesiapan individu untuk berubah. Hal ini kembali bisa dijelaskan melalui teori *psychological ownership*. Ketika karyawan memiliki komitmen afektif yang tinggi mereka akan bersedia untuk melakukan pekerjaan lebih untuk mencapai tujuan [11]. Selain itu, karyawan dengan komitmen afektif memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Ini juga merupakan hal yang penting dalam perubahan. Ketika perubahan terjadi individu akan berada pada situasi ketidakpastian, dan mengalami kesulitan. Ketika karyawan memiliki perasaan memiliki organisasi, mereka akan memiliki daya

saing yang baik ketika perusahaan dalam keadaan kacau ataupun dalam keadaan yang sulit [9]. Menurut Holt individu yang memiliki kesiapan untuk berubah akan memunculkan sikap proaktif dan positif selama perubahan berlangsung. Mereka bersedia untuk mendukung perubahan dan percaya bahwa perubahan akan sukses.

Hipotesis berikutnya untuk melihat peranan moderator didasari oleh keterikatan kerja karyawan dengan asumsi keterikatan kerja yang tinggi akan memperkuat efek tidak langsung hubungan iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hasil dari pengolahan data SEM (Structural Equation Modelling) menunjukkan keterikatan kerja secara konstruk utuh ataupun dimensi-dimensinya tidak secara signifikan menunjukkan peran moderasi dalam pengaruh positif antara iklim berpendapat dengan kesiapan individu untuk berubah. Hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan dengan hasil penelitian Lee et al. [3] yang menjelaskan semakin tinggi tingkat keterikatan kerja maka akan semakin kuat hubungan iklim psikologis berpendapat dengan kesiapan individu untuk berubah. Hasil penelitiannya ini juga menunjukkan perbedaan dengan penelitian Shuck dan Reio [14] yang menyatakan iklim yang positif akan berdampak positif terhadap penerimaan perubahan.

Peneliti berasumsi bahwa hasil moderasi yang tidak signifikan ini dapat terjadi karena komitmen afektif sudah memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap perubahan sehingga tidak diperlukan lagi moderasi dari keterikatan kerja.

VI. KESIMPULAN

Simpulan dari hasil penelitian ini adalah iklim berpendapat memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen afektif. Iklim berpendapat membuat karyawan terlibat dengan organisasi sehingga memunculkan komitmen secara sukarela dari karyawan. Selain itu, komitmen afektif juga memediasi secara signifikan peranan iklim berpendapat terhadap kesiapan individu untuk berubah. Namun, keterikatan kerja tidak menunjukkan peran yang signifikan sebagai moderator dalam mempengaruhi kekuatan hubungan efek tidak langsung hubungan iklim berpendapat dengan kesiapan individu untuk berubah. Demikian juga dengan ketiga dimensi dari keterikatan kerja (vigor, dedication, dan vigor) tidak memiliki peranan yang signifikan sebagai moderator dalam mempengaruhi kekuatan hubungan efek tidak langsung hubungan iklim berpendapat dengan kesiapan individu untuk berubah.

REFERENCES

- [1] Holt, D., Feild, H., Harris, S., & Armenakis, A. (2009). Readiness for Organizational Change. *Industrial Innovation Handbook of Military Industrial Engineering*. doi:10.1201/9781420066296.ch34

[2] Madsen, Susan; Cameron, John; and Miller, Duane. Influential Factors in Individual Readiness for Change. *Journal of Business and Management*. 12.2 (2006): 93-110.

[3] Lee, C., Wang, M., & Liu, M. (2017). When and How Does Psychological Voice Climate Influence Individual Change Readiness? The Mediating Role of Normative Commitment and the Moderating Role of Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 8. doi:10.3389/fpsyg.2017.01737

[4] Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. doi:10.1080/19416520.2011.574506

- [5] Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2015). "The Impact of Personal Trust, Communication and Affective Commitment on Change Success". *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 12809. doi:10.5465/ambpp.2015.12809abstract
- [6] Farndale, E., Ruiten, J. V., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129. doi:10.1002/hrm.20404
- [7] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- [8] McKay, K., Kuntz, J. R., and Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: the role of change readiness. *N. Z. Journal of Psychology*. 42, 29-40
- [9] Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298. doi:10.2307/259124
- [10] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- [11] López-Cabarcos, M. Á, Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). Organizational justice and personal initiative, mediating role of affective commitment. *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 854-876. doi:10.1108/jstp-09-2014-0218
- [12] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- [13] Kristiana, I. F., Fajrianti, F., & Purwono, U. (2019). Analisis Rasch Dalam Utrecht Work Engagement Scale-9 (Uwes-9) Versi Bahasa Indonesia. *Jurnal Psikologi*, 17(2), 204. doi:10.14710/jp.17.2.204-217
- [14] Shuck, B., & Reio, T. G. (2013). Employee Engagement and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58. doi:10.1177/1548051813494240