

2. TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang tinjauan pustaka dari variabel-variabel penelitian. Pembahasan variabel penelitian meliputi definisi variabel, pengukuran variabel, konsekuensi variabel, pengukuran variabel dll.

2.1. Kesiapan untuk Berubah

Bagian ini membahas tentang definisi kesiapan untuk berubah, sumber perubahan organisasi, perubahan yang terjadi di organisasi, konsekuensi perubahan organisasi, sikap pegawai terhadap perubahan organisasi.

2.1.1. Definsi Kesiapan untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah diartikan sebagai sekumpulan pemikiran dan kemauan individu untuk menghadapi perubahan tertentu (Madson, 2005). Kesiapan meliputi kepercayaan, sikap, dan kemauan individu yang merasa bahwa perubahan ini perlu dilakukan demi kemajuan organisasi. Pegawai yang siap tidak hanya bersikap, tetapi juga mau dan mampu menerapkan perubahan yang terjadi.

2.1.2. Sumber Perubahan Organisasi

Robbins dan Judge (2007) menyebutkan bahwa ada lima sumber yang membuat organisasi harus melakukan perubahan, yaitu :

- a. Tuntutan dari dunia kerja, misalnya: keberagaman budaya, populasi pegawai yang bertambah tua, dan banyaknya tenaga baru yang tidak memiliki kemampuan yang memadai.
- b. Teknologi, misalnya: perkembangan teknologi komputer yang semakin canggih dan pembagian musik melalui internet.
- c. Pesaing-pesaing yang meluas, misalnya: perdagangan melalui internet dan penggabungan perusahaan.
- d. Kebijakan ekonomi, misalnya kebijakan pasar bebas dan naiknya harga minyak dunia.

- e. Tren sosial, misalnya: pemakaian bintang sepakbola sebagai model iklan dan perusahaan tertentu yang memberikan diskon.
- f. Politik dunia, misalnya: Perang AS – Irak, Cina yang menjadi kekuatan baru ekonomi dunia, dan Peristiwa 11 September.

2.1.3. Perubahan yang Terjadi di Organisasi

Robbins (2001) menyatakan ada empat hal yang berubah di dalam organisasi, yaitu :

- a. Perubahan struktur
Perubahan struktur dapat berupa pembuatan departemen-departemen baru, penggabungan beberapa departemen, pembuatan jadwal baru, dan pembuatan deskripsi tugas yang baru.
- b. Perubahan teknologi
Perubahan alat yang digunakan. Dari alat tradisional ke alat modern yang lebih canggih. Misalnya: transaksi elektronik melalui internet.
- c. Perubahan fisik
Perubahan lingkungan fisik, seperti : pindah ke gedung baru, adanya kebijakan bebas merokok, dipasangnya AC di setiap ruangan.
- d. Perubahan orang-orang
Perubahan ini meliputi perubahan sikap dan tingkah laku orang-orang yang ada di dalam organisasi. Orang yang tidak mau belajar diubah menjadi mau belajar. Orang yang biasanya malas diharapkan lebih rajin.

2.1.4. Konsekuensi Perubahan Organisasi terhadap Pegawai

Perubahan yang terjadi akan membawa dampak bagi pegawai. Pegawai yang siap bersemangat mengikuti perubahan. Perubahan memberikan kesempatan mereka untuk belajar dan berkembang. Namun, tidak demikian bagi pegawai yang tidak siap. Perubahan cenderung membawa akibat yang negatif bagi mereka. Akibat tersebut berupa : ketidakpastian, frustrasi, pengasingan, tertekan, dan kecemasan (Martin dkk, 2005).

2.1.5. Sikap Pegawai terhadap Perubahan

Ada dua sikap pegawai dalam perubahan organisasi, yaitu:

a. Mendukung Perubahan

Kirkpatrick dalam Palmer dkk (2006) mengatakan bahwa ada beberapa hal yang membuat pegawai mendukung perubahan, yaitu :

1. Keamanan. Perubahan membutuhkan kemampuan-kemampuan individu. Individu diberi kesempatan untuk belajar terus menerus. Ini berarti ada prospek kerja yang baik pada masa yang akan datang.
2. Finansial. Perubahan akan diikuti dengan peningkatan gaji.
3. Otoritas. Perubahan meliputi promosi dan atau pengurangan pembuatan keputusan.
4. Status. Ada banyak perubahan dalam status, tugas kerja, pengalokasian kantor, dll.
5. Tanggungjawab. Perubahan juga akan terjadi pada tanggungjawab pekerjaan.
6. Kondisi kerja yang lebih baik. Lingkungan fisik akan berubah berarti akan disediakan peralatan-peralatan baru.
7. Kepuasan kerja. Individu dapat merasa lebih mendapat tantangan dan prestasi yang baru.
8. Hubungan personal yang lebih baik. Perubahan dapat meningkatkan hubungan individu menjadi lebih baik.
9. Mengurangi waktu dan usaha. Perubahan bisa membuat efisiensi dari organisasi.

b. Tidak Mau Berubah

Salah satu penyebab dari kegagalan organisasi dalam perubahan adalah ketidakmauan individu untuk berubah (Palmer dkk, 2006). Hulman (dalam Palmer dkk, 2006) menyatakan bahwa ada dua bentuk ketidakmauan individu untuk berubah, yaitu: aktif dan pasif.

Bentuk aktif ditandai dengan: sering mengkritik, mencari kesalahan, mengejek, merasa takut, menggunakan fakta dengan selektif, menyalahkan, merusak, menakuti/mengancam, memanipulasi, mengubah fakta, menghalang-halangi, memulai desas-desus, dan menentang.

Orang yang tidak mau berubah secara pasif menunjukkan ciri-ciri: setuju secara verbal, tapi tidak mengikuti perubahan, gagal menerapkan perubahan, menunda-nunda mengerjakan sesuatu, mengacuhkan, menyembunyikan (informasi, saran, dukungan, bantuan), dan mengikuti perubahan yang mengarah kegagalan.

2.1.6. Penyebab Ketidakmauan Pegawai untuk Berubah

Ada berbagai penyebab dari ketidakmauan pegawai dalam menghadapi perubahan (Palmer dkk, 2006), yaitu: tidak menyukai perubahan, ketidaknyamanan dengan ketidakpastian, persepsi negatif tentang akibat perubahan, keinginan untuk mempertahankan budaya yang telah ada, kurangnya keyakinan tentang perubahan sebenarnya dibutuhkan, kepercayaan bahwa perubahan tertentu tidak sesuai, kepercayaan bahwa waktunya yang salah, perubahan yang terlalu banyak, persepsi tentang perselisihan perubahan dengan etika, reaksi dari pengalaman perubahan sebelumnya, dan tidak setuju dengan cara perubahan yang dilakukan.

2.1.7. Pengukuran Kesiapan untuk Berubah

Holk dkk (2007) mengembangkan alat ukur kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah terbagi ke dalam beberapa sub variabel, yaitu:

1. *Appropriateness*

Appropriateness merupakan pemikiran individu bahwa perubahan yang dilakukan oleh organisasi adalah tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. *Management support*

Management support merupakan pemikiran individu bahwa manajemen berkomitmen untuk mendukung perubahan yang dilaksanakan.

3. *Change efficacy*

Change efficacy merupakan pemikiran individu bahwa individu siap dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

4. *Personally beneficial*

Personal beneficial merupakan pemikiran individu bahwa perubahan yang terjadi memberi manfaat bagi dia.

2.2. Keadilan Organisasi

Bagian ini membahas tentang definisi keadilan organisasi, jenis-jenis keadilan organisasi, konsekuensi keadilan organisasi, dan pengukuran keadilan organisasi.

2.2.1. Definisi Keadilan Organisasi

'Organizational justice is concerned with fair treatment of people in organization (Muchinsky, 2000 p-275)'

'Organizational justice is the degree to which individuals feel fairly treated at the workplace (Ivancevic et. al. 2005, p-153)'

'Organizational justice is degree to which workers believe they are being treating fairly. Could be related to selection, performance appraisal, promotion, raises, benefits, etc. (Steve, 2007)'

'The term organizational justice refers to the extent to which employees are treated with justice at their workplace (Moorman in Elovainio dkk, 2005 p - 2501.)'

Dari berbagai definisi diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi perlakuan adil yang didapat oleh pegawai dari organisasi.

2.2.2. Jenis-Jenis Keadilan Organisasi

2.2.2.1. Keadilan Distributif

'Distributive justice refers to the fairness of outcome, results, or ends achieved (Muchinsky, 2005 p-276)'

Muchinsky (2005) mengatakan bahwa keadilan distributif mengacu pada keadilan yang berkaitan pengalokasian hasil. Pengalokasian hasil bisa berupa pengalokasian gaji, beban kerja, promosi, dan hukuman.

Homans dalam Furhman (2002) mengatakan bahwa hasil yang didapat individu harus sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Furhman (2002) mengatakan bahwa sebenarnya bukan perbandingan antara kontribusi dengan hasil yang didapatkan, melainkan perbandingan hasil dan kontribusi yang didapat individu dengan rekan kerjanya. Ketika individu merasa bahwa rekannya mendapatkan imbalan lebih besar dari dirinya, sementara kontribusi yang diberikan oleh mereka sama, persepsi tentang ketidakadilan muncul. Saat ketidakadilan muncul, individu akan menyesuaikan dirinya sehingga terciptanya suatu keadilan. Misalnya: dengan mengurangi produktivitas kerja.

Selanjutnya, Muchinsky (2005) mengatakan bahwa keadilan distributif dinilai melalui tiga perspektif. Perspektif ini merupakan tambahan dari pandangan sebelumnya, yaitu:

1. *Equity*, hasil yang didapat individu harus sesuai dengan kontribusi yang diberikannya. Misalnya : bonus yang diberikan sesuai dengan kontribusi yang diberikan individu. Semakin tinggi produktivitas kerja individu, semakin tinggi bonus yang didapat dapat.
2. *Equality*, semua orang mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan hasil/keputusan. Apapun keahlian, lama kerja, jabatan, prestasi kerja, hasil yang didapat tetap sama. Misalnya: Semua pegawai mendapatkan jumlah bonus yang sama di akhir tahun.
3. *Need*, pengalokasian hasil yang ideal sesuai dengan kebutuhan individu. Misalnya: dalam pembagian bonus, individu yang sedang membutuhkan bantuan finansial mendapat bonus lebih besar.

Inti dari keadilan distributif adalah pengalokasian hasil. Dari berbagai literatur dapat disimpulkan bahwa isu utama dari keadilan distributif berkaitan dengan imbalan/gaji yang didapatkan pegawai.

2.2.2.2. Keadilan Prosedural

'The procedural justice perspective focuses on the process that is used to make these decisions (DeConinck & Stilwell 2004, page-226)'

Menurut DeConinck & Stilwell (2004) keadilan prosedural berfokus pada proses yang digunakan untuk membuat keputusan. Proses pembuatan keputusan dapat berbentuk: pembuatan peraturan yang ada di organisasi, pemberian hukuman, dll. Folger & Cropanzano (dalam DeConinck & Stilwell, 2004) mengatakan bahwa ada dua jenis perspektif dalam keadilan ini, yaitu: suara vs diam (tidak diberikan suara). Ketika pegawai mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, tindakan tersebut dikatakan adil secara prosedural. Namun, jika pegawai tidak diberikan suara dalam membuat keputusan, perlakuan tersebut dikategorikan tidak adil.

Lynd dan Tyler dalam Dunnet dan Douglas (2006) mengatakan bahwa ada empat nilai yang membentuk keadilan prosedural, yaitu :

1. *Voice*, kesempatan pegawai untuk menyampaikan aspirasinya.
2. *Trust*, kepercayaan pegawai terhadap pembuat keputusan.
3. *Neutrality*, persepsi pegawai tentang kejujuran dan ketidakhiasan pembuat keputusan.
4. *Standing*, perlakuan yang didapat oleh pegawai dari otoritas yang membuat keputusan.

2.2.2.3. Keadilan Interpersonal

'interpersonal justice is concerned with the fair treatment of individual with the other (Dunnet & Flint 2006 p-41)'

Menurut Dunnet & Flint (2006) inti dari keadilan interpersonal adalah perlakuan adil yang didapat individu dari orang lain. Tema utamanya adalah perlakuan yang didapat dari atasan. Perlakuan yang adil adalah sopan santun, kejujuran, martabat, dan hormat (Rego & Cunha, 2006). Ketidakadilan dirasakan

ketika pegawai diperlakukan secara tidak hormat (Bodey, 2007). Misalnya: atasan yang merendahkan diri pegawai ketika membuat kesalahan (berkata : bodoh, tolol).

2.2.2.4. Keadilan Informational

‘Informational justice focuses on the explanations provided to employees which conveys information about why procedures were used in a certain way or outcomes were allocated in a certain fashion (Cunha & Rego, 2006 p-7)’

Rego & Cunha (2006) mengatakan bahwa keadilan informasional berfokus pada penjelasan tentang bagaimana pembuatan keputusan atau pengalokasian hasil. Misalnya: penjelasan kriteria yang dibuat dalam analisis gaji dan prosedur promosi jabatan.

2.2.3. Konsekuensi Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan di organisasi mempunyai dampak bagi organisasi maupun pegawai. Dampak tersebut antara lain adalah:

a. Agresi di tempat kerja

Henny (2005) menyatakan bahwa persepsi tentang keadilan organisasi mempunyai hubungan dengan tingkat aggresivitas di tempat kerja. Semakin rendah persepsi tentang keadilan organisasi, semakin tinggi tingkat aggresivitas pegawai, seperti : mencemooh organisasi/atasan, berkata kasar, merusak benda-benda di sekitar.

b. Kesiapan untuk berubah

Persepsi keadilan di organisasi mempunyai pengaruh terhadap kesiapan pegawai menghadapi perubahan. Pegawai yang mempersepsikan adanya keadilan di organisasi cenderung lebih siap menghadapi perubahan (Krause, 2008).

c. Kepuasan kerja

Hasil penelitian Samad (2006) menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Semakin tinggi persepsi keadilan organisasi, semakin tinggi kepuasan kerja. Persepsi tentang keadilan membuat pegawai puas dengan rekan kerja, gaji, atasan, dan tugas yang diberikan kepadanya.

d. **Komitmen organisasi**

Keadilan organisasi mempunyai hubungan positif terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi keadilan organisasi, semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi (Samad, 2006). Hal ini disebabkan adanya komitmen dari organisasi memperlakukan diri pegawai secara adil. Sebagai balasannya, pegawai pun komitmen terhadap organisasinya.

e. *Organizational citizenship behavior*

Cunha dan Rego (2006) mengatakan keadilan organisasi merupakan prediktor terhadap OCB. Adanya keadilan organisasi cenderung membawa OCB. Dengan adanya OCB, pegawai akan melakukan tugas/pekerjaan yang bukan tanggungjawabnya dengan sukarela.

2.1.4. Pengukuran Keadilan Organisasi

Salah satu ahli yang mengembangkan alat ukur keadilan organisasi adalah Cunha dan Rego (2007). Dalam penelitian mereka, mereka membagi konstruk keadilan organisasi menjadi empat bagian, yaitu :

- a. keadilan distributif, keadilan yang berkaitan dengan distribusi imbaljasa.
- b. keadilan prosedural, keadilan yang berkaitan dengan proses pembuatan keputusan.
- c. keadilan interpersonal, keadilan yang berkaitan dengan perlakuan atasan terhadap bawahan.
- d. keadilan informasional, keadilan yang berkaitan dengan ketersediaan informasi dari organisasi.

2.3. Komitmen Organisasi

Pada bagian ini akan dibahas tentang definisi komitmen organisasi, jenis-jenis komitmen organisasi, faktor-faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi, konsekuensi komitmen organisasi, dan pengukuran komitmen organisasi.

2.3.1. Definisi Komitmen Organisasi

‘Organizational commitment involves the attachment of the individual to the organization (Spector, 2000 p-217)’

‘Organizational commitment reflects the extent to which people identify with and are involved with their organization and are unwilling to leave organization (Greenberg and Baron, 1990 p—181)’

‘Organizational commitment is the degree to which people identify with the organization that employs them (Wagner, et. al., 1995 p-214)

‘organizational commitment is the degree which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization (Robbins, 2001 p-69)’

Dari berbagai definisi di atas, komitmen organisasi dapat diartikan sebagai identifikasi pegawai terhadap organisasi dan kemauan untuk tetap bersama organisasi.

2.3.2. Jenis-Jenis Komitmen Organisasi

Mowday, Steers, Porter dalam Spector (2000) mengatakan komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu :

1. Sebuah penerimaan terhadap tujuan-tujuan organisasi
2. Sebuah kemauan untuk bekerja keras untuk organisasi
3. Keinginan untuk bersama organisasi

Meyer, Allen, dan Smith dalam Spector (2000) membagi komitmen organisasi menjadi tiga, yaitu :

1. *Affective commitment*, identifikasi individu dengan organisasi karena kedekatan emosional. Komitmen ini berasal dari kondisi kerja dan harapan individu yang terpenuhi di organisasi. Apa yang diharapkan individu ada pada organisasi ini.

2. *Continuance commitment*, identifikasi individu dengan organisasi karena individu mendapatkan manfaat dari organisasi atau individu tidak bisa mendapatkan pekerjaan lain.
3. *Normative commitment*, identifikasi individu dengan organisasi yang berasal dari nilai-nilai individu. Individu percaya bahwa bersama organisasi adalah hal yang benar.

2.3.3. Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Komitmen Organisasi

Ada berbagai faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Kepuasan kerja
Semakin puas individu terhadap pekerjaan, imbalan, atasan, rekan kerja, dan promosi dalam organisasi, semakin ia menginginkan keterikatan dengan organisasi. Ia merasa nyaman dan menilai bahwa keutuhan dalam organisasi merupakan alternatif yang terbaik baginya (Herdani, 2005).
- b. Tipe kepribadian
Orang dengan tipe kepribadian *trait agreeableness* (kebaikan hati, kepedulian, dan kesedian membantu orang lain) dan *conscientiousness* (aspirasi yang tinggi untuk mengejar prestasi, tekun, yakin akan kemampuan diri, dan hati-hati dalam bertindak) cenderung berkomitmen terhadap organisasinya (Kembaren, 2002).
- c. Keadilan organisasi
Keadilan organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Semakin tinggi persepsi tentang keadilan, semakin tinggi komitmen organisasi (Samad, 2006).
- d. Karakteristik pekerjaan
Pegawai akan semakin berkomitmen terhadap organisasinya apabila dia diberi tanggungjawab yang lebih dan kesempatan untuk promosi naik jabatan (Greenberg dan Baron, 1995) .
- e. Perlakuan terhadap pegawai baru
Banyak hal yang dilakukan oleh organisasi untuk membuat pegawai berkomitmen dan produktif. Diantaranya adalah terhadap pegawai baru

melalui metode seleksi yang ketat. Pegawai baru yang seleksinya ketat cenderung berkomitmen tinggi terhadap organisasi (Greenberg dan Baron, 1995).

2.3.4. Konsekuensi Komitmen Organisasi

Pegawai yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi akan memberikan dampak bagi organisasi. Dampak dari komitmen tersebut antara lain adalah:

- a. Kesiapan untuk berubah
Madseon dkk (2005) menyatakan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung siap menghadapi perubahan organisasi. Mereka merasa menjadi bagian dari organisasi. Kemajuan organisasi adalah kemajuan mereka. Perubahan organisasi adalah perubahan mereka.
- b. Rendahnya *turn over*
Pegawai yang berkomitmen rendah terhadap organisasinya cenderung mencari pekerjaan baru. Sebaliknya, pegawai yang berkomitmen tinggi cenderung bersama organisasinya (Greenberg dan Baron, 1995).
- c. Produktivitas kerja
Pegawai yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki prestasi kerja/produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berkomitmen rendah (Minner, 1992).
- d. Akibat pada kehidupan pribadi
Orang yang berkomitmen rendah terhadap organisasi cenderung gonta-ganti organisasi. Itu berarti dia menghabiskan waktu, tenaga, dan emosi untuk pindah. Orang berkomitmen tinggi cenderung lebih sehat secara personal (Greenberg dan Baron, 1995).

2.3.5. Pengukuran Komitmen Organisasi

Alat ukur komitmen organisasi yang terkenal adalah dari Meyer, Allen, dan Smith. Mereka membagi komitmen organisasi menjadi tiga sub variabel, yaitu:

- a. *Affective commitment*, indentifikasi individu dengan organisasi karena kedekatan emosional.
- b. *Continuance commitment*, indentifikasi individu dengan organisasi karena mendapatkan manfaat dari organisasi.
- c. *Normative commitment*, indentifikasi individu dengan organisasi karena individu percaya bahwa bersama organisasi adalah hal yang tepat.

2.4. Dukungan Organisasi

Pada bagian ini akan dibahas tentang definisi dukungan organisasi, faktor-faktor yang berhubungan dengan dukungan organisasi, konsekuensi dukungan organisasi, dan pengukuran dukungan organisasi.

2.4.1. Definisi Dukungan Organisasi

'POS is an employee's evaluation of the extent to which the organization holds him or her in high regard (Fuller et. al, 2006 p-243)'

Dukungan organisasi diartikan sebagai sebuah penilaian pegawai terhadap dukungan atau kepedulian organisasi terhadap dirinya (Fuller dkk, 2006). Seperti apakah organisasi peduli terhadap kesejahteraan pegawai. Bagaimana perhatian organisasi terhadap nilai-nilai yang dianut oleh pegawai. Sholat Jum'at berjamaah adalah kewajiban bagi seorang muslim. Organisasi yang menyediakan tempat sholat menunjukkan dukungan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh muslim tersebut.

2.4.2. Faktor-Faktor yang Berhubungan

Rhoades dan Eisenberg dalam Peelle III (2007) mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang berhubungan dengan dukungan organisasi. Faktor-faktor antara lain :

- a. Keadilan prosedural
Adanya kesempatan dalam pemberian suara pada pembuatan keputusan menunjukkan adanya kepedulian terhadap aspirasi individu.
- b. Sistem imbal jasa
Imbal jasa yang didapat baik gaji, tunjangan, bonus, maupun cuti merupakan bentuk kepedulian organisasi baik secara finansial maupun psikologis.
- c. Pelatihan
Pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan diri pegawai. Dengan adanya pelatihan, pegawai merasa bahwa organisasi menunjukkan kepekaan terhadap kemampuannya.
- d. Otonomi
Kebebasan dalam melakukan pekerjaan adalah bagian dari dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai. Dengan adanya kebebasan, pegawai merasa bebas dalam mengekspresikan dirinya.
- e. Promosi
Kesempatan untuk naik jenjang jabatan merupakan wujud dari kepedulian organisasi terhadap pegawai. Dengan adanya promosi, organisasi menunjukkan kepedulian pada pegawai terutama dalam meraih tanggungjawab yang lebih tinggi.

2.4.3. Konsekuensi Dukungan Organisasi

Berbagai penelitian menunjuk bahwa dukungan organisasi mempunyai dampak, antara lain :

- a. Komitmen organisasi
Pegawai yang mempersepsikan tingkat dukungan organisasi yang tinggi melahirkan rasa tanggungjawab pada pegawai. Pegawai merasa organisasi berkomitmen terhadap dirinya. Sebagai balasannya, pegawai pun berkomitmen terhadap organisasi (Indriana, 2005)
- b. Kesiapan untuk berubah
Organisasi yang peduli dengan kemajuan yang dicapai oleh pegawai membuat pegawai memiliki tanggungjawab terhadap tujuan organisasi.

Ketika organisasi ingin menjadi lebih baik, pegawai siap mendukungnya (Krause, 2005).

c. Intensitas meninggalkan organisasi

Pegawai yang mempersepsikan dukungan tinggi dari organisasi akan membuat pegawai betah bersama organisasi. Pegawai cenderung tidak ingin meninggalkan organisasi (Loi dkk, 2006).

d. *Organizational citizenship behavior*

Persepsi dukungan organisasi yang tinggi membuat pegawai percaya pada organisasi. Dengan kepercayaan tersebut, pegawai mau melakukan pekerjaan yang bukan tugas/tanggungjawab mereka dengan sukarela (Peelle, 2007).

e. Kepuasan kerja

Hasil penelitian Harris dkk. (2007) mengatakan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang merasa adanya dukungan organisasi yang tinggi cenderung puas terhadap gaji, rekan kerja, atasan, dan promosi.

2.4.4. Pengukuran Dukungan Organisasi

Eisenberg adalah ahli yang mengembangkan alat ukur dukungan organisasi. Alat ukur uni dimensi ini mengukur sejauh mana persepsi pegawai terhadap kepedulian organisasi terhadap dirinya.

2.5. Iklim Psikologis

Pada bagian ini akan dibahas tentang definisi iklim psikologis, perspektif iklim psikologis, konsekuensi iklim psikologis, dan pengukuran iklim psikologis.

2.5.1. Definisi Iklim Psikologis

Burke dkk (2002) mengatakan bahwa iklim psikologis adalah persepsi individu tentang karakteristik lingkungan kerja. Karakteristik tersebut adalah penekanan pada tujuan, penekanan pada perlengkapan, dukungan manajemen, orientasi imbalan, kerjasama kelompok kerja, otonomi, pembuatan keputusan.

Iklm psikologis dengan iklim organisasi pada intinya sama ‘persepsi tentang karakteristik lingkungan kerja’. Iklim Psikologis adalah persepsi individu. Sementara iklim organisasi adalah persepsi sekelompok orang. Dalam pengumpulan data, skor individu menunjukkan persepsi individu tentang lingkungan kerja. Gabungan dari skor individu adalah persepsi tentang iklim organisasi (Burke dkk, 2005).

2.5.2. Perspektif Iklim Psikologis

Ada tiga pendekatan yang berhubungan dengan iklim psikologis. Pendekatan tersebut, yaitu (Burke, 2005):

a. *Social constructionist perspective*

Para penganut paham ini meyakini bahwa lingkungan organisasilah yang membentuk iklim. Apa yang ditanamkan oleh organisasi, itulah yang membentuk iklim psikologis. Iklim akan terasa ketika pegawai berinteraksi dengan pegawai yang lain. Perusahaan yang menanamkan budaya organisasi untuk saling mendukung dan menghargai. Mereka menghormati satu sama lain, memberikan dukungan, dan bekerja sama dalam mencapai tujuan. Maka, iklim seperti itulah yang dirasakan oleh pegawai.

b. *General psychological climate perspective*

Perseptif ini bertolak belakang dengan perspektif sebelumnya. Jika *social constructionist perspective* menenakan iklim dibentuk oleh organisasi. Pespektif ini menekankan pentingnya nilai-nilai pribadi membentuk iklim psikologis, seperti : keiklasan, tanggung jawab, dukungan, dan hubungan sosial di dalam lingkungan kerja. Nilai-nilai tersebut mempengaruhi persepsi individu terhadap lingkungan kerja.

c. *Multiple stakeholder perspective*

Iklim psikologis berkaitan dengan bagaimana nilai-nilai organisasi berpengaruh terhadap *stakeholder*, seperti : pelanggan, distributor, kontraktor, pemerintah, masyarakat sekitar. Iklim yang dirasakan di organisasi akan terasa dengan *stakeholder* organisasi.

2.5.4. Konsekuensi Iklim Psikologis

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa iklim psikologis mempunyai dampak. Dampak tersebut antara lain:

a. Pembelajaran individu

Iklim psikologis yang dipersepsikan secara positif oleh individu membuat pegawai merasa nyaman di tempat kerjanya. Individu merasa mendapat dukungan dalam menjalankan tugas sehari-hari termasuk juga dalam proses belajar. Manajemen memberikan kesempatan untuk mempelajari sesuatu. Hal tersebut mendorong individu dalam mempelajari sesuatu (Budiyanti, 2003).

b. Ketidakhadiran

Iklim psikologis mempunyai pengaruh signifikan terhadap ketidakhadiran pegawai. Semakin positif persepsi tentang iklim psikologis, semakin rendah ketidakhadiran pegawai (Ismail, 2005).

c. Prediktor untuk berubah

Iklim psikologis mempunyai pengaruh terhadap kesipian untuk berubah. Pegawai merasa mendapat peran yang jelas, pekerjaannya dihargai oleh orang, dan dukungan yang diberikan manajemen membuat mereka siap dalam menghadapi perubahan (Martin dkk, 2005).

e. Orientasi penjualan terhadap konsumen

Iklim psikologis turut serta mempengaruhi sikap pegawai terhadap orientasi konsumen. Apa yang ditanamkan oleh organisasi akan berdampak pada interaksi pegawai dengan konsumen (Martin & Bush, 2006).

2.5.5 Pengukuran Iklim Psikologis

Salah satu ahli yang mengembangkan pengukuran iklim psikologis adalah Brown dan Leigh (1996). Mereka membagi alat ukur tersebut kedalam enam sub variabel, yaitu:

- a. *Management support*, dukungan yang diberikan oleh manajemen terhadap pekerjaan pegawai.
- b. *Role clarity*, kejelasan peran/tugas pegawai di tempat kerja.
- c. *Sense of having made some contribution*, persepsi pegawai membuat kontribusi di tempat kerja.
- d. *Effort put in has gain recognition*, persepsi pegawai usaha/unjuk kerja diperhatikan oleh orang lain.
- e. *Freedom of expression*, kebebasan pegawai dalam mengekspresikan diri di tempat kerja.
- f. *Work has challenge*, pegawai merasa pekerjaannya menantang.

2.6. Pengaruh Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, Dukungan Organisasi, dan Iklim Psikologis terhadap Kesiapan untuk Berubah

2.6.1. Pengaruh Keadilan Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah

Teori keadilan organisasi diilhami oleh teori pertukaran sosial, apa yang diberikan sesuai dengan apa yang didapatnya. Keadilan di organisasi ditandai dengan pengalokasian hasil yang adil, dilibatkannya pegawai dalam pembuatan keputusan, perlakuan sopan atasan terhadap bawahan, dan kejelasan informasi di organisasi. Dengan perlakuan adil di organisasi membuat pegawai hormat pada organisasi. Sebagai balasannya, pegawai pun mendukung apa yang dilakukan oleh organisasi. Akhirnya, keadilan organisasi berdampak pada kesiapan menghadapi perubahan organisasi (Krause, 2008).

2.6.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah

Komitmen organisasi diartikan sebagai identifikasi pegawai terhadap organisasi dan kemauan untuk tetap bersama organisasi. Pegawai yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi akan memberikan pemikiran dan tenaganya untuk organisasi. Kemajuan organisasi adalah kemajuan pegawai dan masalah organisasi adalah masalah pegawai. Pegawai menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi. Pegawai mendukung perkembangan organisasi. Akhirnya,

pegawai siap dalam menghadapi perubahan di organisasi lebih baik (Madson, 2005)

2.6.3. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah

Pegawai akan membalas apa yang diberikan oleh organisasi. Ketika organisasi memberikan dukungan kepada pegawai, pegawai pun akan memberikan dukungan kepada organisasi. Salah satunya adalah dengan siap mendukung perubahan (Fuller dkk, 2006). Robbins dan Judge (2007) menyatakan dukungan yang diberikan pihak manajemen mengurangi resistensi pegawai dalam perubahan di organisasi.

2.6.4. Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kesiapan untuk Berubah

Iklim psikologis adalah persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Persepsi individu yang positif mendukung terjadinya perubahan. Persepsi positif tersebut dapat berupa kebebasan individu dalam berekspresi di tempat kerja, peran/tugas yang jelas, pekerjaan yang dihargai oleh orang lain, dan dukungan dari manajemen. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai-pegawai yang mempersepsikan organisasi dan lingkungan kerja secara positif lebih mudah untuk mengikuti perubahan (Martin dkk, 2005). Budaya dan iklim di organisasi turut mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah (McNabb & Sepic dalam Hanpachern, 1998).

Model Teoritik Penelitian

