

**PENGARUH KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH
DENGAN MODAL PSIKOLOGIS SEBAGAI PEMODERASI**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Derajat Strata Dua (S-2)

Program Studi Manajemen
Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia



Diajukan Oleh :

ASRIYANA

14/375617/PEK/19954

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA
2018**



Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dengan Modal Psikologis Sebagai Pemoderasi

Asriyana, ELY SUSANTO, M.B.A., Ph.D

Universitas Gadjah Mada, 2018 | Diunduh dari <http://etd.repository.ugm.ac.id/>

HALAMAN PENGESAHAN

**Pengaruh Kepercayaan Organisasional terhadap Kesiapan Untuk Berubah
dengan Modal Psikologis Sebagai Pemoderasi**

Disusun Oleh:

ASRIYANA

14/375617/PEK/19954

Pembimbing

ELY SUSANTO, M.B.A., Ph.D

Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dengan Modal Psikologis Sebagai Pemoderasi

Asriyana

(asriyana_s.kaseng@yahoo.co.id)

Ely Susanto

(susanto76@gmail.com)

Program Magister Sains Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh positif kepercayaan organisasional terhadap kesiapan untuk berubah, serta menguji peran modal psikologis dalam memoderasi hubungan positif kepercayaan organisasional terhadap kesiapan untuk berubah. Responden dalam penelitian ini adalah 249 Aparatur Sipil Negara yang tersebar di instansi Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Proses pengumpulan data melalui metode survei dengan penyebaran kuesioner kepada responden. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi bertingkat. Berdasarkan hasil penelitian kepercayaan organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Pengaruh tersebut semakin menguat ketika modal psikologis tinggi. Penelitian ini menunjukkan bahwa teori pertukaran sosial dan teori konservasi sumber daya dapat menjelaskan pengaruh antar variabel.

Kata kunci : Perubahan Organisasi, Kepercayaan Organisasional, Kesiapan Untuk Berubah, Modal Psikologis

1. Pendahuluan

Perubahan ataupun perkembangan organisasional merupakan hal yang sangat luas cakupannya dan seiring perkembangan zaman, perubahan menjadi salah satu hal yang tidak dapat dihindari dan harus dilalui. Perubahan organisasi

tersebut juga menjadi suatu tantangan tersendiri bagi pelaku organisasi, karena pengaruh perubahan akan menimbulkan reaksi yang berbeda dari orang-orang yang terlibat (Lunenburg, 2010).

Dapat dilihat dengan tingginya tingkat kegagalan perubahan organisasi, misalnya dalam penelitian Beer dan Nohria (2000) yang menyimpulkan bahwa 70 % inisiatif perubahan gagal karena adanya sikap negatif karyawan dalam menyikapi perubahan, dan hanya sekitar 30% organisasi yang berhasil mengelola perubahan. Tingginya tingkat kegagalan organisasi dalam melakukan suatu perubahan mungkin akan bertambah lebih tinggi lagi ketika organisasi tidak mampu untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam inisiatif perubahan. Beberapa peneliti sebelumnya (Armenakis *et al.*, 1993; Lau dan Woodman, 1995; Devos *et al.*, 2002; Choi, 2011; Fuchs dan Prouska, 2014) juga menganggap bahwa tingginya tingkat kegagalan dari implementasi perubahan karena adanya pengabaian peran sentral individu yang terlibat dalam proses perubahan. Maka dari itu, sebagai langkah awal Armenakis *et al.* (1993) menyatakan sebelum organisasi melaksanakan suatu perubahan sangat penting bagi agen perubahan untuk memastikan kebutuhan dan kesiapan individu untuk berubah, karena kesiapan individu untuk berubah merupakan faktor kunci bagi kesuksesan perubahan organisasi (Berneth, 2004; Holt *et al.*, 2007; Choi, 2011).

Rendahnya tingkat kesiapan untuk berubah akan membuat individu memandang bahwa perubahan tersebut akan memunculkan ketegangan bagi individu dalam organisasi secara keseluruhan. Ketika suatu organisasi mempertimbangkan untuk mengubah kebijakan ataupun strategi mereka, terkadang menimbulkan terbentuknya situasi ketidakpastian, sinisme dan stres pada orang-orang yang terlibat didalamnya (Shah, 2014). Dimana ketika mereka tidak memiliki keyakinan dan kepercayaan pada keberhasilan perubahan tersebut, mereka cenderung menunjukkan perilaku penolakan, sehingga akan merugikan organisasi (Bandura, 1982).

Beberapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap keseluruhan organisasi bertindak sebagai penggerak perubahan yang positif. Li (2005) memandang bahwa kepercayaan merupakan komponen utama

dalam mengimplementasikan perubahan. Hasil tersebut juga didukung oleh Costa dan Bijlsma (2007) yang menunjukkan bahwa kepercayaan merupakan mekanisme sentral dalam mengelola harapan, interaksi dan perilaku selama proses perubahan. Oreg (2007) menemukan kepercayaan pada organisasional merupakan efek terkuat dalam evaluasi perilaku kognitif karyawan terhadap perubahan, sehingga penting untuk meningkatkan keyakinan karyawan untuk percaya pada manajemen, kepemimpinan, maupun kepada organisasi dalam pengimplementasian proses perubahan. Hubungan antara kepercayaan organisasional dan kesiapan pegawai untuk berubah dapat dijelaskan dengan teori pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964), Teori ini memandang adanya norma hubungan timbal balik yang dimiliki anggota dengan organisasi.

Peneliti mencoba menambahkan Modal psikologis sebagai variabel pemoderasi untuk melihat apakah kemudian modal psikologis tersebut bisa memperlemah atau menguatkan hubungan antara kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Hal ini dapat dijelaskan secara teoritik sudut pandang teori konservasi sumber daya atau *conservation of resources theory* (COR) dari Hobfoll (1989). Sejalan dengan teori COR, Luthans *et al.* (2008) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ketika individu tidak memiliki modal psikologis dalam dirinya, maka sebaik apapun iklim organisasi maupun dukungan yang diberikan organisasi, kinerjanya tidak akan pernah mencapai tingkat yang konsisten.

2. Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Kesiapan untuk berubah

Kesiapan perubahan juga didefinisikan sebagai perilaku komprehensif mengenai pengaruh simulasi dari konten (apa yang mau di ubah), proses (bagaimana implikasi perubahan), konteks (keadaan ketika perubahan itu terjadi), dan juga individu (karakteristik dari mereka yang meminta perubahan) (Holt *et al.*, 2007). Kesiapan individu untuk berubah dapat diartikan yakni sejauh mana individu memiliki pandangan positif tentang perlunya perubahan organisasi (yaitu penerimaan perubahan) (Cunningham *et al.*, 2002). Serta sejauh mana individu percaya bahwa perubahan tersebut cenderung memiliki implikasi positif

untuk diri mereka sendiri dan organisasi yang lebih luas (Jones *et al.*, 2005). Sejalan dengan hal tersebut, Armenakis *et al.* (1993) mendefinisikan kesiapan perubahan sebagai suatu kepercayaan, sikap, dan niat individu mengenai sejauh mana perubahan yang diperlukan dan persepsi kapasitas organisasi untuk berhasil melakukan perubahan tersebut.

2.2 Kepercayaan Organisasional

Gambetta (dikutip dalam Mukherjee dan Bhattacharya, 2013) mendefinisikan bahwa kepercayaan organisasional sebagai keyakinan yang dimiliki pegawai terhadap organisasinya, yang artinya pegawai percaya bahwa organisasi tidak akan mengambil tindakan yang dapat merugikan kepentingan pegawai. Rousseau *et al.* (1998) yang kemudian mengemukakan bahwa kepercayaan merupakan suatu kondisi psikologis yang meliputi kemauan untuk berada dalam posisi yang berisiko berdasarkan harapan positif atas niat atau perilaku pihak lain tanpa mempertimbangkan kemampuan untuk mengawasi atau mengendalikan pihak lain.

2.3 Modal Psikologis

Luthans *et al.* (2007) mendefinisikan modal psikologis sebagai situasi psikologis positif yang ditandai dengan kemampuan diri dalam menangani tugas dan tantangan yang diberikan, atribusi positif, keyakinan pada adanya harapan dan tujuan yang akan dicapai, dan juga memiliki daya tahan dalam mencapai kesuksesan.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Buone dan Bowditch (dikutip dalam Shah, 2014) menyatakan bahwa selama proses perubahan organisasi, kepercayaan organisasional dianggap sebagai faktor kritis karena dianggap dapat menyelesaikan resiko pada proses perubahan. Hal ini kemudian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dirks dan Ferrin (2001) yang menganggap bahwa kepercayaan akan menimbulkan efek positif terhadap sikap, persepsi, perilaku, dan hasil kinerja dalam lingkungan organisasi.

Karyawan akan merasa percaya pada perubahan organisasi tergantung bagaimana organisasi mampu untuk meyakinkan karyawan dengan memberikan informasi-informasi terkait dengan tujuan dari perubahan yang dilakukan tersebut.

Komunikasi terbuka dapat mendorong sikap positif terhadap perubahan dengan menghilangkan ketakutan, mendidik karyawan dan menyampaikan kompetensi pada perubahan yang terjadi (Mayer *et al.*, 1995). Logika tersebut sejalan dengan teori pertukaran sosial (Blau, 1964) yang memandang bahwa seseorang akan berperilaku sesuai dengan bagaimana interaksi pada lingkungan sosialnya. Berdasarkan hasil studi empiris di atas, maka dirumuskan hipotesis berikut:

Hipotesis 1 : *Kepercayaan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai untuk berubah*

Kesiapan karyawan untuk berubah menjadi faktor kunci bagi kesuksesan perubahan organisasi. Namun demikian, agen perubahan sering mengabaikan peran sentral individu yang terlibat dalam proses perubahan (Choi, 2011). Keadaan psikologis karyawan melalui kepercayaan memberikan pemikiran tentang bagaimana individu mendapatkan hubungan mereka dengan organisasi pada situasi perubahan (Dirks dan Ferrin, 2001). Rai (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa seseorang dengan pemikiran positif diharapkan mampu melihat kejadian yang terjadi (dalam hal ini perubahan organisasi) secara positif, dengan demikian dapat mengembangkan kepercayaan terhadap organisasi. Saruhan (2013) memandang modal psikologis karyawan dapat dianggap sebagai faktor individual yang akan mempengaruhi hubungan antara kepercayaan organisasional dengan penolakan terhadap perubahan

Avey *et al.* (2009) menemukan bahwa modal psikologis dapat membantu mengatasi stress dan memfasilitasi perubahan organisasi yang positif. Dimana modal psikologis dapat mengurangi unsur-unsur ketidakpercayaan antara seorang pegawai dengan atasannya, seseorang dengan kondisi pikiran yang positif diharapkan melihat peristiwa secara positif dan dapat mengembangkan kepercayaan terhadap organisasi sehingga lebih siap untuk berubah.

Logika ini sejalan dengan teori konservasi sumber daya dari Hobfoll (1989), dimana dalam teori ini, sekuat apapun dukungan yang diberikan dan iklim organisasi, ketika seseorang tidak memiliki sumber daya positif yakni modal psikologis maka individu tetap akan memandang negatif perubahan organisasi

(Bouckenooghe, 2010). Berdasarkan hasil studi empiris di atas, maka dirumuskan hipotesis berikut:

Hipotesis 2: *Modal Psikologi memoderasi pengaruh positif kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah, dimana pengaruh positif antara kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah akan semakin kuat ketika modal psikologi meningkat.*

3. Metode Penelitian

3.1. Responden dan Prosedur

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan kuantitatif jenis eksplanatoris, yaitu menjelaskan hubungan korelasional antar variabel melalui pengujian hipotesis dengan desain penelitian survei. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat *cross-sectional* pada level unit analisis individu. Desain penelitian kuantitatif ini juga dimaksudkan untuk menguji hipotesis peran Modal Psikologis dalam memoderasi pengaruh Kepercayaan organisasional terhadap Kesiapan untuk Perubahan. Adapun unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini pada tingkat individu. Teknik analisis yang digunakan untuk pengujian hipotesis pertama menggunakan *simple regression linear.*, serta dalam pengujian efek moderasi pada hipotesis 2 penelitian ini menggunakan *moderated regression analysis.*

Penelitian ini mengambil responden semua Aparatur Sipil Negara (ASN) Provinsi Sulawesi Tengah. Metode pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling* dimana besaran peluang terpilihnya responden penelitian dari suatu populasi tidak diketahui pasti (Cooper dan Shindler, 2014). Sedangkan untuk penentuan sampel dalam hal ini menggunakan teknik *purposive sampling.*

3.2. Pengukuran

Skala yang digunakan adalah skala *Likert* dimana menyediakan 5 (lima) poin skala dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen pengukuran Kesiapan untuk berubah yang digunakan merupakan pengembangan dari Armenakis *et al.* (2007) yang terdiri dari 26 (dua puluh enam) item pernyataan.

Instrumen pengukuran kepercayaan organisasional yang digunakan milik Mayer *et al.*, (1998) yang dikembangkan oleh Rawlins (2008) yang terdiri dari 11 (sebelas) item pernyataan. Modal psikologis diukur dengan versi PCQ-24 oleh Luthans *et al.* (2007) yang telah dikembangkan oleh Saruhan (2013). Ini adalah instrumen 24 item pernyataan.

4. Hasil dan Diskusi

4.1. Uji Validitas

Dalam melakukan uji validitas, peneliti melakukan pengujian *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan menggunakan penilaian *Keiser-Meyer-Okin Measure of Sampling Adequacy* (KMO-MSA) dan *Barlett's Test of Sphericity* (BTS). Dalam pengujian tersebut, persyaratan yang harus dipenuhi agar dapat dianalisis dengan baik adalah nilai KMO-MSA $> 0,5$ dan nilai BTS signifikan $< 0,05$ (Hair *et al.*, 2014). Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai KMO-MSA adalah 0,810, 0,888, dan 0,777 dimana telah memiliki syarat kecukupan sampel secara menyeluruh dan setiap indikator untuk dapat dilakukan analisis faktor. Selanjutnya, nilai BTS adalah signifikan 0,000 dimana telah memenuhi syarat untuk dilakukan analisis faktor dan memiliki korelasi antar variabel yang diwujudkan dengan matriks korelasi secara keseluruhan.

4.2 Uji Realibilitas

Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian realibilitas, pengujian realibilitas dilakukan untuk menguji konsistensi internal sebuah alat/instrumen pengukuran, dimana alat/instrumen pengukuran dianggap memiliki nilai realibilitas yang baik apabila instrumen tersebut dapat memberikan nilai konsisten dalam mengukur makna yang diukur (Hair *et al.*, 2014).

Penelitian ini menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* sebagai nilai reliabilitas variabel yang diuji. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel ketika berada pada nilai *Cronbach's Alpha* minimal 0,6. Jika nilai semakin mendekati satu maka semakin baik. Hasil pengujian reliabilitas untuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	26	0,915	Reliabel
Kepercayaan Organisasi	10	0,814	Reliabel
Modal Psikologis	24	0,796	Reliabel

4.3. Hasil Pengujian Multikolinearitas

Uji asumsi klasik yang dilakukan pada penelitian ini adalah uji multikolinearitas. Untuk memenuhi syarat uji multikolinearitas, maka nilai *variance inflation factor* (VIF) masing-masing variabel tidak boleh lebih besar dari 10.

Tabel 2
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Nilai VIF	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	2,103	Tidak ada multikolinearitas
Kepercayaan Organisasi	1,963	Tidak ada multikolinearitas
Modal Psikologis	1,109	Tidak ada multikolinearitas

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menguji 2 (dua) hipotesis yang terdiri dari hipotesis pertama yaitu hipotesis pengaruh langsung, dan hipotesis yang kedua yaitu hipotesis pengaruh pemoderasian. Pengaruh langsung diuji menggunakan analisis regresi sederhana dengan alat analisis SPSS 20. Pengaruh pemoderasian diuji menggunakan analisis regresi moderasi atau *Moderation Regression Analysis* (MRA), yang kemudian dilakukannya *mean centering* atau pengelompokan interaksi menggunakan pendekatan Aiken dan West (1991). Pengelompokan interaksi dilakukan pada variabel interaksi independen dengan variabel moderasi untuk menghindari terjadinya multikolinearitas pada model akibat perkalian antar

variabel. Rangkuman hasil pengujian kedua hipotesis yang dibangun pada penelitian ini disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil uji analisis regresi

Variabel	Kesiapan Untuk Berubah		
	β	t	Sig
Model 1			
Constant	2,095	10,332	0,000
Kepercayaan Organisasi	0,466	9,397	0,000
R^2	0,263		
ΔR^2	0,260		
F	88,297		
Model 2			
Constant	4,007	189,151	0,000
Kepercayaan Organisasi	0,174	2,581	0,010
Modal Psikologis	0,559	5,930	0,000
Kepercayaan Organisasi*Modal Psikologis	0,197	2,004	0,046
R^2	0,358		
F	45,722		
ΔR^2	0,350		
ΔF	45,633		

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Pada tabel 4.7 menunjukkan Variabel kepercayaan organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah ($\beta = 0,466$; $t = 9,397$; $\text{sig.} = 0,000 < 0,000$). Hasil koefisien regresi menunjukkan bahwa variabel kepercayaan organisasi dapat menjelaskan kesiapan pegawai untuk berubah sebesar 26% ($\text{Adj } R^2 = 0,260$), sedangkan 74% sisanya disebabkan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa Hipotesis 1 didukung secara statistik.

Temuan ini mendukung temuan penelitian sebelumnya diarah konsep perubahan organisasi khususnya yang menggunakan konsep kepercayaan untuk menjelaskan kesiapan pegawai untuk berubah, yakni Eby *et al.*, 2000; Madson *et al.*, 2002; Chawla dan Keloway, 2004 Jones *et al.*, 2005; Rafferty dan Simons, 2006; Vakola, 2012; Santhidran *et al.*, 2013; Adil, 2016. Hal ini juga sejalan dengan dugaan yang disampaikan dalam beberapa penelitian sebelumnya (Dirks dan Ferrin, 2001; Li, 2005; Shah, 2014) yang menemukan bahwa besaran tingkat kepercayaan terhadap organisasi dapat mengidentifikasi perilaku positif pegawai dalam memandang dan mendukung suatu perubahan organisasi.

Hasil temuan dalam penelitian ini juga mengkonfirmasi teori pertukaran sosial (Blau, 1964). Teori ini mengidentifikasi segala sesuatu dilihat dari adanya proses pertukaran atau norma timbal balik. Norma timbal balik dalam konteks ini menyatakan bahwa pegawai akan berperilaku sesuai dengan nilai atau manfaat yang akan didapatkannya.

Dalam hal ini pertukaran sosial pada proses perubahan organisasi dapat dipahami ketika pegawai merasa bahwa organisasinya memiliki suatu kemampuan, kebajikan maupun integritas (Mayer *et al.*, 1989) maka akan menimbulkan rasa percaya yang tinggi terhadap organisasinya tersebut sehingga ketika perubahan terjadi, mereka akan lebih merasa siap untuk berubah. Ketika pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang rendah terhadap organisasinya, segala jenis perubahan akan dilihat sebagai sesuatu yang merugikan dan megancam (Saruhan, 2013) sehingga diasumsikan kesiapan pegawai tersebut akan berkurang atau menimbulkan perilaku negatif dengan menolak perubahan tersebut.

Selanjutnya, Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini menyatakan peran pemoderasian modal psikologis pada pengaruh positif kepercayaan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Pada pengujian Hipotesis 2 (dua) dilakukan dengan analisis data menggunakan model analisis regresi bertingkat, seperti yang dijelaskan sebelumnya sebelum dilakukan uji pengaruh interaksi maka terlebih dahulu dilakukan *mean centering* atau transformasi pemusatan data (Aiken dan

West, 1991) untuk menghindari multikolinearitas karena adanya variabel yang berpotensi untuk berkorelasi satu sama lain.

Hasil dari pengujian hipotesis 2 dapat ditunjukkan pada Tabel 4.7 yang menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Sementara pengaruh pemoderasian yang ditunjukkan pada pengaruh interaksi, nilai yang ditunjukkan pada analisis ini menunjukkan hasil positif dan signifikan ($\beta = 0,559$; $t = 5,930$; $sig. = 0,000 < 0,05$). Ini berarti hipotesis 2 didukung. Selain itu, Tabel 4.7 juga menunjukkan bahwa, nilai ΔR^2 yang menunjukkan besaran kemampuan variabel independen menjelaskan varians variabel dependennya berbeda setelah dimasukkan variabel moderasi. Nilai ΔR^2 pada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah menjadi sebesar 35 % ($Adj R^2 = 0,350$) atau ada peningkatan sebesar 11% ($\Delta R^2 = 0,110$). Sehingga dapat dikatakan bahwa modal psikologis dapat memoderasi pengaruh positif kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Hasil pengujian ini mengandung makna pengaruh positif kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah akan meningkat ketika pegawai memiliki modal psikologis. Sebaliknya, ketika pegawai tidak memiliki modal psikologis maka tingkat pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah akan melemah.

Temuan ini sejalan dengan teori konservasi sumber daya (*Conservation of Resource Theory*) dari Hobfoll (1989), dimana sumber daya yang dimiliki akan ditambah dan dipertahankan untuk merespon suatu keadaan yang tidak pasti dan ancaman ataupun digunakan sebagai penyangga dalam mendorong karyawan untuk mendukung perubahan karena kesediaan mereka berkorban demi kepentingan mereka demi organisasi. Teori ini mengidentifikasi modal psikologis sebagai sumber daya positif yang harus dimiliki pegawai untuk mengatasi stress dan perilaku negatif terhadap pekerjaan (Avey *et al.*, 2008). Sumber daya pribadi dapat dilihat sebagai aspek positif dari diri yang mewakili kemampuan pegawai untuk melakukan kontrol pada peristiwa atau keadaan (Demerouti dan Bakker, 2011).

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saruhan (2013) yang menunjukkan, ketika kepercayaan pegawai terhadap organisasinya rendah maka segala jenis perubahan dapat dilihat sebagai suatu ancaman dan mencurigakan. Saruhan juga menambahkan bahwa ketika pegawai tidak memiliki rasa percaya pada organisasi maka pegawai akan merasa tidak aman, rasa percaya dirinya akan berkurang, dan juga mereka tidak akan mengembangkan rasa percaya terhadap organisasi baik pada supervisor maupun pada rekan kerjanya.

Secara keseluruhan berdasarkan dukungan teori dan penelitian sebelumnya, hasil analisis menunjukkan pengaruh kepercayaan organisasional akan menjadi lebih kuat ketika pegawai yang memiliki modal psikologis yang tinggi sehingga lebih siap untuk berubah. Pegawai yang memiliki sumber daya diasumsikan mampu untuk melihat bahwa perubahan yang dilakukan organisasi merupakan terbaik baginya, bahkan ketika terjadi sesuatu hal yang tidak sesuai dengan harapan mereka, adanya optimisme, rasa percaya diri, ketahanan dan juga harapan yang tinggi akan mampu membuat mereka tetap percaya dan melekat pada organisasinya.

5. Simpulan

Secara keseluruhan, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran modal psikologis sebagai pemoderasi pada pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Berdasarkan hasil survei dan analisis data yang telah dijelaskan pada Bab 4 (empat) sebelumnya, maka diperoleh beberapa simpulan yakni , pertama, Hipotesis yang menyatakan bahwa kepercayaan organisasional berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai untuk berubah didukung. Hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa kepercayaan pegawai terhadap organisasi berperan penting dalam mewujudkan kesiapan pegawai untuk mengikuti perubahan. Selaras dengan teori pertukaran sosial, proses pertukaran antara pegawai dan organisasi dapat dilihat ketika pegawai percaya dan memandang bahwa perubahan merupakan hal yang terbaik dan tidak merugikan mereka, maka akan mendorong pegawai untuk

lebih siap untuk berubah. Maka dari itu, semakin tinggi kepercayaan yang dimiliki pegawai terhadap organisasinya semakin tinggi pula tingkat kesiapan untuk berubah pegawai. Kedua, Hipotesis yang menyatakan peran modal psikologis sebagai pemoderasi dalam pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah didukung. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa faktor individual yakni modal psikologis memiliki peran dalam memperkuat/memperlemah pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Secara spesifik, modal psikologis pegawai yang tinggi memperkuat pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kesiapan pegawai untuk berubah dan sebaliknya. Hasil ini juga dapat dijelaskan dengan teori konservasi sumber daya manusia yang menganggap bahwa modal psikologis merupakan sumber daya psikologi positif yang harus dimiliki pegawai untuk mengatasi sikap negatif terhadap perubahan. Ketika pegawai memiliki tingkat kepercayaan yang rendah maka akan memandang segala jenis perubahan sebagai suatu ancaman dan mencurigakan, dibutuhkan modal psikologis untuk meningkatkan kepercayaannya terhadap organisasi sehingga meningkatkan kesiapan pegawai untuk berubah.

6. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yakni (1) Penelitian ini tidak mengukur secara spesifik mengenai pengetahuan pegawai terkait perubahan organisasi, sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya sebaiknya melibatkan sejauh mana pegawai tersebut mengetahui perubahan yang dimaksud dalam penelitian sehingga hasil temuan bisa dijelaskan lebih spesifik. (2) Pengumpulan data pada penelitian ini bersifat *cross sectional* atau hanya dilakukan pada satu titik tertentu, untuk penelitian dalam konteks perubahan organisasi disarankan pada penelitian selanjutnya menggunakan data longitudinal, sehingga dapat diketahui secara lebih lanjut bagaimana kesiapan pegawai terhadap perubahan dan kepercayaan organisasionalnya ketika terjadi perubahan yang berulang-ulang. (3) Penelitian ini hanya berpusat pada ASN yang ada di provinsi Sulawesi Tengah, sehingga temuannya tidak dapat digeneralisasi secara lebih luas. (4) Penelitian ini hanya menguji dua variabel terhadap pengaruhnya terhadap

kesiapan pegawai untuk berubah sehingga temuan terkait faktor-faktor yang dapat berpengaruh pada kesiapan untuk berubah masih dianggap kurang.

DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, Vol.15, No. 2, pp. 169-183.
- Avey, J.B., Wernsing T.S. Luthans & F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 44, No.1, pp. 48-70.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-370.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43.
- Lunenburg, F.C. 2010. Force for and resistance to organizational change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*. 27(4): 1-10.
- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, Vol. 33, pp.321-349.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J.B. & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, Vol.60, No.3, pp. 541-572.
- Madsen, S.R., John C.R., & Miller, D. (2006) Influencing factors in individual readiness for change, *Journal of Business and Management*.

- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi- experiment. *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, pp.123– 136.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 7(3), 1-7
- Mukherjee, K., & Bhattacharya, R. (2013). Exploring the Mediating Effect of Organizational Trust Between Organizational Justice Dimensions and Affective Commitment. *Management and Labour Studies*. 38(1&2) 63– 79.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.15, No. 1, pp. 73-101.
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: the conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96, No. 2, 337–349.
- Rousseau, D. M. (1998). Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 43, Iss. 1, 186-188.
- Rousseau, D. M, Sitkin, S. B; Burt, R. S, Camerer, C. (1998). *The Academy of Management Review*. Vol. 23, Iss. 3, 393-404.
- Saruhan, Nese. (2013). Organizational Change : The effect of trust in organization and Psychological Capital during change process. *Journal of Business , Economics & Finance*, Vol.2 (3).
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24,7– 19.
- Shah, Naimatullah. (2014) . The role of employees trust in management and supervisors on developing attitudes and behaviours for organizational change. *International Journal of Management Sciences*. Vol.4 No.8, 333-342.