

PERAN MEDIASIRASA AMAN PSIKOLOGIS PADA KESIAPAN UNTUK BERUBAH DI LEMBAGA PEMERINTAH

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SECURITY MEDIATION IN READINESS TO CHANGE IN GOVERNMENT INSTITUTIONS

Windy Dian Trisari, Endang Parahyanti dan Tulus B. S. Radikun
Magister Psikologi Terapan SDMKM
Universitas Indonesia
Jl. Kampus Universitas Indonesia Depok
e-mail: windydiantrisari@gmail.com

(Diterima 31 Mei 2018, Direvisi 4 Juni 2018, Disetujui 29 Juni 2018)

Abstrak

Dalam rangka reformasi birokrasi, perubahan menjadi hal yang harus dihadapi oleh lembaga pemerintah agar dapat menunjukkan kinerja lebih baik yang diharapkan oleh masyarakat dan sesuai dengan semangat orientasi pelayanan, namun pada umumnya masih banyak lembaga yang belum berhasil melakukan perubahan karena kurangnya kesiapan untuk berubah dan adanya sikap negatif pegawai terhadap perubahan. Pegawai untuk menjadi siap dalam menghadapi perubahan memerlukan iklim psikologis yang aman. Rasa aman psikologis dapat memfasilitasi kebutuhan belajar dan berkembang melalui rasa aman pada pegawai untuk mengambil risiko dianggap salah atau tidak mampu oleh atasan dan lingkungan kemudian berani mengambil inisiatif untuk terlibat dalam perubahan. Untuk mendukung suasana rasa aman dibutuhkan gaya kepemimpinan pelayan. Kepemimpinan pelayan dipandang sebagai kepemimpinan yang bermanfaat melalui caranya dalam membangun, melibatkan, dan mengembangkan pegawai. Hal ini menjadi acuan dalam penelitian untuk melihat peran rasa aman psikologis sebagai variabel penengah pada hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah. Penelitian dilakukan kepada pegawai negeri sipil pada salah satu lembaga pemerintah dengan mengukur persepsi terhadap kepemimpinan pelayan, rasa aman psikologis dan kesiapan untuk berubah yang dirasakan oleh pegawai. Hasil penelitian menunjukkan rasa aman psikologis dapat berperan sebagai variabel penengah sebagian pada hubungan antara kepemimpinan pelayan dengan kesiapan untuk berubah. Dalam hal ini kepemimpinan pelayan memiliki efek langsung dan tidak langsung, yaitu melalui rasa aman psikologis, terhadap kesiapan untuk berubah.

Kata kunci: kesiapan untuk berubah, rasa aman psikologis, kepemimpinan pelayan

Abstract

In the bureaucracy reform, the changes become the things that government agencies have to deal with in order to show better performance that is expected by the community and in line with the spirit of service orientation, but in general there are still many institutions that have not succeeded in making changes due to lack of readiness to change and attitude negative employees to change. Employees to be ready for change need a psychological safety climate. Psychological safety can facilitate learning needs and evolve through a sense of security for employees to risk being perceived as either incapable or inadequate by their bosses and the environment and then taking the initiative to engage in change. To support a sense of security requires a servant leadership style. Servant leadership is seen as a useful leadership through the way they build, engage and develop employees. This is a reference in research to see the role of psychological safety as an mediator variable on the relationship between servant leadership and readiness for change. The study was conducted for civil servants in one government agency by measuring perceptions of servant leadership, psychological safety and readiness for change perceived by employees. The results indicate that psychological safety may serve as a partial mediator variable on the relationship between servant leadership and readiness for change. In this case the servant leadership has a direct and indirect effect, namely through psychological security, to the readiness for change.

Keywords: readiness for change, psychological safety, servant leadership

PENDAHULUAN

Perubahan telah menjadi norma bagi organisasi untuk mempertahankan kesuksesan dan eksistensi (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Organisasi industri selalu berusaha untuk dapat selaras dengan lingkungan yang berubah, demikian pula dengan pemerintahan (Hailey dan Balogun, 2002; Kotter, 1996). Pada masa globalisasi, desentralisasi dan demokrasi, organisasi pemerintah dituntut untuk adaptif dan responsif, reorientasi nilai dan revitalisasi peran, serta transformasi organisasi agar menunjukkan kinerja yang diharapkan oleh publik dan sesuai dengan semangat orientasi pelayanan, baik pelayanan internal maupun eksternal. Menurut Jones (2007) perubahan organisasi adalah proses organisasi bergerak dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diharapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Keadaan yang diharapkan dalam organisasi pemerintah terwujud dalam tuntutan perubahan yang diberikan oleh masyarakat, yang kemudian dibentuk melalui program reformasi birokrasi pada seluruh organisasi pemerintah melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Reformasi birokrasi dimaknai sebagai perubahan besar dalam pola pikir dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Tujuan reformasi birokrasi adalah menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi kolusi nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara (Grand Design Reformasi Birokrasi, 2010).

Perubahan secara berkelanjutan menjadi kritikal dalam menentukan kesuksesan organisasi mencapai tujuannya, akan tetapi perubahan yang terus menerus dapat membuat pegawai menjalani pekerjaan dengan penuh tekanan yang kemudian dapat menurunkan kinerja atau mengurangi tingkat kepuasan kerja (Fahrudin, 2015). Literatur memberikan banyak contoh kasus mengenai perubahan organisasi, namun, tingkat keber-

hasilan dari inisiatif perubahan dibawah 30 persen (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Balogun dan Hope Hailey, 2004). Sebuah survei terhadap lebih dari 3000 eksekutif, dua pertiga responden mengindikasikan bahwa perusahaan mereka telah gagal mencapai peningkatan kinerja setelah menerapkan perubahan organisasi (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013). Banyak organisasi yang tidak berhasil melakukan perubahan karena kurangnya kesiapan untuk berubah dan adanya sikap negatif pegawai terhadap perubahan (Bouckennooghe, Devos, dan van den Broeck, 2009).

Proses memunculkan kesiapan untuk berubah tidaklah mudah karena perubahan memaksa individu-individu dalam organisasi untuk melepas cara lama kemudian mengimplementasikan pendekatan dan perilaku yang berbeda dalam melakukan banyak hal (Rafferty dan Simons, 2005). Hal ini sesuai dengan argumen Fahrudin (2015) yang menyebut bahwa dalam konteks organisasi pemerintah, reformasi atau perubahan terkadang disikapi secara resisten oleh aparatur sipil negara yang disebabkan keengganan mereka untuk keluar dari zona nyaman. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami hal-hal yang memotivasi kesiapan untuk berubah karena keberhasilan implementasi perubahan di dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh dukungan pegawai dalam bentuk kesiapan untuk berubah (Erturk, 2008). Kegagalan organisasi menganalisa dan mengelola kesiapan untuk berubah dapat menjadi penyebab kegagalan pengembangan organisasi (Backer, dalam Madsen dkk, 2006).

Tujuan kami dalam penelitian ini adalah untuk melihat peran rasa aman psikologis sebagai mediator hubungan kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah di salah satu lembaga pemerintah. Dalam penelitian sebelumnya, Rafferty, dkk. (2013) berpendapat bahwa rasa aman psikologis berhubungan secara positif dengan kesiapan untuk berubah. Kahn (1990) menggambarkan rasa aman psikologis sebagai perasaan mampu menunjukkan diri sendiri tanpa takut akan konsekuensi

negatif terhadap citra diri, status, atau karir. Rasa aman psikologis dapat terjadi pada individu, kelompok maupun organisasi (Edmondson dan Lei, 2014). Edmondson (1999) mendefinisikan rasa aman psikologis sebagai kepercayaan bersama yang dimiliki oleh anggota kelompok bahwa kelompok tersebut aman untuk pengambilan risiko interpersonal. Persepsi tentang rasa aman psikologis cenderung serupa diantara orang-orang yang bekerja sama karena anggota kelompok memiliki serangkaian aturan yang sama dan persepsi yang berkembang dalam pengalaman bersama (Edmondson, 1999). Saat pegawai merasa aman dalam hubungan interpersonalnya di dalam kelompok maka ia akan berani menyampaikan pendapatnya tanpa khawatir untuk disalahkan dan siap menghadapi tantangan ataupun perubahan, berani untuk mengambil risiko, serta mendukung perilaku inovatif dalam kelompok.

Salah satu faktor yang penting dalam memengaruhi kesiapan untuk berubah adalah adanya peran pemimpin yang efektif untuk merevitalisasi dan memfasilitasi penyesuaian diri pada perubahan (Yukl, 2013). Dalam situasi perubahan, pegawai akan mencari pemimpin untuk membimbing mereka, pemimpin yang memahami perbedaan dan kebutuhan individual pegawai di dalam organisasi. Dierendonck dan Sousa (2016) berpendapat bahwa di masa perubahan memerlukan pemimpin yang menunjukkan kesadaran akan kebutuhan spesifik dari pegawai, menyediakan sumber daya pekerjaan dan mengembangkan sumber daya pribadi yang diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan. Peran pemimpin yang dikemukakan oleh Dierendonck dan Sousa (2016) tersebut digambarkan dalam kepemimpinan pelayan yang merupakan kepemimpinan yang memandang pegawai sebagai penuh daya (Greenleaf, 1997) dan unik.

Teori Dierendonck (2011) mengenai model kepemimpinan pelayan, menegaskan adanya hubungan positif antara kepemimpinan pelayan dengan variabel keluaran organisasi, seperti kinerja, melalui mediasi iklim psikologis organisasi. Kepemimpinan

pelayan dipandang sebagai kepemimpinan yang bermanfaat bagi organisasi melalui caranya dalam membangun, melibatkan, dan mengembangkan pegawai. Saat pegawai merasa dilibatkan maka akan menumbuhkan keinginan untuk belajar dan berkembang. Hal ini diperkuat oleh Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli dalam Dierendonck dkk (2014) bahwa salah satu tujuan utama kepemimpinan pelayan adalah untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menghadapi perubahan dan memberi kesempatan untuk belajar dan berkembang. Seorang pegawai yang mendapatkan informasi tentang perubahan dan perubahan tersebut tidak sesuai dengan harapannya dapat menimbulkan kecemasan. Menurut peneliti salah satu unsur yang membantu pegawai mengatasi kecemasan dan untuk memfasilitasi peningkatan akan kebutuhan belajar dan berkembang adalah rasa aman psikologis, karena rasa aman psikologis merupakan suasana yang menciptakan ruang untuk belajar dan melakukan kesalahan, yang membuat pegawai merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal dan menggunakan pengetahuannya dalam melakukan perubahan.

Dalam penelitian ini, perubahan organisasi yang terjadi yaitu perubahan struktur organisasi, perubahan tugas dan fungsi organisasi disebabkan oleh faktor eksternal dari organisasi. Faktor eksternal tersebut adalah adanya perubahan kebijakan dari pemerintah yang menyebabkan organisasi harus merubah aturan pengadaan barang/jasa pemerintah. Perubahan aturan pengadaan barang/jasa pemerintah tentunya berdampak pada organisasi, dimana organisasi harus menyesuaikan tugas dan fungsi serta struktur organisasi sebagai pengesahan atas kewenangan yang diberikan. Dalam melakukan perubahan organisasi tersebut peran manusia menjadi penting untuk diperhatikan mengingat yang akan melakukan perubahan ataupun yang akan dikenakan perubahan pasti mengikut sertakan manusia yang ada di dalam organisasi tersebut. Salah satu cara agar dapat fokus pada elemen manusianya adalah dengan

memperhatikan kesiapan para anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini, terdapat penelitian yang menyatakan bahwa perubahan organisasi sering mengalami kegagalan disebabkan karena pegawai di dalam organisasi tersebut tidak siap menghadapi perubahan yang ada (Antoni, 2004; dalam Bouckennooghe & Devos, 2007).

Rafferty, dkk. (2013) menunjukkan bahwa *psychological safety* berhubungan secara positif dengan kesiapan untuk berubah. Kelompok yang memiliki tingkat kepercayaan dan penghargaan yang tinggi akan mendorong diskusi terbuka mengenai perubahan, yang akan meningkatkan kepercayaan bahwa perubahan diperlukan dan mengalami peningkatan emosi positif terkait dengan perubahan. Pegawai merasakan rasa aman psikologis ketika mereka yakin mereka tidak akan dipermalukan, dihukum atau dikucilkan oleh rekan kerjanya karena berusaha merubah organisasi ke arah yang lebih baik (Edmondson, 1999). Organisasi perlu menciptakan rasa aman psikologis bagi pegawainya agar mereka merasa aman dan mampu untuk membuat perubahan bagi organisasi (Edmondson dan Woolley, 2003; Schein dan Bennis, 1965; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Rafferty, dkk. (2013) juga menunjukkan bahwa rasa aman psikologis berhubungan secara positif dengan kesiapan untuk berubah. Kelompok yang memiliki tingkat kepercayaan dan penghargaan yang tinggi akan mendorong diskusi terbuka mengenai perubahan, yang akan meningkatkan kepercayaan bahwa perubahan diperlukan dan mengalami peningkatan emosi positif terkait dengan perubahan.

Penelitian mengenai rasa aman psikologis sebagai mediator hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah belum ada dilakukan, khususnya di Lembaga Pemerintah. Oleh karena itu, peneliti akan meneliti bagaimana peran rasa aman psikologis sebagai mediator hubungan kepemimpinan pelayan dengan kesiapan untuk berubah di salah satu Lembaga Pemerintah.

PEMBAHASAN

Tinjauan Pustaka

Jones (2007) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses organisasi bergerak dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diharapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan organisasi kadang dipersepsikan sebagai kesempatan organisasi untuk berkembang atau kebutuhan organisasi agar dapat bertahan, oleh sebab itu, setiap pegawai harus mampu untuk bergerak atau digerakkan dari kondisi saat ini ke kondisi yang diinginkan (Burgess dan Connell, 2007). Elemen manusia menjadi penting untuk diperhatikan mengingat yang akan melakukan perubahan ataupun yang akan dikenakan perubahan pasti mengikutsertakan manusia yang ada di dalam organisasi. Salah satu cara agar dapat fokus pada elemen manusianya adalah dengan memperhatikan kesiapan para anggota organisasi dalam menghadapi perubahan. Antoni (2004; dalam Bouckennooghe & Devos, 2007) menyatakan bahwa perubahan organisasi sering mengalami kegagalan disebabkan karena pegawai di dalam organisasi tersebut tidak siap menghadapi perubahan yang ada.

1. Kesiapan untuk berubah

Kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan dan sikap, terdiri dari kognisi, emosi dan intensi, bahwa perubahan diperlukan dan persepsi mereka terhadap kapasitas diri dan organisasi untuk mensukseskan perubahan tersebut (Armenakis, dkk., 1993; Bouckennooghe & Devos, 2007). Selanjutnya, Rafferty, dkk. (2013) mendefinisikan kesiapan untuk berubah merupakan kognisi dan afektif individu yang menyebar karena proses interaksi sosial dan terwujud sebagai fenomena kelompok sebagai reaksi terhadap perubahan. Individu dalam kelompok bereaksi terhadap stimulus yang kemudian menghasilkan serangkaian stimulus yang dialami semua anggota kelompok. Pada saat anggota kelompok berinteraksi satu

sama lain dari waktu ke waktu, menyebabkan masing-masing individu dalam kelompok memiliki pandangan bersama tentang kejadian di tempat kerja (Kozlowski & Klein, 2000). George & Jones (2001) menunjukkan bahwa perubahan organisasi melibatkan proses pembentukan pandangan individu dan kelompok yang terjadi dalam konteks sosial yang merupakan hasil dari interaksi manusia yang konstan dan berkelanjutan dalam organisasi.

Salah satu faktor *enabler konteks internal* yang memengaruhi kesiapan untuk berubah adalah gaya kepemimpinan. Pemimpin yang menyampaikan visi dan menampilkan keterbukaan sisi emosinya akan menimbulkan kepercayaan dan tanggapan afektif kelompok yang positif terhadap perubahan, sehingga penilaian kesiapan untuk berubah menjadi positif. Sanchez-Burks dan Huy (2009) mengemukakan bahwa kemampuan untuk mengenali emosi kolektif secara akurat akan berkontribusi pada kemampuan pemimpin dalam mengelola situasi yang bergejolak secara emosional, yang merupakan karakteristik perubahan strategis.

Kelompok yang memiliki iklim kerja positif dapat meningkatkan kesiapan afektif dan kognitif untuk berubah. Rafferty dan Jimmieson (2010) mengemukakan bahwa persepsi proses perubahan berkontribusi pada pengembangan iklim perubahan kelompok yang positif, yang dapat berkontribusi pada kesiapan untuk berubah. Edmondson (1999) menjelaskan iklim kelompok yang ditandai oleh kepercayaan interpersonal dan saling menghormati dimana orang merasa nyaman disebut sebagai rasa aman psikologis. Rafferty, dkk. (2013) juga menunjukkan bahwa rasa aman psikologis berhubungan secara positif dengan kesiapan untuk berubah. Kelompok yang memiliki tingkat kepercayaan dan penghargaan yang tinggi akan mendorong diskusi terbuka mengenai perubahan, yang

akan meningkatkan kepercayaan bahwa perubahan diperlukan dan mengalami peningkatan emosi positif terkait dengan perubahan.

2. **Kepemimpinan Pelayan**

Greenleaf (1977) untuk pertama kalinya mencetuskan ide tentang kepemimpinan pelayan dalam sebuah artikel "*The Servant as Leader*", dia menjelaskan bahwa pemimpin harus melihat dirinya sebagai pelayan terlebih dahulu. Kepemimpinan pelayan dapat didefinisikan sebagai suatu keinginan dari pemimpin untuk memotivasi, membimbing, memberikan harapan, dan memberikan perhatian lebih dalam membentuk suatu hubungan yang berkualitas dengan pengikut dan bawahan (Greenleaf & Spears, 2002). Luthans & Avolio (2003) mengartikan kepemimpinan pelayan sebagai pemimpin yang mengatur dengan menciptakan peluang bagi bawahannya agar mereka berkembang.

Kepemimpinan pelayan dipandang sebagai kepemimpinan yang bermanfaat bagi organisasi melalui caranya dalam membangun, melibatkan, dan mengembangkan pegawai. Iklim yang diciptakan dari kepemimpinan pelayan menyediakan ruang untuk belajar dan melakukan kesalahan. Dengan demikian, pegawai merasa aman untuk menggunakan pengetahuan mereka dan berfokus pada pengembangan dan pembelajaran yang berkelanjutan. Bagi para pemimpin pelayan, penting untuk menciptakan suasana kepercayaan dimana orang merasa diterima, bebas melakukan kesalahan, dan tahu bahwa mereka tidak akan ditolak (Ferch, 2005). Perasaan percaya dan aman merupakan elemen penting dari rasa aman psikologis untuk menangani masa-masa sulit dan menciptakan hubungan jangka panjang yang efektif, yang kemudian berpengaruh pada proses dan kinerja tim (Dirks, 1999). Berdasarkan uraian tersebut, menurut peneliti, kepemimpinan pelayan memiliki hubungan dengan rasa aman psikologis.

3. Rasa Aman Psikologis

Edmondson (1999) mengembangkan konstruk rasa aman psikologis yang diartikan sebagai keyakinan bersama bahwa kelompok yang dimiliki adalah kelompok yang aman untuk mengambil resiko interpersonal dan memiliki rasa saling mendukung yang kuat. Persepsi tentang rasa aman psikologis cenderung serupa diantara orang-orang yang saling bekerja sama, karena anggota kelompok memiliki pengalaman bersama dan aturan yang sama (Edmondson, 1999). Saat anggota kelompok memiliki pengalaman akan penghargaan sebagai reaksi atas kesalahan yang mereka atau orang lain lakukan, maka sebagian besar anggota kelompok akan menyimpulkan bahwa membuat kesalahan tidak menimbulkan suatu penolakan. Cataldo, Raelin, dan Lambert (2009) menunjukkan bahwa pegawai harus merasa status psikologis mereka aman selama proses perubahan agar perubahan terus berlanjut.

Peran rasa aman psikologis telah dikenal dalam penelitian tentang perubahan organisasi. Rasa aman psikologis tumbuh dari rasa percaya terhadap organisasi dan kelompok kerja (Kramer, 1999) berkembang menjadi rasa percaya antar pegawai bahwa mereka saling menghargai satu sama lain (Edmondson, 1999) sehingga yakin bahwa mereka dapat mengekspresikan perbedaan mereka (Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Rasa percaya didefinisikan sebagai harapan bahwa melakukan sesuatu yang beresiko demi tujuan yang baik, tidak akan merugikan pegawai. Rasa aman psikologis dibutuhkan agar pegawai bersedia berbeda pendapat demi perubahan organisasi kearah yang lebih baik. Pegawai merasakan rasa aman psikologis ketika mereka yakin mereka tidak akan dipermalukan, dihukum atau dikucilkan oleh rekan kerjanya karena berusaha merubah organisasi kearah yang lebih baik (Edmondson, 1999). Organisasi perlu menciptakan rasa aman psikologis bagi pegawainya agar mereka

merasa aman dan mampu untuk membuat perubahan bagi organisasi (Edmondson dan Woolley, 2003; Schein dan Bennis, 1965; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Rafferty, dkk. (2013) juga menunjukkan bahwa rasa aman psikologis berhubungan secara positif dengan kesiapan untuk berubah. Kelompok yang memiliki tingkat kepercayaan dan penghargaan yang tinggi akan mendorong diskusi terbuka mengenai perubahan, yang akan meningkatkan kepercayaan bahwa perubahan diperlukan dan mengalami peningkatan emosi positif terkait dengan perubahan.

4. Dinamika Kesiapan Untuk Berubah, Rasa Aman Psikologis Dan Kepemimpinan Pelayan

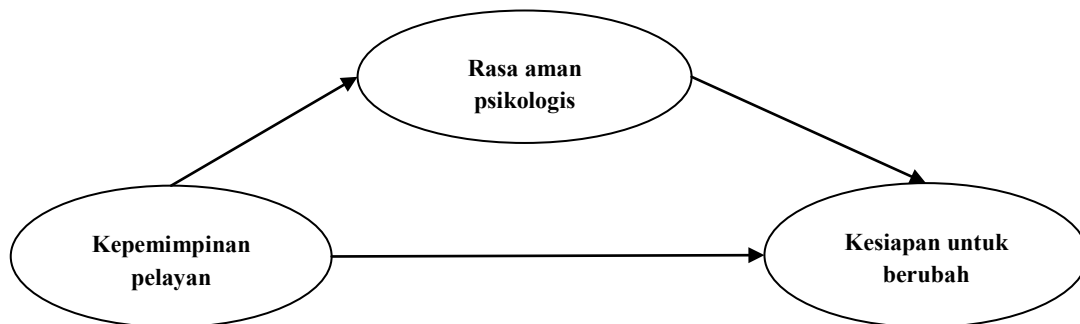
Salah satu alasan mengapa proses perubahan sering gagal adalah karena kurangnya kesiapan untuk berubah, khususnya pada anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok. Menurut Kotter (1995) isu utama perubahan organisasi bukanlah berfokus pada strategi, struktur, budaya atau sistem, namun bagaimana mengubah perilaku anggota organisasi. Kesiapan anggota organisasi dalam menghadapi perubahan dikenal dengan istilah kesiapan untuk berubah. Salah satu faktor yang penting dalam memengaruhi kesiapan untuk berubah adalah adanya peran pemimpin yang efektif untuk merevitalisasi dan memfasilitasi penyesuaian diri pada perubahan (Yukl, 2013). Dalam situasi perubahan, pegawai akan mencari pemimpin untuk membimbing mereka, pemimpin yang memahami perbedaan dan kebutuhan individual pegawai di dalam organisasi. Peran pemimpin tersebut digambarkan dalam kepemimpinan pelayan yang merupakan kepemimpinan yang memandang pegawai sebagai penuh daya (Greenleaf, 1998) dan unik. Salah satu tujuan utama kepemimpinan pelayan adalah untuk meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menghadapi perubahan

dan memberi kesempatan untuk belajar dan berkembang (Van den Heuvel, Demerouti, Bakker, & Schaufeli, 2010, dalam Dierendonck dkk, 2014). Seorang pegawai yang mendapatkan informasi tentang perubahan dan perubahan tersebut tidak sesuai dengan harapannya dapat menimbulkan kecemasan. Menurut peneliti, salah satu unsur yang membantu pegawai mengatasi kecemasan dan untuk memfasilitasi peningkatan akan kebutuhan belajar dan berkembang adalah rasa aman psikologis, karena rasa aman psikologis merupakan suasana yang menciptakan ruang untuk belajar

dan melakukan kesalahan, yang membuat pegawai merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal dan menggunakan pengetahuannya dalam melakukan perubahan. Adanya rasa aman psikologis membuat pegawai berani berbeda pendapat demi perubahan organisasi ke arah yang lebih baik (Edmondson, 1999).

Berdasarkan pemaparan di atas, peneliti membangun hipotesis yaiturasa aman psikologis berperan secara signifikan sebagai mediator pada hubungan kepemimpinan pelayan dengan kesiapan untuk berubah, seperti digambarkan pada gambar 2.1.

Gambar 1. Gambar Kerangka Berpikir Penelitian



METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif, untuk mengukur signifikansi variabel penengah yaitu rasa aman psikologis pada hubungan variabel peramal yaitu kepemimpinan pelayan dengan variabel luaran yaitu kesiapan untuk berubah. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian adalah *non-random/non-probability sampling* sebab seluruh individu di dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel (Kumar, 2005). Jenis *non-random/non-probability sampling* yang dipakai adalah *convenience sampling* atau *accidental sampling* yaitu sampel diambil berdasarkan pada ketersediaan dan kemudahan untuk mendapatkannya, dengan kata lain sampel terpilih karena sampel tersebut berada pada tempat dan waktu yang tepat serta bersedia bekerja sama (Gravetter dan Forzano, 2012).

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil di Indonesia, sedangkan sampel penelitian adalah pegawai negeri sipil di salah satu lembaga pemerintah, dengan karakteristik memiliki masa kerja minimal 2 tahun, hubungan sebagai pemimpin dan bawahan minimal 1 tahun. Metode pengolahan data atau teknik statistik yang digunakan oleh peneliti, adalah statistik deskriptif, korelasi, dan regresi berganda menggunakan perangkat lunak SPSS versi 22.

Metode pengambilan data yang digunakan yaitu kuesioner yang diberikan kepada responden yang sesuai dengan karakteristik dan bersedia mengikuti penelitian. Peneliti menggunakan tiga jenis alat ukur, yaitu alat ukur kepemimpinan pelayan, rasa aman psikologis, dan kesiapan untuk berubah dengan format respon yang digunakan adalah tipe skala Likert dari 1-6. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur

kesiapan untuk berubah merupakan adaptasi dari alat ukur *readiness for changequestionnaire* oleh Bouckenoooghe dkk. (2009). Reliabilitas untuk kesiapan emosional untuk berubah adalah $\alpha = 0,70$, kesiapan kognitif untuk berubah adalah $\alpha = 0,69$, dan kesiapan niat untuk berubah adalah $\alpha = 0,89$. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur delapan dimensi kepemimpinan pelayan merupakan adaptasi dari *servant leadership scale* oleh Dierendonck dan Nuijten (2011), dengan realibilitasnya $\alpha = 0,94$ untuk pemberdayaan, $\alpha = 0,93$ untuk tanggung gugat, $\alpha = 0,92$ untuk *standing back*, $\alpha = 0,95$ untuk kerendahan hati, $\alpha = 0,76$ untuk keaslian, $\alpha = 0,91$ untuk keberanian, $\alpha = 0,90$ untuk pengampunan, and $\alpha = 0,87$ untuk penatalayanan. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur rasa aman psikologis pada penelitian ini merupakan adaptasi dari alat ukur rasa aman psikologis yang dibuat oleh Edmondson (1999). Peneliti menggunakan alat ukur yang sudah diadaptasi dan diuji validitas serta realibilitasnya pada penelitian yang dilakukan oleh Maharisa (2015) dengan realibilitas $\alpha = 0,73$. Jumlah item pada alat ukur ini berjumlah sembilan item.

Peneliti melakukan pengujian reliabilitas dengan hasil koefisien alpha untuk variabel kepemimpinan pelayan sebesar 0,95, rasa aman psikologis sebesar 0,86, dan kesiapan untuk berubah sebesar 0,89. Menurut Kaplan dan Saccuzzo (2005), tingkat koefisien reliabilitas yang dapat diterima atau mencerminkan alat ukur sudah cukup baik diatas angka 0,7. Berdasarkan acuan tersebut, maka alat ukur seluruh variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini reliabel. Definisi operasional kesiapan untuk berubah pada penelitian ini adalah keyakinan dan sikap yang terdiri dari emosi, kognitif dan intensi individu dalam kelompok yang memandang bahwa kelompok siap menghadapi perubahan. Definisi operasional kepemimpinan pelayan pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang melihat pengikutnya sebagai individu yang unik dan penuh daya. Definisi operasional rasa aman psikologis pada penelitian ini adalah keyakinan bersama

anggota kelompok bahwa kelompoknya memiliki rasa saling mendukung dan aman dalam hubungan interpersonal.

Berdasarkan data kuantitatif yang telah diperoleh, peneliti menggunakan perangkat lunak (software) IBM SPSS Statistics-HAYES untuk menganalisa data. Peneliti menggunakan statistik deskriptif, untuk mengetahui mean, standar deviasi, nilai minimum dan maksimum dari setiap variabel (Field, 2013) agar mendapatkan gambaran variabel kepemimpinan pelayan, variabel rasa aman psikologis, variabel kesiapan untuk berubah, dan data demografi. Selanjutnya, peneliti menggunakan analisa regresi Hayes (2013), untuk menguji hipotesis penelitian yaitu apakah rasa aman psikologis dapat berperan sebagai variabel penengah pada hubungan kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah.

HASIL

Responden yang terlibat dalam penelitian ini berjumlah 94 pegawai negeri sipil di sebuah lembaga pemerintah. Jumlah responden laki-laki (55.32%) lebih banyak dibandingkan perempuan (44,68%), mayoritas responden berusia 31-40 tahun yaitu sebanyak 50 orang (53.19%). Responden terbanyak berada pada masa kerja 3-5 tahun sebanyak 63 orang (67.02%). Dilihat dari tingkat pendidikan, responden didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 65 orang (69.15%). Gambaran deskriptif dari masing-masing variabel sebagai berikut, skor rata-rata kepemimpinan pelayan yang diperoleh adalah 4,52 mengindikasikan bahwa pegawai menilai kepemimpinan atasannya sesuai dengan kepemimpinan pelayan; skor rata-rata rasa aman psikologis yang diperoleh adalah 4,80 mengindikasikan pegawai menilai unit kerjanya merupakan lingkungan yang aman untuk pengambilan resiko interpersonal; skor rata-rata kesiapan untuk berubah yang diperoleh adalah 4,60 mengindikasikan bahwa pegawai menilai unit kerjanya memiliki kesiapan untuk berubah.

Tabel 4.1 Gambaran Rata-Rata, Standar Deviasi, dan Korelasi Antar Variabel

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Variabel Demografis										
Usia	34.617	6.228	-							
Jenis Kelamin	0.553	0.499	.283**	-						
Pendidikan	2.234	0.537	.506**	.073	-					
Masa kerja di unit	3.096	1.384	-.130	-.108	-.406**	-				
Jabatan	1.659	0.755	.740**	.219*	.649**	-.236*	-			
Variabel peramal										
Kepemimpinan pelayan	4.523	0.659	-.169	-.164	-.010	-.040	-.082	-		
Variabel penengah										
Rasa aman psikologis	4.806	0.624	.114	.102	.077	-.020	.112	.366**	-	
Variabel luaran										
Kesiapan untuk berubah	4.603	0.614	-.006	-.078	.082	-.154	.032	.473**	.508**	-

N=94. ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Catatan: Usia diukur dalam tahun. Jenis kelamin dalam kode 0=Perempuan, 1=Laki-laki. Pendidikan dalam kode 1=Diploma 3, 2=S1, 3=S2 3, 4=S3. Masa kerja diukur dalam tahun. Jabatan dalam kode 1=Pelaksana, 2=Pengawas, 3=Administrator.

Tabel 4.1 menyajikan perhitungan skor rata-rata, standar deviasi, dan hasil uji korelasi dengan teknik *pearson* terhadap seluruh variabel demografis, variabel mediator, variabel terikat, dan variabel bebas. Diketahui bahwa usia, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja di unit, jabatan dan unit kerja tidak berhubungan signifikan dengan kepemimpinan pelayan, rasa aman psikologis, kesiapan untuk berubah ($p > 0,01$). Jabatan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan usia, jenis kelamin, pendidikan dan hubungan negatif yang signifikan dengan masa kerja di unit, yang berarti bahwa semakin tinggi jabatan maka usia semakin bertambah, semakin banyak laki-laki dan semakin tinggi tingkat pendidikan namun masa kerja di unit menjadi sebentar. Hal tersebut disebabkan pada lembaga pemerintah untuk dapat promosi

dalam suatu jabatan tertentu menyaratkan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dari jabatan dibawahnya. Fenomena sedikitnya perempuan dalam jabatan yang tinggi juga terjadi di lembaga pemerintah, dari enam posisi jabatan pimpinan tinggi madya hanya diisi oleh satu orang pejabat perempuan. Semakin tinggi jabatan menyebabkan masa kerja pegawai di unit tersebut juga lebih sedikit karena kemungkinan untuk mengalami rotasi menjadi lebih besar. Selain itu, pendidikan juga memiliki hubungan negatif yang signifikan dengan masa kerja di unit dan hubungan positif yang signifikan dengan unit kerja, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai maka masa kerja dalam satu unit menjadi singkat karena sering mengalami rotasi dan rotasinya ditempatkan pada unit kerja teknis.

Tabel 4.2 Tabel Korelasi Dimensi dalam Kepemimpinan Pelayan dengan Rasa Aman Psikologis dan Kesiapan untuk Berubah

		empowerment	Standing-back	accountability	forgiveness	courage	Authenticity	humility	stewardship	Rasa aman psikologis	Kesiapan berubah
empowerment	Pearson Correlation	1									
	Sig. (2-tailed)										
Standingback	Pearson Correlation	.819**	1								
	Sig. (2-tailed)	.000									
accountability	Pearson Correlation	.686**	.546**	1							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000								
foriveness	Pearson Correlation	.287**	.297**	.159	1						
	Sig. (2-tailed)	.005	.004	.126							
courage	Pearson Correlation	.424**	.467**	.380**	.289**	1					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.005						
authenticity	Pearson Correlation	.600**	.571**	.404**	.129	.463**	1				
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.216	.000					
humility	Pearson Correlation	.738**	.791**	.481**	.313**	.447**	.727**	1			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	.000	.000				
stewardship	Pearson Correlation	.761**	.703**	.573**	.216*	.503**	.610**	.710**	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.037	.000	.000	.000			
Rasa aman psikologis	Pearson Correlation	.312**	.422**	.274**	.168	.136	.151	.407**	.334**	1	
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.008	.106	.191	.145	.000	.001		
Kesiapan untuk berubah	Pearson Correlation	.506**	.493**	.471**	.146	.023	.224*	.412**	.455**	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.159	.829	.030	.000	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 4.2 menyajikan hasil uji korelasi dengan teknik *pearson* terhadap dimensi variabel bebas, variabel mediator, dan variabel terikat. Diperoleh hasil bahwa dimensi kepemimpinan pelayan yang memiliki korelasi signifikan dengan rasa aman psikologis adalah *standingback*, *humility*, *stewardship*, *empowerment* dan *accountability*. Selanjutnya, dimensi kepemimpinan pelayan yang memiliki korelasi signifikan dengan kesiapan untuk berubah adalah *empowerment*, *standingback*, *accountability*, *stewardship*, *humility*, dan *authentic*. Hal ini mengindikasikan bahwa jika ingin meningkatkan rasa aman psikologis dan kesiapan untuk berubah maka dimensi-dimensi tersebutlah yang perlu diberikan intervensi.

Dalam menganalisis efek mediator, peneliti menggunakan perangkat lunak proses dari Hayes (2013) yang terdapat pada program SPSS v.22 untuk menguji hipotesis. Pengujian model mediasi dilakukan dengan

bootstrapping 1000 sampel *bootstrap*. Ketentuan yang harus terpenuhi untuk peneliti dapat menyimpulkan bahwa efek yang dihasilkan signifikan adalah dengan melihat nilai interval kepercayaan (IK) tidak melewati angka nol atau dengan kata lain IK yang dihasilkan sama-sama memiliki nilai positif atau sama-sama negatif. Sementara, untuk membuktikan variabel rasa aman psikologis memiliki peranan sebagai mediator yang baik dalam hubungan kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah, maka dilihat efek langsung harus memiliki efek yang lebih kecil dari efek total (efek total- efek langsung= efek tidak langsung). Mediasi sebagian terjadi apabila efek langsung dan efek tidak langsung sama-sama signifikan berhubungan sedangkan mediasi penuh terjadi apabila efek langsung tidak signifikan (tanda berbeda atau melewati nol) namun efek tidak langsung signifikan berhubungan.

Tabel 4.3. Hasil mediasi rasa aman psikologis pada hubungan kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah

Anteseden	M (<i>Rasa aman psikologis</i>)			Y (<i>Kesiapan untuk berubah</i>)			
	Coeff.	SE	p	Coeff.	SE	p	
X (kepemimpinan pelayan)	0.1082	0.0290	0.0003	<i>c</i>	0,1567	0,0304	0,0000
				<i>c'</i>	0,1103	0,0299	0,0004
M (rasa aman psikologis)	-	-	-	<i>b</i>	0,4290	0,1001	0,0000
Konstan	26,1348	3,3355	0,0000	<i>i2</i>	12,3892	4,1347	0,0035
	$R^2 = 0,1314$			$R^2 = 0,3547$			
	$F = 13,916, p < 0,05$			$F = 25,009, p < 0,05$			

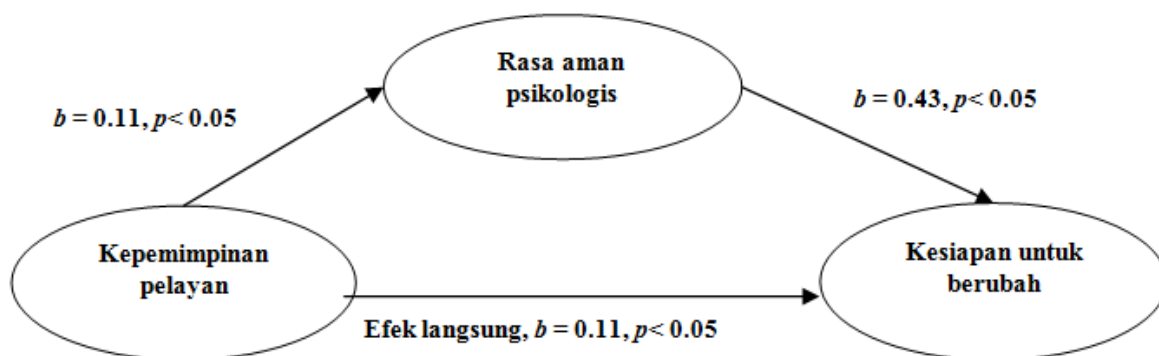
Note. *c* = total efek, *c'* = efek langsung

Efek tidak langsung = 0,0464, *Boot SE* = 0,0181, 95% IK[0,0180, 0,0887]

Hipotesis dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat peranan rasa aman psikologis sebagai mediator pada hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah. Analisis pengujian model mediasi membuktikan bahwa rasa aman psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah (efek tidak langsung = 0,0464, *Boot SE* = 0,0181, 95% IK[0,0180, 0,0887]). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dapat

diterima. Jenis mediasi yang terjadi pada mekanisme ini adalah mediasi parsial karena efek langsung dan efek tidak langsung keduanya signifikan. Analisis tambahan, pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 0,3547. Hal ini menunjukkan bahwa varian kesiapan untuk berubah yang dapat dijelaskan oleh kepemimpinan pelayan dan rasa aman psikologis adalah sebesar 35%.

Gambar 4.1 Model Mediasi Hasil Penelitian



Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran rasa aman psikologis sebagai mediator hubungan kepemimpinan pelayan dengan kesiapan untuk berubah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasa aman psikologis dapat berperan sebagai

mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan pelayan dengan kesiapan untuk berubah, namun efek mediasi tersebut masih lebih kecil dari efek langsung kepemimpinan pelayan terhadap kesiapan untuk berubah atau efek rasa aman psikologis

terhadap kesiapan untuk berubah. Asumsi peneliti pemimpin yang melayani akan memberdayakan kemampuan pegawainya sehingga menimbulkan keinginan dalam diri pegawai untuk selalu belajar dan mengembangkan kompetensinya. Dalam rangka mendukung proses belajar tersebut diperlukan suatu iklim yang aman, dimana pegawai bisa melakukan inovasi tanpa khawatir akan disalahkan. Ketika pegawai sudah merasa aman dalam kelompoknya maka ia akan berani menyampaikan pendapatnya dan siap menghadapi perubahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Schaubroeck, Lam, & Peng (2011) yang menyatakan bahwa kepemimpinan pelayan sebagai prekursor untuk rasa aman psikologis kemudian rasa aman psikologis sebagai keadaan kognitif yang diperlukan untuk belajar dan perubahan terjadi (Edmondson, 1999; Schein dan Bennis, 1965). Orientasi belajar adalah suatu konstruk yang dicirikan oleh fokus pada peningkatan kompetensi dan pengembangan keterampilan baru (Dweck, 1986). Mereka yang memiliki pandangan orientasi pembelajaran membuat kesalahan sebagai bagian penting untuk pengembangan diri mereka, dan konsep ini telah terbukti secara positif memengaruhi rasa aman psikologis baik pada individu dan tingkat kelompok (Wilkins dan London, 2006). Keadaan kognitif yang muncul sebagai faktor kunci dalam memfasilitasi proses belajar, perubahan organisasi, dan keterlibatan pegawai adalah rasa aman psikologis, keyakinan bahwa tempat kerja aman untuk risiko interpersonal (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Kahn, 1990; Schein dan Bennis, 1965).

Pada penelitian ini ditemukan hubungan langsung dari kepemimpinan pelayan terhadap kesiapan untuk berubah berupa hubungan positif. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Dierendonck dan Sousa (2016) yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberdayakan pengikutnya untuk menggunakan keterampilannya, dan membantu menemukan atau menyusun peran-peran baru akan membuat pengikut berkontribusi terhadap perubahan

dan meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perubahan. Kebutuhan akan kepemilikan ini adalah faktor keberhasilan kritis selama proses perubahan (Dirks, Cummings, & Pierce, 1996). Asumsi peneliti, ketika pemimpin memenuhi kebutuhan pegawainya dan melibatkannya dalam proses pengambilan keputusan akan membuat pegawai merasa kompeten dan memunculkan rasa kepemilikan terhadap perubahan tersebut, sehingga meningkatkan kesiapan untuk menghadapi tantangan dan perubahan. Kepemimpinan pelayan dipandang sebagai kepemimpinan yang bermanfaat bagi organisasi dengan caranya membangun, melibatkan, dan mengembangkan pegawai. Perilaku pemberdayaan dan pengembangan yang ditunjukkan oleh kepemimpinan pelayan, dengan kombinasi memberikan otonomi dan arahan, cenderung menghasilkan hubungan diadik yang berkualitas tinggi, yang kemudian meningkatkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam tugas yang menantang (Dierendonck dan Sousa, 2016; Flint, Jr. dan Grayce, 2015).

Faktor lainnya yang mendukung hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kesiapan untuk berubah adalah kualitas komunikasi pemimpin tentang perubahan (Bouckenooghe & Devos, 2007). Komunikasi merupakan hal yang vital untuk efektivitas implementasi perubahan (Bordia, dkk dalam Bouckenooghe & Devos, 2007). Pemimpin memiliki peran yang penting dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Grieve, 2000, dalam Raditya, 2015) yang mana mereka harus mampu mengkomunikasikan visi dan nilai dari perubahan kepada para pegawai agar para pegawai dapat memahami esensi dari sebuah perubahan sehingga dapat berkontribusi dalam kesuksesan perubahan organisasi (Yukl, 2013). Asumsi peneliti, ketika pemimpin menyampaikan hal-hal terkait perubahan langsung kepada pegawai dan secara terbuka memberikan informasi, maka akan mempengaruhi kesiapan pegawai dalam memandang dan menghadapi perubahan. Hal ini senada

dengan yang dinyatakan oleh Holtz (2004) bahwa manajemen harus memiliki keterbukaan dalam membagikan informasi dan mengkomunikasikan tentang perubahan secara seksama, berkala dan jujur. Adanya komunikasi internal yang baik akan memengaruhi kesiapan dalam menghadapi perubahan (Ahn, Adamson, & Dornbusch, 2004).

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian, yaitu terkait diagnosa awal masalah dan penggunaan *self report* pada alat ukur. Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan diagnosa terhadap hambatan-hambatan organisasi dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan observasi. Temuan ini akan lebih kaya jika dilakukan penggalan lebih dalam berdasarkan informasi pegawai melalui *focus group discussion* sehingga informasi yang diperoleh lebih komprehensif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan alat ukur dengan metode *self report* sehingga dimungkinkan adanya *common method bias*.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dalam menjawab permasalahan penelitian, dapat diambil kesimpulan rasa aman psikologis dapat berperan sebagai mediator parsial yang signifikan pada hubungan antara kepemimpinan pelayan dengan kesiapan untuk berubah. Hal tersebut menyatakan bahwa lembaga pemerintah perlu memperhatikan rasa aman psikologis dalam unit kerjanya agar para pemimpin semakin terdukung dalam menerapkan kepemimpinan pelayan untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah para pegawainya.

Saran

Berdasarkan hasil dan berbagai keterbatasan dalam penelitian, maka peneliti memberikan beberapa saran metodologis yang dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya, diantaranya:

1. Pada penelitian ini alat ukur kuesioner menggunakan metode *self report*, sumber data berasal dari sumber yang sama yaitu diri pegawai sehingga dimungkinkan adanya *common method bias* yang membuat nilai korelasi menjadi lebih tinggi dari yang sesungguhnya. Penelitian selanjutnya disarankan agar diukur melalui *multi raters* seperti dari rekan kerja dan atasan.
2. Pada penelitian ini dilakukan di salah satu lembaga pemerintah sehingga penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada organisasi pemerintahlainnya atau perusahaan berorientasi keuntungan untuk menggali dan memperluas pemahaman mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kesiapan untuk berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahn, M. J., Adamson, J. S. A., & Dornbusch, D. (2004). From Leader to Leadership: Managing Change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 112-123.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring Strategic Change 2nd ed.*, Prentice Hall, London.
- Bouckennooghe, D., & Devos, G. (2007). The Role of process, context and individual characteristics in explaining readiness to change: A multilevel analysis. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 12.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & van den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire-climate of change, processes, and readiness:

- development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Burgess, J., & Connell, J. (2007). *Globalisation and Work in Asia*. England: Chandos Publishing.
- Cataldo, C. G., Raelin, J. D., dan Lambert M. (2009). Reinvigorating the struggling organization: the unification of Schein's oeuvre into a diagnostic model. *Journal Applied Behavioral Science*, 45(1), 122-40.
- Dirks, K. T. (1999). The effect of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1996). Psychological ownership in organizations: Conditions under which individuals promote and resist change. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*, 9, 1-23. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dweck, C.S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work team. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43.
- Edmondson, A.C. & Woolley, A. W. (2003). Understanding outcomes of organizational learning interventions. In M. Easterby-Smith & M. Lyles (Eds), *International Handbook on Organizational Learning and Knowledge Management*. London: Blackwell.
- Erturk, A. (2008). A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
- Fahrudin. (2015). *Pengaruh motivasi pelayanan publik, dukungan organisasi yang dirasakan pegawai dan kepemimpinan yang memberdayakan terhadap komitmen pegawai untuk berubah*. Tesis Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Ferch, S. (2005). Servant-leadership, forgiveness, and social justice. *International Journal of Servant-Leadership*, 1, 97-113.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). London: Sage.
- Flint, B. Jr., & Grayce, M. (2015). Servant leadership: History, a conceptual model, multicultural fit, and the servant leadership solution for continuous improvement. *Collective efficacy: Interdisciplinary Perspectives on International Leadership*, 59-72.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. B. (2012). *Research Methods for The Behavioral Science 4th Edition*. Belmont: Cengage Learning.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54, 4-44.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Greenleaf, R. K. (1997). *The servant as leader*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K., & Spears, L. C. (2002). *Servant leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. 25th anniversary ed. New York: Paulist Press.
- Hailey, V. H. & Balogun, J. (2002). Devising context sensitive approaches to change: the example of Claxo Wellcome. *Long Range Planning: International*

- Journal of Strategic Management*, 35(2), 153-178.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Holtz, S. (2004). *Corporate Conversation: A guide to crafting effective and appropriate interbal communication*. New York: Amacom.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design and Change (5th Ed)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaplan, R. M. & Saccuzzo, D. P. (2005). *Psychological testing: Principles, applications, and issues (6th ed.)*. USA: Thomson Wadsworth.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3-90). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Kumar, R. (2005). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners (2nd Ed)*. London: Sage Publications.
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron & J. E. Dutton. *Positive organizational scholarship*: 241-254. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Madsen, S.R., John, C.R. & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93-110.
- Maharisa, W. (2015). *Hubungan Traditionality dan Psychological Safety dengan Employee Silence*. Skripsi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia Depok.
- Raditya, A. (2015). *Hubungan antara Harapan dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah: Peningkatan Harapan melalui Intervensi Pelatihan Pengembangan Diri PT X*. Tesis Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia Depok.
- Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2010). Team change climate: A group-level analysis of the relationships among change information and change participation, role stressors, and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19, 551-586.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
- Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2005). An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.
- Sanchez-Burks, J., & Huy, Q. N. (2009). Emotional aperture and strategic change: The accurate recognition of collective emotions. *Organization Science*, 20, 22-34.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schein, E., & Bennis, W. (1965). *Personal and Organizational Change through Group Methods*. New York: Wiley

- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 4, 1228-1261.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal Business Psychology*, 26:249-267.
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2014). Compassionate love as a cornerstone of servant leadership: An integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131.
- van Dierendonck, D., & Sousa, M. (2016). Finding meaning in highly uncertain situations: Servant leadership during change. *Leadership Lessons from Compelling Contexts*, 8, 403-424.
- Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275-1286.
- Wilkins, R., & London, M. (2006). Relationships between climate, process, and performance in continuous quality improvement groups. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 510-523.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations Eighth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.