

Apakah Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Dan Komitmen Afektif Berperan Dalam Kesiapan Karyawan Untuk Berubah?

Amelya Desvina^{1*}, Onan Marakali Siregar²

^{1,2}Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Sumatera Utara
desvina.amelya@gmail.com¹, onan@usu.ac.id²

*Penulis Korespondensi

Diajukan : 10 Mei 2022

Disetujui : 15 Mei 2022

Dipublikasi : 4 Juli 2022

ABSTRACT

Changes in digitization at Tirtanadi Regional Water Company Medan (PDAM Tirtanadi) as a form of the organization's efforts to overcome the problem of offline services. The importance of employee readiness to change PDAM Tirtanadi Medan will support the planned transformation as expected. This study aimed to determine the effect of organizational citizenship behavior (OCB) and affective commitment on employee readiness to change at PDAM Tirtanadi Medan. This study used quantitative methods involving 88 employees as research samples. The sampling technique was simple random sampling. The data collection used was a questionnaire using a Likert scale which was distributed to respondents via a google form. The data analysis technique used an instrument test of reliability validity, classical assumption test, and hypothesis test was done by using multiple linear regression analysis. The results of this study indicate that OCB and affective commitment have a significant effect on employee readiness to change at the PDAM Tirtanadi Medan partially and simultaneously. The effect is given by OCB and affective commitment contributed to employee readiness to change, which is amounting to 14.6%. In this case, it is necessary to increase OCB and affective commitment that is right on target so that it can continue to improve employee readiness for the better. So that the increase in company productivity will also increase

Keywords : Affective Commitment, Employee Readiness to Change, Organizational Citizenship Behavior (OCB), PDAM

PENDAHULUAN

Masa pandemi COVID-19 menyebabkan semua sektor perusahaan harus beradaptasi dengan perubahan. Dalam menghadapi perubahan tersebut, semua unit di dalam organisasi harus memiliki kesiapan, terutama pegawai sebagai sumber daya manusia yang menggerakkan organisasi. Perubahan organisasi tidak dapat dihindari, termasuk dalam konteks perusahaan milik negara yang umumnya memonopoli pada suatu sektor jenis bisnis tanpa saingan. Perubahan ini tetap diperlukan karena berbagai alasan, seperti penunjang regulasi, perkembangan teknologi, dan tuntutan untuk beradaptasi dengan lingkungan dimana perubahan terjadi dengan cepat.

Kesiapan pegawai menjadi perhatian utama bagi suatu perusahaan atau suatu organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Pegawai yang tidak memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan, maka pegawai tersebut akan kesulitan dalam menyeimbangkan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi serta pegawai tersebut akan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang terjadi Ariyani dan Sugiyanto (2020). Kesiapan pegawai untuk berubah merupakan perasaan positif pegawai terhadap inisiatif perubahan (kesiapan afektif), pemikiran positif pegawai terhadap inisiatif perubahan (kesiapan kognitif) dan dukungan sikap dan perilaku positif pegawai untuk inisiatif perubahan (Mardhatillah dan Rahman, 2020). Di dalam model perubahan transteoritis pada sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa terjadinya perubahan berdasarkan lima tahapan kognitif, yaitu pemeliharaan, prakontemplasi, kontemplasi,

persiapan, serta tindakan (Holt dan Vardaman, 2013). Kesiapan menghadapi perubahan sama dengan tahapan persiapan, yang mana individu mempunyai sikap positif terhadap perubahan serta memperlihatkan kecenderungan dalam menentukan tindakan untuk waktu yang dekat.

Kesiapan pegawai untuk berubah penting untuk diteliti karena dapat berdampak pada kemampuan transformasi dan inovasi dari perusahaan. Harapannya organisasi ataupun lembaga bisnis tersebut agar tidak kalah bersaing dan memiliki perkembangan yang lambat (Jumiran et al., 2020; Agistiawati, Asbari, Basuki, Yuwono, & Chidir 2020; Sudiyono et al., 2020; Novitasari, Asbari, Wijaya, & Yuwono 2020; Nuryanti et al., 2020; Yuwono et al., 2020; Asbari 2015). Organisasi bisnis dituntut untuk dapat merancang desain dan sistem kerja yang terintegrasi dengan pengembangan bisnis terlihat dengan jelas. Dalam upaya peningkatan tersebut tentunya akan ada perubahan yang terjadi baik dari segi organisasi maupun dari segi pegawai.

Masa pandemi Covid-19 yang sedang melanda di seluruh penjuru dunia sehingga menyebabkan perubahan situasi dan kondisi bisnis yang signifikan (Purwanto et al., 2020; Putri et al., 2020). Oleh sebab itu, manajemen wajib melaksanakan tahapan yang strategis serta praktis demi membawa perusahaan keluar dari permasalahan dan kemungkinan krisis yang dapat membawa kerugian-kerugian sebagian perusahaan yang tidak mempersiapkan diri dengan baik (Abdullah et al. 2018; Zhang et al. 2018; Zubair dan Kamal, 2017).

Dalam sektor pemerintahan juga dapat dianggap sebagai Organisasi bisnis yang akan dinilai oleh masyarakat sebagai konsumen, sehingga sector pemerintahan juga dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik meskipun adanya pandemi Covid-19. Badan usaha milik pemerintah daerah yang melakukan perubahan dalam pelayanan salah satunya adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Sistem pengelolaan air di wilayah Medan dikelola oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan yaitu sekitar 19.978 pelanggan atau sekitar 7.000 liter per detik dari 11.000 liter per detik total kebutuhan masyarakat Medan (PDAM Tirtanadi Medan, 2020). Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan adalah suatu badan usaha yang dimiliki pemerintah daerah yang berdiri berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat I, Sumatera Utara Nomor 11 Tahun 1979. Perusahaan ini juga telah disahkan bersamaan dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1979 Tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Pendirian PDAM Tirtanadi Medan bertujuan untuk mengelola serta menyediakan layanan air minum yang baik serta sesuai dengan standar kesehatan yang telah ditentukan. Selain itu PDAM Tirtanadi menjadi penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Gubernur Sumatera Utara, 2018).

Pandemi Covid-19 menyebabkan adanya perubahan yang disebut sebagai transformasi digital. Transformasi digital yang dilakukan PDAM adalah dalam bentuk pengembangan teknologi informasi yang disebut *automate*, *integrate*, *reliable*, dan *impactful*. Program ini dimaksudkan agar adanya otomasi (*automate*) pada proses bisnis PDAM menuju pengurangan kertas dengan memanfaatkan layanan digital, selain itu integrasi (*integrate*) dilakukan agar menemukan solusi dari informasi dan data aplikasi dari infrastruktur pendukung. Transformasi digital juga mendorong PDAM memastikan sistem informasi dan teknologi yang reliabel dan handal (*reliable*) dalam mendukung realisasi visi misi PDAM Tirtanadi Medan, serta memposisikan peran sistem informasi yang dikembangkan dalam mendukung ide dan dampak (*impactful*) pada bisnis Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan.

Transformasi digitalisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan dilakukan dengan Halo Tirtanadi melalui *hotline* 1500-922 atau melalui situs www.pdamtirtanadi.co.id (diakses pada tahun 2021) yang sebenarnya diinisiasi sejak 2019 namun belum sepenuhnya optimal karena masih banyak keluhan dan layanan penyediaan air bersih yang dilakukan secara *offline*. Selanjutnya program transformasi digital diusulkan untuk diterapkan pada seluruh divisi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan tidak hanya pada bidang pelayanan, misalnya dengan sistem pencatatan meteran air digital. Meskipun demikian, setelah diterapkannya transformasi digital di PDAM Tirtanadi terjadi permasalahan keluhan pelanggan seperti kenaikan tagihan air yang dianggap tidak sesuai dengan tagihan pada *bill* sebelumnya.

Perubahan sistem ke digitalisasi di PDAM Tirtanadi Medan sebelumnya telah diatur dalam Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Nomor PER-05/DIR/HBL/2021 tentang

perubahan Peraturan Direksi Nomor 05/DIR/HBL/2020 tentang pencatatan meteran air pelanggan dengan menggunakan *smartphone* android di PDAM Tirtanadi Medan. Namun akibat banyaknya keluhan masyarakat akibat ketidakakuratan pencatatan digital, maka aturan tersebut diminta untuk dibatalkan oleh Ombudsman RI sebagai lembaga negara yang berwenang untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh BUMN/BUMD. Sistem pencatatan digital yang diselenggarakan oleh PDAM Tirtanadi dianggap belum lulus uji kualitas sehingga seluruh manajemen PDAM Tirtanadi diminta untuk melakukan tera ulang meteran air pelanggan. Tera ulang meteran air yang dimaksud diatur dalam Permendagri No.68 tahun 2018 agar sesuai standar kualitas alat ukur meteran air. Selain permasalahan sistem pencatatan digital, pada masa pandemi Covid-19, laporan keluhan pelanggan akibat terhentinya pasokan air bersih selama lebih dari 24 jam sehingga menyebabkan kerugian pada pelanggan di daerah Medan.

Keluhan masyarakat terhadap PDAM Tirtanadi pada saat pandemi Covid-19 pada umumnya disalurkan melalui layanan digital seperti *hotline* telepon, website serta aplikasi android *My Tirtanadi*, namun sayangnya berdasarkan wawancara dengan 10 orang masyarakat diketahui bahwa pengaduan *online* tidak dilayani atau mendapat *feedback* dari pihak PDAM Tirtanadi, sehingga menyebabkan masyarakat tidak tertarik untuk mendapatkan pelayanan digital dari PDAM Tirtanadi sehingga masyarakat yang ingin menyampaikan keluhannya lebih memilih ke kantor langsung. Permasalahan tersebut mengindikasikan adanya permasalahan terkait program perubahan yang dilakukan oleh PDAM Tirtanadi Medan.

Hasil studi pendahuluan dengan melakukan wawancara dengan 20 pegawai perusahaan PDAM tentang kesiapan pegawai dalam menerapkan perubahan yang dilakukan kurangnya kesiapan pegawai dalam menanggapi perubahan di PDAM Medan. Hal ini diketahui bahwa adanya pegawai yang mengatakan tidak siap dalam menyelesaikan permasalahan dengan pelanggan terkait keluhan transformasi digital, adanya pegawai yang mengatakan bahwa perubahan layanan digital tidak berdampak pada kesempatan karir dan malah membuat pekerjaan menjadi lebih rumit, selain itu juga terdapat pegawai yang kurang menguasai IT sehingga kesulitan dalam mengecek *database* keluhan yang masuk di aplikasi *My Tirtanadi*. Fenomena ini mengindikasikan bahwa adanya permasalahan kesiapan pegawai untuk berubah dalam menanggapi inovasi yang dilakukan PDAM Tirtanadi Medan.

Menanggapi rendahnya kesiapan pegawai untuk berubah yang rendah perlu diidentifikasi melalui faktor yang mempengaruhinya. Respon yang diberikan pegawai terhadap suatu perubahan menjadi faktor penting bagi pegawai tersebut dalam membangun persepsi yang akan berdampak pada penerimaan dan adaptasi terhadap perubahan tersebut (Oreg et al. 2011). Pada penelitian yang dilakukan Penelitian Elias (2009) dan Holt dan Vardaman (2013) menemukan bahwa yang menjadi faktor yang dapat memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku pegawai terhadap kesiapan untuk berubah. Salah satu faktor perilaku individu dalam sumber daya manusia yang perlu dipertimbangkan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) atau bisa dijelaskan sebagai perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu keterlibatan individu yang melebihi tuntutan perannya di lokasi kerja, seperti sikap mematuhi peraturan maupun Standar Operasional Prosedur (SOP) di tempat kerja, membantu orang lain, ikut serta dalam mengerjakan tugas-tugas ekstra (Bakhtiar et al., 2021). Perilaku Kewarganegaraan Organisasi tergambar dari adanya inisiatif membantu rekan kerja dalam suatu tugas atau pekerjaan yang tidak termasuk dalam tanggung jawabnya secara sukarela, sikap ini juga menunjukkan toleransi diri yang tinggi dalam perusahaan dan berupaya agar perusahaan terhindar dari permasalahan. Jika pegawai tersebut memiliki perilaku Kewarganegaraan Organisasi dalam perusahaan tempat ia bekerja, pegawai tersebut dapat mengontrol perilaku dan bersikap positif dalam kepentingan organisasi. Implikasi dari perilaku Kewarganegaraan Organisasi yang tinggi akan menyebabkan perusahaan dapat berhasil dan bertahan dengan baik (Robbins dan Judge, 2012).

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi di PDAM Tirtanadi Medan memiliki urgensi yang penting dalam efektivitas organisasi bisnis terutama pada sumber daya manusia yang berhadapan langsung dengan pelayanan dan pelanggan seperti administrasi, teknisi, pelayanan, dan *customer service* yang secara tugas dan fungsi memiliki kapasitas untuk bekerja sama dengan baik dalam memberikan pelayanan yang optimal guna memuaskan masyarakat. Sehingga *Organizational*

Citizenship Behaviour (OCB), seperti saling membantu dan meminimalisir permasalahan dengan rekan kerja, serta perilaku ekstra lainnya sangat dibutuhkan dalam menyikapi perubahan dalam perusahaan. Menurut Podsakoff et al. (2000) mengatakan bahwasanya bermanfaat dalam upaya peningkatan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Penelitian yang dilaksanakan oleh Asbari et al. (2020); Ganni et al. (2018); Goksoy, (2017) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Meskipun demikian, terdapat kesenjangan penelitian yang menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kesiapan pegawai untuk berubah (Mangundjaya, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) masih perlu dibuktikan pengaruhnya terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Komitmen organisasi pegawai adalah prediktor terbaik dalam perubahan organisasi (Iverson dalam Julita et al. 2010). Komitmen kerja yang baik yang ada pada diri pegawai akan menyebabkan pegawai mampu mengusahakan usaha yang lebih optimal pada suatu proyek perubahan sehingga dapat membangun sikap positif pada perubahan yang terjadi (Visagie dan Steyn, 2011). Allen dan Mayer dalam Nurandini dan Lataruva (2014) menyebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki tiga jenis komitmen diantaranya komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan. Menurut Robbins (2015) komitmen afektif adalah suatu rasa emosional yang melekat kepada perusahaan serta keyakinan atas nilai-nilai perusahaan. Sehingga, menurut Islamy (2016) pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat atau tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi dikarenakan memang pegawai tersebut ingin melaksanakan hal tersebut.

Hasil penelitian Ariyani dan Sugiyanto (2020) menunjukkan bahwa pentingnya komitmen afektif pada pegawai yang bekerja di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) karena pegawai yang memiliki ikatan emosional dengan baik serta berpartisipasi pada aktivitas dan kegiatan organisasi akan menyebabkan peningkatan kinerja yang semakin baik. Komitmen afektif yang baik pada diri pegawai dapat dilihat dari indikator keinginan bergabung menjadi anggota perusahaan, merasa mempunyai keterlibatan pada pencapaian tujuan perusahaan, membanggakan perusahaan kepada orang lain, dan ikatan emosional (Mercurio, 2015). Menurut Udayana et al. (2015) menjelaskan pada umumnya banyak pegawai yang mempunyai komitmen yang rendah menunjukkan sikap yang kurang patuh pada kebijakan dan menyebabkan kurang memiliki kinerja yang baik sehingga pegawai tersebut pada umumnya tidak memiliki keinginan bekerja yang lama pada suatu organisasi bisnis. Penelitian Mangundjaya (2012), Heriyadi et al. (2020) menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif signifikan komitmen afektif terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Dan Komitmen Afektif* terhadap Kesiapan Pegawai Untuk Berubah di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Medan.

STUDI LITERATUR

Organizational Citizenship Behavior

Bustomi et al. (2020) mendefinisikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan sikap ataupun perilaku dari seseorang yang secara tidak langsung diakui pada sistem pemberian penghargaan serta di saat mempromosikan fungsi efektifitas perusahaan. Berbeda dengan definisi yang dijelaskan oleh Saleem dan Amin (2013) yang menyebutkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) termasuk kedalam suatu bagian dari ilmu yang berkaitan dengan perilaku dari perusahaan. Berdasarkan definisi ini dapat diartikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah suatu ilmu pengetahuan yang menjadi kebiasaan atau perilaku yang mendasari pegawai dalam menentukan tindakan.

Pada definisi lain mendefinisikan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan suatu kegiatan berbentuk sukarela dari pegawai perusahaan dalam upaya membantu fungsi perusahaan yang menghasilkan perilaku sifatnya menolong (*altruistic*) yang diperlihatkan dengan tindakan yang menjelaskan sikap tidak memikirkan diri sendiri dan memberikan perhatian kepada kesejahteraan orang sekitar kita (Susilowati, 2016). Demi tercapainya keseimbangan di lingkungan perusahaan, keharmonisan antara pegawai dan majikan harus tercapai. Faktor yang menolong untuk menentukan keseimbangan perusahaan adalah manajemen yang sehat dan rasional, sosiologi lingkungan, psikologi orang-orang yang bekerja di sana, serta saluran komunikasi

(Chitale *et al.* 2019). Lingkungan fisik kerja membentuk perilaku perusahaan, menjelaskan bahwa lingkungan fisik pegawai di lokasi kerja mempunyai pengaruh besar pada kinerja, kesejahteraan pegawai, dan produktivitas (Ashkanasy dan Ayoko, 2020). Sedangkan Scott dan Lewis (2017) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah sikap seseorang terhadap organisasi yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi menghadapi perubahan.

Beberapa definisi yang telah dijelaskan, bisa diambil kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak tampak atau diperhitungkan. Munculnya perilaku ini dikarenakan adanya perasaan pegawai perusahaan mempunyai rasa kepuasan tersendiri jika bisa memberikan sesuatu yang lebih kepada perusahaan, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) ialah bentuk kegiatan sukarela dari pegawai perusahaan yang mendukung fungsi perusahaan.

Pengukuran variabel *organizational citizenship behaviour* (OCB) menggunakan indikator *helping behavior, sportsmanship, organizational loyalty, organizational compliance, individual initiative, civic virtue, dan self-development* (Scott & Lewis, 2017).

Komitmen Afektif

Titisari (2014) menyebutkan bahwa komitmen afektif lebih mengarah kepada perasaan dan emosi yang terdapat dalam diri pegawai untuk memposisikan diri untuk terkait dan terlibat terhadap suatu tanggung jawab pada suatu perusahaan. Pegawai dengan komitmen afektif yang baik pada dasarnya memiliki sikap setia terhadap perusahaan di mana tempat mereka bekerja. Menurut Nydia (2012) komitmen afektif tinggi yang dimiliki oleh pegawai akan menghasilkan pegawai tetap ingin berada dalam perusahaan karena ingin membantu perusahaan dan mendukung tujuan misi tersebut, ini menjelaskan bahwa dengan adanya komitmen yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Muaja *et al.* (2021) menyebutkan bahwa komitmen afektif adalah bentuk *awareness* yang dimiliki seorang pekerja untuk menyelaraskan tujuan, langkah dan misi yang dilakukan dengan tempat kerjanya. Pada definisi lain menyebutkan bahwa komitmen afektif adalah kondisi emosional yang melekat pada diri pegawai yang merasa memiliki keterkaitan antara dirinya dengan perusahaan (Al-Haroon dan Al-Qahtani 2020).

Pada penjelasan definisi tersebut, kesimpulan yang dapat diambil adalah komitmen afektif adalah kondisi emosional yang melekat pada diri pegawai yang merasa memiliki keterkaitan antara dirinya dengan perusahaan. Semakin tinggi komitmen afektif seorang pegawai kepada perusahaan akan meningkatkan rasa setia dari pegawai kepada perusahaan karena memang itu yang diinginkannya.

Menurut Al-Haroon dan Al-Qahtani (2020) terdapat 6 indikator pada komitmen afektif, yaitu perasaan senang berkarir, masalah perusahaan adalah masalah pegawai, rasa memiliki, keterikatan emosi, bagian dari keluarga, dan perusahaan sangat berarti.

Kesiapan Berubah

Pranatha dan Majorsy (2018) kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan yang diusulkan melibatkan perubahan pada fisik, mental, ataupun psikologi yang ditekankan untuk mampu beradaptasi dan mampu berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan perusahaan tersebut. Berbeda dengan pendapat Novel (2019) yang menyebutkan bahwa kesiapan berubah bagi pegawai diartikan sebagai kesadaran dalam diri seseorang untuk berubah terhadap perubahan lingkungan, yang menjadi tantangan nya adalah bagaimana seorang pemimpin bisa membuat pegawai siap untuk berubah.

Choi dan Ruona (2011) mendefinisikan kesiapan berubah adalah kesiapan pegawai secara fisik, psikologis, atau mental dalam mengikuti aturan-aturan perusahaan serta perubahan yang ada di perusahaan, serta kesiapan pegawai untuk bisa terus mengikuti perkembangan zaman. Pada definisi lain menyebutkan bahwa kesiapan berubah adalah faktor penting bagi perusahaan dalam menerapkan perubahan yang diusulkan Yuwono *et al.* (2020).

Pada pandangan yang telah dijelaskan bisa diambil kesimpulan bahwa kesiapan berubah adalah kesiapan pegawai secara fisik, psikologis, serta mental untuk dapat mengikuti aturan-aturan perusahaan serta perubahan yang terjadi pada perusahaan, serta kesiapan pegawai supaya bisa terus

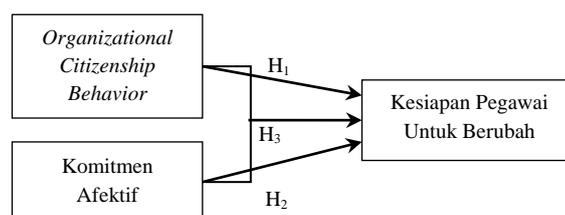
mengikuti perkembangan zaman. Perusahaan yang baik merupakan perusahaan yang mempunyai manajemen yang bagus serta memiliki pegawai yang siap menerima perubahan.

Choi dan Ruona (2011) indikator kesiapan berubah adalah sebagai berikut:

1. Dukungan manajemen (*Management support*)
 - a. Perusahaan berusaha untuk menyelesaikan konflik di mana konflik tersebut dapat diselesaikan dengan cara yang baik.
2. Manfaat bagi individu (*Personal benefit*)
 - a. Pemimpin memberikan informasi kepada pegawai, menjelaskan arah perusahaan, dan mengizinkan mereka membuat keputusan
 - b. Pemimpin yang bijaksana, lugas, tulus, dan jujur tentang motivasi, rencana, dan pendapat pegawai perusahaan
3. Ketepatan untuk melakukan perubahan (*Appropriateness*)
 - a. Pemberian pelatihan oleh perusahaan yang dipandang sebagai bagian normal dari kepemimpinan serta manajemen perusahaan.
 - b. Individu mendapatkan kesempatan untuk belajar serta mengubah perspektif mereka untuk menerima perubahan.
 - c. Individu yang mendapatkan kompetensi untuk merencanakan serta mengambil tindakan yang efektif di masa yang akan datang serta mandiri dan tidak lagi bergantung ke atasan.
4. Rasa percaya kepada keahlian diri agar berubah (*Change efficacy*)
 - a. Individu mengidentifikasi dan memprioritaskan masalah yang menjadi perhatian dan bersama-sama membuat strategi perubahan dan rencana aksi yang komprehensif
 - b. Individu, mampu berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan
 - c. Individu memiliki lebih banyak kontrol dan otonomi atas pekerjaan mereka
 - d. Individu mampu mengekspresikan diri dan mencapai pemenuhan pribadi melalui keanggotaan.

Studi yang dilakukan Asbari *et al.* (2020a); Ganni *et al.* (2018); Goksoy, (2017) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif signifikan kepada kesiapan pegawai untuk berubah. Mangundjaya (2012), Heriyadi *et al.* (2020) menjelaskan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Pada penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah kesiapan pegawai untuk berubah, sedangkan yang menjadi variabel independen adalah *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi Dan Komitmen Afektif*. Penelitian ini memiliki kerangka berpikir yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar tersebut dapat diketahui bahwa pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (X_1) terhadap kesiapan pegawai (Y) untuk berubah di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan. Selanjutnya, pengaruh komitmen afektif (X_2) terhadap kesiapan pegawai (Y) untuk berubah di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan. Serta adanya garis putus-putus menunjukkan adanya pengaruh simultan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) (X_1) dan komitmen afektif (X_2) terhadap kesiapan pegawai (Y) untuk berubah di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan.

METODE

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan yang terletak di Jalan Sisingamangaraja No 1, Pasar Baru, Kec. Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara. Penelitian ini

dilaksanakan pada bulan Desember tahun 2021 hingga Januari 2022. Populasi pada penelitian adalah seluruh pegawai pada PDAM Tirtanadi Medan yang berjumlah 716 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan *probability sampling* dengan teknik *simple random sampling* yang berjumlah 88 orang.

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari Penyebaran kuesioner *online* dilakukan dengan cara disebar dengan menyerahkan *link google form* kepada HRD Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan untuk kemudian diteruskan ke grup pegawai perusahaan. Sementara itu, penyebaran kuesioner secara langsung dilaksanakan dengan mengikuti jadwal yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari data jumlah pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan, profil perusahaan, artikel, dan jurnal, serta buku yang berhubungan kepada variabel yang akan diteliti.

Untuk menguji hipotesis penelitian menggunakan persamaan regresi linear sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Keterangan:

- Y : Kesiapan pegawai untuk berubah
- $\beta_1; \beta_2$: Koefisien regresi
- β_0 : Konstanta
- X_1 : OCB
- X_2 : Komitmen Afektif

Hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁ : *Organizational citizenship behavior* mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah
- H₂ : Komitmen afektif mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah
- H₃ : *Organizational citizenship behaviour* dan komitmen secara bersama mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah

HASIL

Uji Validitas

Teknik *pearson product moment* digunakan sebagai uji dalam penentuan validitas. Penentuan validitas ditentukan pada probabilitas 5%. Sehingga, jika nilai-nilai *product moment* yang diidentifikasi sebagai r_{hitung} ditemukan lebih besar dari pada r_{tabel} maka item dinyatakan valid. Nilai r_{tabel} ditentukan dari $df (n-2) = 86 (88-2)$ adalah sebesar 0,2096.

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Indikator	Item	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	Helping behavior	OCB 1	0,307	0,2096	Valid
		OCB 2	0,273	0,2096	Valid
	Sportsmanship	OCB 3	0,544	0,2096	Valid
		OCB 4	0,558	0,2096	Valid
		OCB 5	0,556	0,2096	Valid
	Organizational loyalty	OCB 6	0,608	0,2096	Valid
		OCB 7	0,428	0,2096	Valid
		OCB 8	0,229	0,2096	Valid
	Organizational compliance	OCB 9	0,251	0,2096	Valid
		OCB 10	0,243	0,2096	Valid
		OCB 11	0,274	0,2096	Valid
	Individual initiative	OCB 12	0,216	0,2096	Valid
		OCB 13	0,227	0,2096	Valid
		OCB 14	0,255	0,2096	Valid
		OCB 15	0,238	0,2096	Valid
	Civic virtue	OCB 16	0,214	0,2096	Valid
		OCB 17	0,226	0,2096	Valid
	Self-development	OCB 18	0,224	0,2096	Valid
		OCB 19	0,611	0,2096	Valid
		OCB 20	0,491	0,2096	Valid
Komitmen Afektif (KA)	Perasaan senang berkarir	KA 1	0,540	0,2096	Valid
	Masalah perusahaan adalah masalah pegawai	KA 2	0,738	0,2096	Valid
	Rasa memiliki	KA 3	0,762	0,2096	Valid
	Keterikatan emosi	KA 4	0,760	0,2096	Valid
	Bagian dari keluarga	KA 5	0,696	0,2096	Valid

Variabel	Indikator	Item	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Kesiapan Berubah	Perusahaan sangat berarti	KA 6	0,445	0,2096	Valid
	Dukungan manajemen (<i>Management support</i>)	KB 1	0,641	0,2096	Valid
	Manfaat bagi individu (<i>Personal benefit</i>)	KB 2	0,728	0,2096	Valid
		KB 3	0,719	0,2096	Valid
	Ketepatan untuk melakukan perubahan (<i>Appropriateness</i>)	KB 4	0,715	0,2096	Valid
		KB 5	0,641	0,2096	Valid
		KB 6	0,746	0,2096	Valid
	Rasa percaya kepada keahlian diri agar berubah (<i>Change efficacy</i>)	KB 7	0,525	0,2096	Valid
		KB 8	0,665	0,2096	Valid
		KB 9	0,753	0,2096	Valid
KB 10		0,625	0,2096	Valid	

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur kehandalan pengukuran dari skala apabila digunakan secara berulang. Apabila hasil *Cronbach Alpha* lebih besar dari taraf signifikan sebesar 60% atau 0,6, maka variabel dikatakan reliabel. Namun jika hasil *Cronbach Alpha* kurang dari taraf signifikan 60% ataupun 0,6 maka variabel dianggap tidak reliabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Minimum Cronbach Alpha	Keterangan
1	OCB	0,615	0,6	Reliabel
2	Komitmen a	0,713	0,6	Reliabel
3	OCB 3	0,869	0,6	Reliabel

Pengujian Hipotesis

Hasil penelitian ini didapat dari pengolahan data secara statistik menggunakan SPSS versi 24. Hipotesis diuji dengan menggunakan dengan uji simultan (Uji F), uji parsial (Uji T) dan koefisien determinasi (R^2).

Tabel 3. Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Coefficients ^a					
Model		Standardized Coefficients		t	Sig.
		Beta			
1	(Constant)			1,192	,237
	Kewarganegaraan Organisasi	,337		3,390	,001
	Komitmen Afektif	,207		2,083	,040

a. Dependent Variable: Kesiapan Berubah

Berdasarkan hasil analisis signifikansi parsial (uji T) pada tabel di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan pehawai untuk berubah dengan menunjukkan nilai signifikan (p value = 0,001 lebih kecil dari 0,05). Hal ini membuktikan bahwa H_1 diterima.
2. Komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah dengan menunjukkan nilai signifikan sebesar (p value = 0,040 lebih kecil dari 0,05). Hal ini membuktikan bahwa H_2 diterima.

Tabel 4. Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	534,832	2	267,416	8,412	,000 ^b
	Residual	2702,248	85	31,791		
	Total	3237,080	87			

a. Dependent Variable: Kesiapan Berubah

b. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil analisis secara simultan dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan *organizational citizenship behavior* dan komitmen afektif secara bersama terhadap kesiapan pegawai untuk berubah dengan menunjukkan nilai signifikansi (p value = 0,000 lebih kecil dari 0,05). Hal ini membuktikan bahwa H_3 diterima.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,406 ^a	,165	,146	5,638
a. Predictors: (Constant), Komitmen Afektif, Organizational Citizenship Behavior				

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan bahwa hasil nilai r adalah 0,406, hal ini berarti bahwa hubungan *Kewarganegaraan Organisasi* (X_1), dan komitmen afektif (X_2) terhadap kesiapan berubah pegawai PDAM Tirtanadi Medan (Y) cukup erat. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 0,146 yang menunjukkan besar pengaruh yang diberikan *Perilaku Kewarganegaraan Organisasi* (X_1), dan komitmen afektif (X_2) terhadap kesiapan berubah pegawai PDAM Tirtanadi Medan (Y) adalah sebesar 14,6% sedangkan 85,4% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal ini karena di dalam penelitian manajemen ada banyak sekali faktor lain yang dapat menjelaskan tingkat kesiapan berubah seorang pegawai, namun dalam penelitian ini hanya difokuskan pada dua variabel independent saja.

PEMBAHASAN

Kewarganegaraan Organisasi adalah bentuk perilaku kerja atas dasar adanya perasaan pegawai perusahaan mempunyai rasa kepuasan tersendiri jika bisa memberikan sesuatu yang lebih kepada perusahaan, OCB ialah bentuk kegiatan sukarela dari pegawai perusahaan yang mendukung fungsi perusahaan. Sehingga OCB yang tinggi dalam diri pegawai PDAM Tirtanadi Medan dapat mendukung terlaksananya tujuan organisasi.

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa *Kewarganegaraan Organisasi* (X_1) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kesiapan berubah pegawai (Y) dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,390 > 1,988$), begitu pula pada nilai probabilitas ($0,001 < 0,05$), hal ini menunjukkan bahwa H_1 diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Asbari et al. (2020); Ganni et al. (2018) yang menyebutkan bahwa *Kewarganegaraan Organisasi* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Namun berbeda pada temuan Goksoy (2017) yang menemukan bahwa *Kewarganegaraan Organisasi* memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap resistensi karyawan terhadap perubahan.

Komitmen afektif diartikan sebagai bentuk pola hubungan yang memiliki keterkaitan dengan emosi pada seseorang pegawai untuk mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Selain itu komitmen ini juga dapat diartikan sebagai suatu penentu yang penting terhadap dedikasi yang diberikan seorang karyawan kepada perusahaan. Kecenderungan seseorang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan memunculkan perilaku dedikasi yang tinggi pula terhadap perusahaan, yaitu dengan menunjukkan rasa memiliki yang tinggi, kontribusi yang meningkat, serta keinginan mencapai tujuan perusahaan semakin tinggi (Han, Nugroho, Kartika, & Kaihatu, 2012).

Pada penelitian ini komitmen afektif diukur menggunakan 6 indikator yaitu perasaan senang berkarir, masalah perusahaan adalah masalah pegawai, rasa memiliki, keterikatan emosi, bagian dari keluarga, dan perusahaan sangat berarti. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif (X_2) berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pegawai (Y) yang dibuktikan dengan menunjukkan nilai t_{hitung} lebih besar daripada nilai t_{tabel} yaitu sebesar 2,083 ($2,083 > 1,988$), sedangkan nilai signifikan yang diperoleh adalah sebesar 0,040 lebih kecil dari pada taraf alpha 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa H_2 diterima dan H_0 ditolak, artinya terdapat pengaruh signifikan antara komitmen afektif (X_2) terhadap kesiapan untuk berubah pegawai PDAM Tirtanadi (Y).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Heriyadi et al. (2020); Mangundjaya (2012); Sari (2018) yang menyebutkan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pegawai. Selain itu, pada penelitian yang dilakukan oleh Asmony dan Husnan (2017) menemukan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara langsung terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (X_1) dan komitmen afektif (X_2) secara bersama-sama berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pegawai (Y) dengan menunjukkan nilai f_{hitung} lebih besar dari pada nilai f_{tabel} yaitu sebesar 8,412

(8,412>3,100), sedangkan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari pada taraf alpha 0,05. Temuan ini sejalan dengan Mangundjaya (2014) yang mengungkapkan bahwa Kewarganegaraan Organisasi dan komitmen afektif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Berdasarkan hasil uji determinasi pada penelitian ini menggunakan *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,146 yang menunjukkan bahwa pengaruh yang diberikan oleh Kewarganegaraan Organisasi dan komitmen afektif adalah sebesar 14,6%, sedangkan 85,4% lebihnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diidentifikasi pada penelitian ini.

Penelitian ini juga menemukan bahwa pada variabel *Kewarganegaraan Organisasi* indikator paling rendah adalah indikator *self-development* yaitu dengan menunjukkan nilai rata-rata jawaban responden adalah sebesar 3,24. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengembangan diri yang relatif rendah. Pengembangan diri adalah suatu aktivitas yang dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan minat dan bakat kreativitas yang dimiliki seseorang, sehingga dapat berkembang dengan baik (Anwar, 2015). Seseorang yang melakukan pengembangan diri memiliki ketertarikan dalam melakukan peningkatan kemampuan yang dimiliki, sehingga pengembangan diri dapat mempengaruhi kemampuan seseorang kesiapan untuk berubah.

Komitmen afektif juga dinilai dapat mempengaruhi kesiapan seseorang untuk menghadapi perubahan pada organisasi atau perusahaan. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan menunjukkan dedikasi dan kontribusi yang tinggi serta memiliki keinginan yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan (Han et al., 2012). Selain itu, komitmen afektif yang rendah dapat ditunjukkan dari loyalitas pegawai yang rendah pula. Hal ini akan memicu niat untuk meninggalkan perusahaan tersebut Sari (2018). Pada penelitian ini juga menemukan bahwa indikator yang paling rendah pada variabel komitmen afektif adalah rasa memiliki dengan menunjukkan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,49. Hal ini menunjukkan bahwa pada penelitian ini sebagian besar responden tidak merasa memiliki segala fasilitas dan instrumen pada perusahaan.

Indikator paling rendah pada variabel kesiapan untuk berubah adalah *appropriateness* dengan menunjukkan nilai rata-rata yang diperoleh sebesar 3,52. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai bahwa kesiapan untuk berubah belum layak dilakukan. Hal ini dikarenakan bahwa sebagian besar pegawai tidak mengetahui mengenai perubahan digital yang terjadi di perusahaan. Selain itu, pada penelitian ini juga menemukan bahwa responden memiliki kesiapan yang masih tergolong rendah. Kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh seorang individu dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor individu itu sendiri yang memberikan pengaruh pada kesiapan dalam menghadapi dan mengikuti perubahan pada perusahaan (Holt & Vardaman, 2013). Salah satu faktor perilaku individu dalam sumber daya manusia yang perlu dipertimbangkan adalah *organizational citizenship behavior*. Hal ini dikarenakan *organizational citizenship behaviour* membahas mengenai sikap dan perilaku seseorang terhadap organisasi ataupun perusahaan, sehingga hal ini menguatkan pernyataan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan dari pengaruh *organizational citizenship behavior* dan komitmen afektif terhadap kesiapan pegawai untuk berubah di Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi Medan maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Kewarganegaraan Organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *organizational citizenship behavior* akan meningkatkan kesiapan pegawai untuk berubah menjadi lebih baik di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan. Variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai berubah. Semakin tinggi komitmen afektif akan meningkatkan keinginan dan kesiapan pegawai untuk berubah menjadi lebih baik di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan. Variabel *Kewarganegaraan Organisasi* dan komitmen afektif berpengaruh secara simultan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan. Hasil nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa hubungan yang terbentuk adalah hubungan yang cukup erat dan dengan demikian *organizational Kewarganegaraan Organisasi* dan komitmen afektif dapat menjelaskan kesiapan pegawai untuk berubah. Penelitian selanjutnya dapat

menambahkan variabel independent lainnya yang potensial mempengaruhi kesiapan karyawan. Selain itu dapat menggunakan metode analisis lainnya seperti penggunaan metode SEM PLS.

REFERENSI

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y.-L., & Sufi, S. B. (2018). Principal transformational leadership and teachers' motivation. *Asian Education Studies*, 3(1), 36.
- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77.
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan (studi perusahaan bumh x di semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113–122.
- Asbari, I. B., Rudy Pramono, A. P., DylmoonHidayat, A., VirzaUtamaAlamsyah, P. S., & MiyvFayzhall, M. (2020). The Effect of work-Family conflict on Job Satisfaction and Performance: A Study of Indonesian Female Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724–6748.
- Asbari, M. (2015). *Fokus Satu Hebat*. Jakarta: Dapur Buku.
- Ashkanasy, N. M., & Ayoko, O. B. (2020). *Organizational Behaviour and the Physical Environment*. Britania Raya: Routledge.
- Bakhtiar, H., Rajabi, S., Pezeshki-Modaress, M., Ellini, M. R., Panahinia, M., Alijani, S., ... Kishen, A. (2021). Optimizing methods for bovine dental pulp decellularization. *Journal of Endodontics*, 47(1), 62–68.
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16.
- Chitale, A. K., Mohanty, R. P., & Dubey, N. R. (2019). *Organizational Behaviour, Second Edition* (Ed. 2nd). New Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd.
- Elias, S. M. (2009). Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Ganni, A., Mariatin, E., & Ginting, E. D. J. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Employees' Change Readiness in PT Makmur Bintang Plastindo Medan. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 8(1), 43–47.
- Goksoy, A. (2017). The role of psychological empowerment and organizational citizenship behaviors on employee resistance to change. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(2), 85–93.
- Gubernur Sumatra Utara. (2018). *Peraturan Daerah Provinsi Sumatra Utara Nomor 3 Tahun 2018*. Medan: Gubernur Sumatra Utara.
- Heriyadi, Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2020). Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance. *Binus Business Review*, 11(2), 97–104.
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a comprehensive understanding of readiness for change: The case for an expanded conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Islamy, F. J. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif Dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention pada Dosen Tetap STIE Inaba Bandung. *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 1–18.
- Julita, S., Rafaei, W., & Rahman, A. (2010). Relationship of Organisational Commitment, Locus of Control, and Readiness to Change among Nurses. *Psycho behavioral science and quality of life: The 6th international postgraduateresearchcolloquium*, 166–183.
- Jumiran, Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Sutardi, D., Sasono, I., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 600–621.
- Mangundjaya, W. L. H. (2012). Are organizational commitment and employee engagement

- important in achieving individual readiness for change? *Humanitas: Jurnal Psikologi Indonesia*, 9(2), 185–192.
- Mangundjaya, W. L. H. (2014). Is Workplace Well-Being important to Individual Readiness for Change? *Faculty of Psychology, Universitas Indonesia*, 1(1), 1–11.
- Mardhatillah, A., & Rahman, S. A. (2020). Readiness to Change in Higher Education: Do Demographic Differences in Psychosocial Predictors matter? *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 64–72. <https://doi.org/10.7454/jps.2020.08>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., & Yuwono, T. (2020). Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment: Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 96–112.
- Nurandini, A., & Lataruva, E. (2014). Analisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada pegawai perum PERUMNAS Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, 11(2), 78–91.
- Nuryanti, Y., Novitasari, D., Nugroho, Y. A., Fauji, A., Gazali, G., & Asbari, M. (2020). Meningkatkan Komitmen Organisasional Dosen: Analisis Pengaruh Kepemimpinan Perguruan Tinggi dan Kepuasan Intrinsik & Ekstrinsik Dosen. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 561–581.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461–524.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513–563.
- Pujiwati, & Muhdiyanto. (2020). Pengaruh Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Di PT. PLN (Persero) UP3 Magelang). *UMMagelang Conference Series*, 328–344.
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y., & Suryani, P. (2020). Impact of work from home (WFH) on Indonesian teachers performance during the Covid-19 pandemic: An exploratory study. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235–6244.
- Putri, R. S., Purwanto, A., Pramono, R., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Impact of the COVID-19 pandemic on online home learning: An explorative study of primary schools in Indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 4809–4818.
- Robbins, S. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior*. New York: Pearson Education Inc.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Scott, C., & Lewis, L. (2017). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 4 Volume Set. Germany: John Wiley & Sons.
- Sudiyono, R. N., Goestjahjanti, F. S., Asbari, M., Agistiawati, E., Fayzhall, M., Yani, A., ... Yulia, Y. (2020). Meningkatkan Komitmen dan Kinerja Dosen: Apa Peran Manajemen Perguruan Tinggi? *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 337–352.
- Susilowati, T. R. (2016). Pengaruh Organizational Silence (Os) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada PT Indoprime Gemilang Plant Ii, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–7.
- Udayana, K. J., Nuridja, I. M., & Suwena, K. R. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Sekar Nusa Baruna Cabang Singaraja Tahun 2015. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 5(1).
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned

- organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98–121.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Hutagalung, D., Sasono, I., Silitonga, N., & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Justice terhadap Komitmen Organisasional: Analisis Mediasi Kepuasan Kerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 582–599.
- Zhang, Y., Zheng, J., & Darko, A. (2018). How does transformational leadership promote innovation in construction? The mediating role of innovation climate and the multilevel moderation role of project requirements. *Sustainability*, 10(5), 1506.
- Zubair, A., & Kamal, A. (2017). Perceived authentic leadership, psychological capital, and creative work behavior in bank employees. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 35–53.