

## **Organizational justice dan organizational readiness to change: Peran mediasi psychological empowerment**

*Organizational justice and organizational readiness to change: The mediating role of psychological empowerment*

**Fiergant Kurniadhi**

Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Soegijapranata, Banyumanik, Semarang

**Ferdinandus Hindarto**

Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Soegijapranata, Banyumanik, Semarang

E-mail: [21e30017@student.unika.ac.id](mailto:21e30017@student.unika.ac.id)

### **Abstract**

The retail industry currently faces dynamic challenges, including market pressure, regulatory changes, and technological advancements, all of which require organizations to maintain a high level of readiness for change. This study aims to analyze the influence of organizational justice on organizational readiness to change, with psychological empowerment as a mediating variable, in a retail company in Indonesia. A quantitative approach with a cross-sectional design was employed, involving 120 respondents from lower management levels. Data were collected using the Organizational Readiness to Change scale ( $\alpha = 0.890$ ), the Psychological Empowerment scale ( $\alpha = 0.915$ ), and the Organizational Justice scale ( $\alpha = 0.918$ ) which have been validated and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method based on Partial Least Squares (PLS). The results indicate that organizational justice has a direct, positive, and significant effect on organizational readiness to change. Furthermore, psychological empowerment was found to serve as a significant mediator in the form of complementary mediation. This means that psychological empowerment complements but does not eliminate the direct effect of organizational justice. These findings highlight that the implementation of fairness principles and the strengthening of psychological empowerment are key to effectively and sustainably enhancing organizational readiness for change.

**Keywords:** Organizational justice; Organizational readiness to change; Psychological empowerment, Retail industry

### **Abstrak**

Berbagai tantangan dinamis dihadapi ritel saat ini, termasuk tekanan pasar, perubahan regulasi, dan perkembangan teknologi yang menuntut organisasi untuk memiliki kesiapan tinggi dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh organizational justice terhadap organizational readiness to change dengan psychological empowerment sebagai variabel mediatpr pada sebuah perusahaan ritel di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, melibatkan 120 responden yang merupakan karyawan level lower management. Data dikumpulkan menggunakan skala Organizational Readiness to Change ( $\alpha=0,890$ ), skala Psychological Empowerment ( $\alpha=0,915$ ) dan skala Organizational Justice ( $\alpha=0,918$ ) yang telah divalidasi dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa organizational justice berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap organizational readiness to change. Selain itu, ditemukan pula bahwa psychological empowerment berperan sebagai mediator yang signifikan dengan jenis complementary mediation. Artinya, pemberdayaan psikologis karyawan dapat melengkapi namun tidak meniadakan efek langsung. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan prinsip keadilan dan penguatan pemberdayaan psikologis menjadi kunci utama dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Industri ritel; Keadilan organisasi; Pemberdayaan psikologis, kesiapan berubah,

**Copyright © 2025. Fiergant Kurniadhi & Ferdinandus Hindarto**

Received:2025-07-08

Revised:2025-11-18

Accepted:2025-12-05



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## Pendahuluan

Industri ritel global tahun 2025 mengalami dinamika signifikan yang dipicu oleh kemajuan teknologi dan perubahan perilaku konsumen, serta penurunan tajam inflasi global dalam membuka prospek ekonomi positif ([Sheehan, 2024](#)). Secara nasional, sektor ritel Indonesia ditargetkan tumbuh 5% melalui kemitraan lintas industri, meskipun kenaikan PPN dinilai menekan daya beli dan meningkatkan biaya operasional pelaku usaha ([Anggela, 2024; Rizal, 2024](#)). Persaingan yang semakin ketat dengan masuknya *brand* luar, terutama dari China, yang menawarkan produk berkualitas tinggi dengan harga kompetitif ([Sashikirana & Prodjo, 2024](#)). Hal tersebut berdampak pada perusahaan untuk menyesuaikan dengan setiap perubahan, sebagai hal yang sangat penting bagi organisasi ([Jo & Hong, 2023](#)). Kegagalan dalam mengelola perubahan dapat mengancam kelangsungan organisasi, sebagaimana tercermin dari tingginya angka kegagalan inisiatif perubahan yang mencapai 70% akibat kurangnya kesiapan terhadap perubahan ([Wardani dkk., 2020](#)). Oleh karena itu, kesiapan terhadap perubahan harus dilihat sebagai fondasi utama agar organisasi mampu menjalani transformasi yang berkelanjutan dan efektif dalam menghadapi tuntutan lingkungan yang terus berubah ([Miake-Lye dkk., 2020; Wang dkk., 2023](#)).

Kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan atau secara istilah disebut dengan *organizational readiness to change* (ORC) dalam konteks ini lebih merujuk pada persepsi individu. [Gräfe & Kauffeld \(2024\)](#) menjelaskan bahwa ORC mencakup kesiapan kognitif, afektif, dan perilaku individu dalam merespons perubahan organisasi, serta dipengaruhi oleh pengalaman dan interpretasi personal atas konteks, isi, dan proses perubahan. Lebih lanjut, disebutkan lima dimensi utama ORC (*organizational valence, individual valence, positive affect, negative affect, dan change behavior*) mencerminkan cara individu memaknai perubahan dan sejauh mana mereka siap secara pribadi untuk terlibat di dalamnya. Dengan demikian, persepsi individual menjadi pusat dari pemahaman terhadap kesiapan organisasi secara menyeluruh ([Anderson, 2017](#))

Pentingnya perhatian terhadap ORC terletak pada dampaknya yang signifikan terhadap keberhasilan atau kegagalan inisiatif perubahan organisasi. Studi menunjukkan bahwa ORC berpengaruh terhadap sikap, perilaku, dan respons individu, termasuk sejauh mana mereka menilai urgensi dan relevansi perubahan yang terjadi ([Jo & Hong, 2023; Wang dkk., 2023](#)). Selain itu, dukungan lingkungan yang kondusif dapat meningkatkan motivasi, mempercepat adaptasi, serta mendorong pertumbuhan pribadi ([Ibrahim dkk., 2019; Rahayu & Herminingsih, 2024](#)). [Miake-Lye dkk. \(2020\)](#) menekankan perlunya penilaian kesiapan perubahan berdasarkan persepsi individu untuk memastikan kesiapan kolektif organisasi secara efektif. Individu dalam organisasi yang merasa bahwa perubahan dilakukan secara adil dan transparan, dengan perlakuan yang setara bagi semua pihak, maka lebih mungkin menerima dan mendukung perubahan tersebut ([Widhiarto dkk., 2023](#)).

Transparansi dalam perubahan organisasi penting untuk memprioritaskan perlakuan yang adil, serta komunikasi yang efektif untuk membangun budaya

kepercayaan dan keterlibatan ([Alam & Zaitul, 2018](#)). Hal ini berkaitan erat dengan pengelolaan perubahan organisasi secara proaktif untuk menghindari risiko dan memastikan keberhasilan, dengan menekankan peran keadilan dalam prosesnya ([Nasution & Aslami, 2022](#)). Organisasi harus mengembangkan lingkungan agar karyawan merasa diperlakukan secara adil untuk mendorong kesiapan dalam transisi tersebut ([Rahayu & Herminingsih, 2024](#)). Adil dalam konteks organisasi sering kali dikenal dengan *organizational justice* atau keadilan organisasi, mengacu pada persepsi di tempat kerja ([Moliner dkk., 2017](#)). Konsep ini sangat penting untuk memahami dan meningkatkan dinamika tempat kerja, terutama dalam lanskap organisasi yang berubah dengan cepat saat ini.

*Organizational justice* merupakan konsep yang menjelaskan sejauh mana karyawan memandang perlakuan yang diterima dalam organisasi sebagai adil, terdiri dari empat dimensi utama, yaitu: *distributive justice* (keadilan atas hasil seperti gaji atau promosi berdasarkan kontribusi individu); *procedural justice* (keadilan dalam proses penentuan hasil, termasuk konsistensi, kebebasan dari bias, akurasi informasi, dan kesempatan menyampaikan pendapat); *interpersonal justice* (perlakuan sopan dan hormat dari atasan); serta *informational justice* (kejujuran, kejelasan, dan ketepatan waktu penyampaian informasi) ([Colquitt, 2001](#)). Pada konteks perubahan organisasi, *organizational justice* memainkan peran penting karena persepsi keadilan memengaruhi tingkat kepercayaan dan dukungan karyawan terhadap proses perubahan; salah satu alasan utama kegagalan perubahan adalah ketidakmampuan pemimpin memperoleh dukungan tersebut ([David, 2021](#)). Persepsi karyawan terhadap keadilan dalam proses, hasil, dan interaksi interpersonal terbukti menjadi prediktor signifikan terhadap kesiapan dan keterlibatan mereka dalam inisiatif perubahan ([Alolabi dkk., 2022](#)), sehingga *organizational justice* menjadi fondasi penting dalam membentuk sikap kolektif yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

Penelitian terdahulu menyebutkan adanya keterkaitan diantara *organizational justice* dengan ORC, sebagaimana dikemukakan oleh [Altaf dkk. \(2019\)](#) dimana keadilan distributif menunjukkan dampak paling kuat. *Organizational justice* dapat meningkatkan kepercayaan dan komitmen secara keseluruhan dalam organisasi, yang sangat penting untuk kesiapan untuk berubah ([Jnaneswar & Rajendrababu, 2023](#)). Hubungan keduanya diketahui pula dengan kompleksitas keterkaitannya, seperti dalam penelitian [Kuncoro & Rachmawati \(2022\)](#) yang menyoroti adanya peran mediasi melalui *perceived organizational support*, sebagai lingkungan yang mendukung. Penelitian oleh [Arnéguy dkk. \(2020\)](#) turut menekankan pentingnya sistem pendukung dalam meningkatkan dampak keadilan pada kesiapan untuk berubah.

*Organizational justice* dan ORC dapat dipahami lebih dalam melalui Social Exchange Theory (SET), yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun atas dasar timbal balik ([Burke, 2023](#)). Ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, maka terdorong untuk menunjukkan sikap



positif terhadap tujuan organisasi, termasuk kesiapan menghadapi perubahan ([Kebede & Wang, 2022](#)). Persepsi terhadap keadilan ini tidak hanya menciptakan rasa aman, tetapi juga meningkatkan kepercayaan terhadap kompetensi organisasi dalam mengelola perubahan ([Arnéguy dkk., 2022](#)). Pada konteks ini, SET menempatkan keadilan organisasi sebagai fondasi psikologis penting yang mendorong kesiapan karyawan menghadapi dinamika perubahan. Perlakuan adil turut memperkuat proses *psychological empowerment*, yakni kondisi psikologis yang mencerminkan motivasi intrinsik dari orientasi kognitif terhadap peran kerja ([Spreitzer, 1995](#)) yang terbentuk dari empat dimensi utama: *meaning* (nilai pekerjaan sesuai standar pribadi); *competence* (keyakinan atas kemampuan diri); *self-determination* (otonomi dalam tindakan kerja); dan *impact* (pengaruh terhadap hasil kerja strategis dan operasional). Keempat dimensi tersebut bersifat aditif dan mencerminkan orientasi aktif individu terhadap pekerjaannya, sehingga mendukung partisipasi aktif dalam proses perubahan.

*Psychological empowerment* memiliki hubungan yang erat dalam menciptakan kondisi psikologis positif di lingkungan kerja. *Organizational justice* membangun persepsi bahwa organisasi memperlakukan karyawan secara adil dalam hal hasil, proses, dan hubungan antarpribadi ([Colquitt, 2001](#)). Ketika persepsi keadilan ini terbentuk, karyawan cenderung merasa lebih kompeten, memiliki kontrol atas pekerjaannya, melihat makna dalam tugasnya, serta merasa bahwa tindakannya berdampak terhadap organisasi yang merupakan inti dari *psychological empowerment* ([Spreitzer, 1995](#)). Temuan dari penelitian sebelumnya oleh [Jan dkk. \(2023\)](#), [Durrani dkk. \(2017\)](#), dan [Kalaani & Mozaffari \(2014\)](#) konsisten menunjukkan bahwa keadilan organisasi memperkuat rasa pemberdayaan psikologis melalui peningkatan kepercayaan diri, motivasi, dan partisipasi. Pada konteks ini, keterhubungan antara keadilan dan pemberdayaan menjadi fondasi penting bagi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi secara aktif dan konstruktif.

Keberadaan *psychological empowerment* sangat krusial untuk mengaktualisasikan kesiapan organisasi menghadapi dinamika dan inovasi baru. Persepsi positif serta evaluasi diri yang positif akan mendukung rasa optimisme karyawan dalam menghadapi perubahan ([Erlyani & Suhariadi, 2021](#)). [Uyan & Aslan \(2019\)](#) menekankan bahwa *psychological empowerment* menghasilkan pengalaman positif yang meningkatkan responsivitas terhadap inisiatif perubahan. Penelitian oleh [Oreg dkk. \(2023\)](#) dan [Maulia & Widayastuti \(2024\)](#) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* menguatkan keyakinan diri dan kemampuan adaptasi karyawan. Sejalan dengan temuan [Munawaroh & Fitriati \(2022\)](#) yang mengungkapkan peran mediasi *psychological empowerment* antara kesejahteraan kerja dan kesiapan organisasi. Dukungan empiris yang ditunjukkan secara keseluruhan berdasarkan penelitian terdahulu menegaskan adanya korelasi signifikan antara peningkatan *psychological empowerment* dengan efektivitas individu sebagai agen perubahan dari kesiapan organisasi. ([Kebede & Wang, 2022](#); [Lizar dkk., 2015](#); [Merdiaty dkk., 2022](#); [Oktaviani & Dahesihnsari, 2018](#); [Patricia dkk., 2020](#)).

Kerangka kerja yang komprehensif berdasarkan SET yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan strategi manajemen perubahan. Ketika organisasi berusaha untuk tetap kompetitif dalam lanskap yang terus berkembang, membina lingkungan yang ditandai dengan keadilan dan pemberdayaan akan menjadi sangat penting dalam memastikan inisiatif perubahan yang sukses ([Guamaradewi & Mangundjaya, 2018](#); [Muqadas dkk., 2017](#)). Penelitian oleh [Nassar \(2018\)](#) menunjukkan bahwa *psychological empowerment* menyumbang sebesar 2,7% varians dalam penerimaan perubahan. *Psychological empowerment* diketahui dapat memediasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *individual readiness for change* dengan memperkuat rasa percaya diri dan makna kerja, sehingga individu lebih siap menerima perubahan ([Mangundjaya & Martdiaty, 2023](#)). Pada konteks organisasi, *psychological empowerment* juga memediasi hubungan antara kesiapan individu dan kesiapan organisasi untuk berubah, individu yang merasa berdaya lebih mampu mendorong kesiapan kolektif organisasi ([Merdiaty dkk., 2022](#)). Oleh karena itu, berfokus pada *psychological empowerment* dapat menjadi strategi kunci dalam menciptakan kesiapan organisasi yang efektif dalam menghadapi perubahan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh antara *organizational justice* dan *organizational readiness to change*, serta mengeksplorasi peran mediasi *psychological empowerment*. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya wawasan ilmiah mengenai kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, khususnya dalam konteks keadilan organisasi dan pemberdayaan psikologis, sementara secara praktis memberikan rekomendasi strategis bagi pemimpin untuk menciptakan tenaga kerja adaptif. Oleh karena itu, memahami dan mengelola ketiga variabel secara terpadu diyakini akan meningkatkan keberhasilan implementasi transformasi organisasi melalui sistem yang adil, pemberdayaan anggota, dan dukungan organisasi yang kuat. Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan, maka dapat disebutkan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : *Organizational justice* berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap *organizational readiness to change*

H<sub>2</sub> : *Organizational justice* berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap *organizational readiness to change* melalui *psychological empowerment* sebagai mediasi

## Metode

### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif *cross-sectional* untuk mengetahui pengaruh *organizational justice* terhadap kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan, dengan *psychological empowerment* sebagai variabel mediasi. Desain penelitian ini memungkinkan untuk mendapatkan gambaran tentang kondisi variabel-variabel ini dalam organisasi saat ini, memberikan wawasan yang berharga tentang



---

keterkaitan mereka pada satu titik waktu ([Abu-Bader, 2021](#)).

### **Partisipan**

Sampel penelitian ini diperoleh melalui *sampling quota* dalam memastikan sampel yang representatif sebanyak 120 karyawan *lower management* seperti bagian manager, supervisor, dan staff dari berbagai departemen di perusahaan X. Metode pengambilan sampel ini memastikan bahwa perspektif yang beragam disertakan, sehingga meningkatkan kemampuan generalisasi temuan ([Leavy, 2022](#)). Sampel yang dipilih akan mencerminkan representasi yang seimbang dalam hal departemen, masa kerja, dan karakteristik demografis.

### **Instrumen Penelitian**

Penelitian ini memodifikasi tiga skala sebagai alat ukur pada masing-masing variabel sehingga lebih sesuai secara bahasa dan budaya yang digunakan dalam konteks Indonesia khususnya di Perusahaan X. Pada variabel *Organizational Readiness Change* mengacu pada skala yang dikembangkan oleh [Gräfe & Kauffeld \(2024\)](#), terdiri dari Valensi Organisasi, Valensi Individu, Afek Positif, Afek Negatif, dan Perilaku Perubahan. Salah satu item dalam Skala *organizational readiness change* yaitu “Perubahan yang saat ini dilakukan merupakan hal penting bagi organisasi kami”. Pada variabel *organizational justice* mengacu pada skala yang bersumber dari [Colquitt \(2001\)](#) mencakup dimensi seperti Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Keadilan Interpersonal, dan Keadilan Informasional. Item dalam skala *organizational justice* ini salah satunya berupa “Anda merasa mampu mengungkapkan pandangan dan perasaan Anda melalui prosedur yang digunakan saat ini”. Terakhir, pada variabel *psychological empowerment* mengacu pada skala yang dibuat oleh [Spreitzer \(1995\)](#), mengukur dimensi makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak. Skala *psychological empowerment* ini memuat item salah satunya yaitu “Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya”. Setiap skala divalidasi melalui telaah ahli dan uji empiris dengan korelasi item-total ([Azwar, 2021](#)), menggunakan perangkat lunak SPSS untuk memastikan instrumen terbukti valid dan reliabel.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada skala *Organizational Readiness to Change* (15 item) valid dengan rentang korelasi item-total antara 0,374 - 0,839, dan pada skala *Psychological Empowerment* (12 item) valid dengan rentang 0,506 - 0,794. Sementara itu, pada skala *Organizational Justice*, tiga dari 20 item awal dinyatakan tidak valid (PJ1:  $r = 0,223$ ; PJ5:  $r = 0,185$ ; INJ5:  $r = -0,115$ ) dan dieliminasi, kemudian uji ulang terhadap 17 item sisanya menunjukkan validitas yang baik dengan rentang korelasi 0,328 - 0,775. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,890 untuk ORC, 0,918 untuk *organizational justice*, dan 0,915 untuk *psychological empowerment*, mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik ([Abu-Bader, 2021](#)).

---

### Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini menggunakan perangkat lunak SMARTPLS Ver.3 dengan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui prosedur bootstrapping untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel (Hair dkk., 2021). Signifikansi diuji pada tingkat 5% dengan *T-Value* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, untuk memastikan keakuratan hasil penelitian.

### Hasil

Analisis deskriptif penelitian ini memberikan gambaran awal mengenai karakteristik demografis responden dan distribusi data setiap item variabel. Data ini memberikan konteks empiris yang memperkuat pemahaman terhadap latar belakang responden dan pola respons.

**Tabel 1**

Analisis Deskriptif Data Responden

Kategori		Frekuensi	Percentase
Usia	< 25 Tahun	15	12.5%
	25 - 35 Tahun	40	33.3%
	35 - 45 Tahun	39	32.5%
	> 45 Tahun	26	21.7%
Jenis Kelamin	Perempuan	55	45.8%
	Laki-laki	65	54.2%
Pendidikan Terakhir	SMA / SMK	25	20.8%
	Diploma 3	20	16.7%
	S1 / Diploma 4	55	45.8%
	S2	20	16.7%
Level Jabatan	Staff / Officer	73	60.8%
	Supervisor	30	25.0%
	Manager	17	14.2%
Lama Bekerja	< 1 Tahun	13	10.8%
	1 - 2 Tahun	26	21.7%
	2 - 3 Tahun	33	27.5%
	3 - 4 Tahun	26	21.7%
	> 4 Tahun	22	18.3%

**Sumber:** Output Excel

Berdasarkan analisis deskriptif, mayoritas responden berada pada usia produktif (25–45 tahun), berpendidikan tinggi (didominasi lulusan S1/D4), dan menempati posisi operasional (staff/officer) dengan masa kerja 1–3 tahun, mencerminkan populasi yang muda, terdidik, dan aktif secara fungsional dalam organisasi. Proporsi gender yang relatif seimbang serta keragaman jenjang pendidikan dan pengalaman kerja turut memperkaya representasi data. Komposisi ini dinilai relevan untuk menggambarkan perspektif terhadap dinamika kerja dan kebijakan organisasi.

Berdasarkan Tabel 2, ketiga variabel memiliki nilai rata-rata yang cenderung tinggi, menunjukkan persepsi positif responden terhadap kesiapan organisasi

menghadapi perubahan, keadilan organisasi, serta pemberdayaan psikologis dalam lingkungan kerja. Nilai standar deviasi yang cukup besar pada masing-masing variabel mengindikasikan adanya variasi tanggapan di antara responden. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan tingkat kesiapan, keadilan, dan pemberdayaan yang relatif baik namun tidak seragam di seluruh sampel.

**Tabel 2**

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

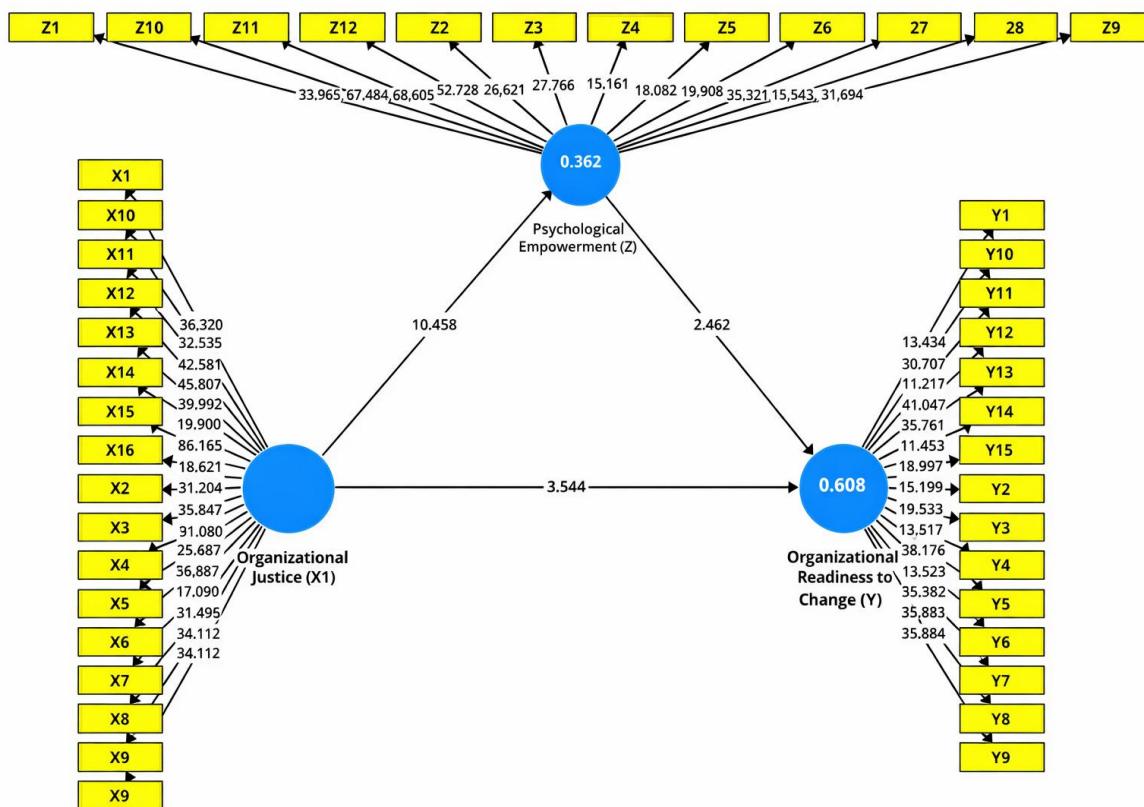
Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Organizational Readiness to Change	120	32	75	61.72	10.188
Organizational Justice	120	28	85	70.38	12.537
Psychological Empowerment	120	32	60	49.95	8.214

**Sumber:** Output Excel

Penelitian ini mengevaluasi model struktural (*inner model*) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) untuk menilai kekuatan prediktif dan signifikansi hubungan antar konstruk laten. Evaluasi dilakukan melalui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang menunjukkan kemampuan konstruk independen menjelaskan variabel dependen. Selain itu, analisis path coefficients dan t-statistics digunakan untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel (lihat Gambar 1).

**Gambar 1**

Hasil Uji Inner Model Penelitian (Sumber: SMARTPLS)



Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruk ORC memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,608, yang berarti 60,8% variansnya dapat dijelaskan oleh variabel dalam model yaitu organizational justice dan psychological empowerment, mengindikasikan kekuatan

penjelasan yang substansial. Sementara itu, konstruk *Psychological Empowerment* memiliki nilai  $R^2$  sebesar 0,362, yang menunjukkan bahwa 36,2% variansnya dijelaskan oleh *organizational justice*, dengan kekuatan penjelasan yang moderat. Mengacu pada kriteria Hair dkk. (2021), model ini memiliki kapabilitas prediktif yang memadai hingga kuat terhadap konstruk dependen yang diteliti (lihat Tabel 3).

Evaluasi model struktural dilakukan melalui uji hipotesis menggunakan teknik bootstrapping untuk menilai hubungan kausal antar konstruk laten. Hasilnya mencakup estimasi *original sample*, *t-value*, dan *p-value* untuk setiap jalur, baik hubungan langsung maupun tidak langsung.

**Tabel 3**

Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	T-Value	p-Values	Hasil
Organizational Justice (X) -> Organizational Readiness to Change (Y)	0.645	8.544	0.000	Diterima
Organizational Justice (X) -> Psychological Empowerment (Z) -> Organizational Readiness to Change (Y)	0.118	2.502	0.0063	Diterima

Sumber: Output SMARTPLS

Hasil evaluasi model struktural menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang positif dan signifikan antara *organizational justice* terhadap ORC, dibuktikan oleh nilai *p-value* sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) dan *t-statistics* sebesar 8,544. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang diajukan diterima, semakin tinggi persepsi individu terhadap keadilan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kesiapan organisasi untuk menjalani perubahan. Selain itu, ditemukan pula pengaruh tidak langsung yang signifikan dari *organizational justice* terhadap ORC melalui mediator *psychological empowerment*, dengan *p-value* sebesar 0,0063 ( $< 0,05$ ) dan *t-statistics* sebesar 2,502. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang diajukan diterima. Mediasi yang terjadi termasuk dalam kategori *complementary mediation*, karena baik pengaruh langsung ( $X \rightarrow Y$ ) maupun tidak langsung ( $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ ) keduanya signifikan dan memiliki arah positif. Hal ini berarti *psychological empowerment* menjelaskan sebagian pengaruh *organizational justice* terhadap ORC, namun tidak sepenuhnya menjembatani hubungan tersebut, sehingga masih terdapat pengaruh langsung yang signifikan dan memungkinkan adanya faktor lain yang turut berperan dalam proses tersebut.

## Pembahasan

### *Organizational justice berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap organizational readiness to change*

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif antara *Organizational Justice* (OJ) terhadap *Organizational Readiness to Change* (ORC) memperkuat temuan empiris dalam berbagai studi



sebelumnya yang menekankan pentingnya keadilan dalam konteks perubahan organisasi. Pada lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan akibat transformasi, persepsi karyawan terhadap keadilan organisasi menjadi tolok ukur utama dalam membentuk sikap menerima atau menolak perubahan. [Arnéguy dkk. \(2022\)](#) mengonfirmasi bahwa keadilan yang dirasakan berasal dari organisasi memiliki pengaruh paling kuat terhadap *readiness for change* dibandingkan keadilan dari supervisor atau rekan kerja. Hal ini didukung pula oleh temuan [Alolabi dkk. \(2022\)](#), yang membuktikan bahwa persepsi keadilan berdampak langsung terhadap kesiapan individu untuk berubah, khususnya ketika perubahan dilihat sebagai proses yang adil, inklusif, dan menjunjung transparansi.

Secara psikologis, keadilan organisasi berperan sebagai katalisator dalam mengaktifkan mekanisme afektif seperti kepercayaan, loyalitas, dan partisipasi proaktif terhadap perubahan. [Altaf dkk. \(2019\)](#) menjelaskan bahwa dimensi-dimensi keadilan terutama *procedural* dan *interactional justice* mendorong *readiness to change* melalui peningkatan rasa percaya terhadap organisasi dan penguatan persepsi terhadap integritas manajemen. Temuan serupa dikemukakan oleh [Arnéguy dkk. \(2020\)](#), yang menunjukkan bahwa keadilan menyeluruh (*overall justice*) mampu mendorong kesiapan individu untuk berubah secara langsung, bahkan sebelum dukungan organisasi secara eksplisit terbentuk. Keadilan yang dirasakan memperkuat *sense of control* dan prediktabilitas atas proses perubahan yang sedang berlangsung, menjadikan individu lebih siap secara kognitif dan emosional untuk terlibat dalam proses transformasi.

Pada kerangka keadilan organisasi, bukan hanya nilai moral, tetapi juga perangkat strategis dalam mengelola perubahan. Karyawan yang merasa diperlakukan secara adil lebih mudah menyesuaikan diri dengan perubahan karena mereka merasa dilibatkan, dihargai, dan diakui perannya dalam organisasi. [Kebede & Wang \(2022\)](#) membuktikan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *readiness to change* tanpa selalu bergantung pada mediator seperti *perceived organizational support*. Sementara itu, [Jnaneswar Jnaneswar & Rajendrababu \(2023\)](#) juga menunjukkan bahwa keadilan tidak hanya memperkuat motivasi afektif dan kognitif, tetapi juga menghilangkan ketidakpastian yang biasanya muncul selama proses perubahan. Hal ini diperkuat oleh [Kuncoro & Rachmawati \(2022\)](#), yang menegaskan bahwa persepsi keadilan tetap menjadi faktor signifikan dalam meningkatkan *readiness to change* bahkan dalam situasi kompleks seperti restrukturisasi birokrasi di sektor publik.

Lebih jauh, bukti empiris dari berbagai konteks geografis dan institusional mendukung bahwa pengaruh langsung *organizational justice* terhadap *readiness to change* bersifat universal. Pada konteks sektor pemerintahan Indonesia, [Rahayu & Herminingsih \(2024\)](#) menemukan bahwa persepsi keadilan berkontribusi signifikan terhadap kesiapan pegawai BRIN dalam menghadapi perubahan struktural besar. [Alam & Zaitul \(2019\)](#) juga menggarisbawahi pentingnya keadilan dalam menciptakan

kepercayaan dan penerimaan terhadap inisiatif reformasi publik. Studi [Alolabi dkk. \(2022\)](#) bahkan menekankan bahwa efek langsung keadilan terhadap readiness jauh lebih kuat dibanding pengaruh kepemimpinan atau motivasi kerja, terutama ketika keadilan dirasakan secara konsisten. Pada kerangka jangka panjang, [Krajcsák & Bakacs \(2025\)](#) menyatakan bahwa organisasi masa depan yang ingin bertahan harus menanamkan nilai keadilan sebagai prinsip utama di level mikro karena ia memperkuat komitmen karyawan terhadap perubahan yang berkelanjutan.

Pengaruh langsung antara keadilan organisasi dan kesiapan untuk berubah menempatkan aspek keadilan sebagai instrumen strategis yang wajib diperhatikan dalam setiap desain perubahan organisasi. Ketika keadilan hadir dalam seluruh aspek kebijakan baik dalam proses (*procedural*), hasil (*distributive*), maupun komunikasi (*interactional*) maka resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan secara signifikan. Studi [Kebede & Wang \(2022\)](#) menunjukkan bahwa ketidakadilan merupakan pemicu utama resistensi yang muncul selama proses transformasi, terutama ketika karyawan merasa diabaikan atau tidak dilibatkan. Oleh karena itu, memastikan bahwa seluruh proses perubahan dibangun di atas prinsip keadilan menjadi langkah krusial untuk menciptakan kesiapan mental, emosional, dan perilaku terhadap perubahan. [Jnaneswar & Rajendrababu \(2023\)](#) juga menyatakan bahwa persepsi keadilan memengaruhi keyakinan karyawan terhadap integritas dan tujuan perubahan, yang pada akhirnya menciptakan semangat keterlibatan dan partisipasi aktif.

Lebih jauh, organisasi yang menginternalisasi keadilan sebagai bagian dari budaya kerja juga cenderung memiliki daya tahan lebih tinggi dalam menghadapi tekanan eksternal dan kompleksitas perubahan jangka panjang. [Krajcsák & Bakacs \(2025\)](#) menggarisbawahi bahwa keadilan merupakan nilai utama pada level mikro dalam organisasi masa depan yang berpotensi berkelanjutan. Nilai ini bukan hanya menciptakan kesiapan sesaat, tetapi juga membentuk fondasi kepercayaan jangka panjang dan loyalitas terhadap arah strategis organisasi. Pada konteks organisasi publik seperti yang diteliti oleh [Rahayu & Herminingsih \(2024\)](#), internalisasi keadilan terbukti menjadi pengikat utama dalam menjaga stabilitas dan kesediaan pegawai untuk beradaptasi terhadap kebijakan baru yang kompleks. Maka dari itu, *readiness to change* bukan sekadar respons terhadap perubahan struktural, tetapi juga cerminan dari kualitas relasi sosial dan keadilan institusional yang dibangun organisasi sehari-hari.

Pengaruh langsung *Organizational Justice* terhadap *Organizational Readiness to Change* tidak hanya terbukti secara statistik, tetapi juga secara konseptual dan praktis. Keadilan yang dirasakan mendorong terbentuknya kepercayaan, keterlibatan, dan penerimaan terhadap perubahan, sekaligus menjadi fondasi utama dalam manajemen transisi organisasi. Oleh sebab itu, organisasi yang ingin menumbuhkan kesiapan terhadap perubahan secara berkelanjutan harus menanamkan prinsip keadilan dalam setiap kebijakan, praktik manajerial, dan struktur sosial internal yang dijalankan.

---



**Organizational justice berpengaruh secara tidak langsung dan signifikan terhadap organizational readiness to change melalui psychological empowerment sebagai mediasi**

Hasil uji mediasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational justice* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kesiapan organisasi untuk berubah (*organizational readiness to change*), tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui *psychological empowerment*. Temuan ini lebih lanjut mencerminkan bentuk *complementary mediation*, yakni ketika jalur langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan dan mengarah pada efek positif yang seragam, menandakan bahwa mediator memperkuat namun tidak meniadakan efek langsung. [Kebede & Wang \(2022\)](#) menunjukkan bahwa *organizational justice* meningkatkan kesiapan individu untuk berubah melalui dukungan organisasi, namun pengaruh langsung keadilan tetap kuat. Penelitian oleh [Srivastava dkk. \(2024\)](#) juga menegaskan bahwa *organizational justice* secara signifikan mendorong *psychological empowerment*, yang kemudian memediasi hubungan tersebut dengan perilaku kerja sukarela karyawan menunjukkan bahwa *empowerment* berperan sebagai mekanisme psikologis yang mentransmisikan pengaruh keadilan terhadap respons positif karyawan dalam berbagai konteks organisasi. Sementara itu, *psychological empowerment* terbukti menjadi mediator penting dalam menjelaskan bagaimana persepsi keadilan meningkatkan kesiapan individu menghadapi perubahan, melalui peningkatan rasa makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh atas pekerjaan yang dijalankan ([Soeharso & Raihanah, 2023](#)).

Hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa persepsi terhadap perlakuan yang adil dalam organisasi dapat membentuk kondisi psikologis positif yang memfasilitasi kesiapan individu dalam merespons perubahan. [Khan dkk. \(2025\)](#) menjelaskan bahwa *psychological empowerment* merupakan mekanisme internal yang secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan perubahan, terutama dalam konteks dinamis organisasi sektor jasa. Selaras dengan temuan tersebut, [Mangundjaya & Martdianty \(2024\)](#) juga menemukan bahwa *psychological empowerment* berperan penting dalam menghubungkan gaya kepemimpinan dengan kesiapan individual dalam menghadapi perubahan, khususnya di sektor konstruksi yang terdampak perubahan eksternal secara cepat dan kompleks.

Secara konseptual, *psychological empowerment* mencerminkan suatu kondisi kognitif-afektif yang terbentuk dari persepsi individu terhadap pekerjaannya. Dimensi empowerment ini terdiri atas makna (*meaning*), kompetensi (*competence*), otonomi (*self-determination*), dan dampak (*impact*) sebagaimana dikemukakan oleh [Spreitzer \(1995\)](#). Individu yang merasa bahwa pekerjaannya bermakna, memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, bebas dalam pengambilan keputusan, serta merasa memiliki pengaruh terhadap lingkungan kerjanya, akan lebih cenderung menunjukkan kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan ([Khan dkk., 2025](#)). Pada penelitian [Khammarnia & Asadi \(2014\)](#), dimensi kompetensi dan dampak ditemukan memiliki

hubungan positif yang signifikan terhadap sikap dan perilaku adaptif terhadap perubahan, khususnya di kalangan tenaga kesehatan. Dengan demikian, persepsi terhadap *organizational justice* dapat dipahami sebagai faktor kontekstual yang mendorong aktivasi dimensi pemberdayaan, yang pada gilirannya memperkuat kesiapan individu secara internal dalam menghadapi dinamika organisasi.

*Organizational justice* disebutkan sebagai prasyarat penting dalam membentuk kondisi psikologis karyawan yang sehat dan produktif, termasuk dalam menumbuhkan rasa pemberdayaan. Ketika karyawan merasakan perlakuan yang adil dalam aspek prosedural, distributif, dan interaksional, mereka cenderung mengembangkan persepsi positif terhadap organisasi dan peran mereka di dalamnya. Hal ini turut diperkuat oleh temuan [Merdiaty dkk. \(2022\)](#), yang menunjukkan bahwa rasa berdaya psikologis memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan organisasi untuk berubah. Sejalan dengan hal tersebut, [Maulia & Widystuti \(2024\)](#) menegaskan bahwa *organizational justice* mendorong munculnya *psychological empowerment* melalui peningkatan rasa memiliki, tanggung jawab, dan kontrol atas pekerjaan, yang semuanya berkontribusi pada kesiapan menghadapi perubahan. Oleh karena itu, *organizational justice* tidak hanya memiliki nilai moral, melainkan juga nilai instrumental dalam memperkuat kesiapan organisasi melalui jalur psikologis.

*Psychological empowerment* memainkan peran sebagai kekuatan pendorong yang memungkinkan individu beradaptasi secara aktif terhadap perubahan organisasi. Kondisi pemberdayaan mendorong terbentuknya motivasi intrinsik yang memperkuat keberanian, keterlibatan, dan inovasi dalam proses transisi organisasi. [Mangundjaya & Martdianty \(2024\)](#) menemukan bahwa karyawan yang merasa berdaya menunjukkan tingkat kesiapan yang lebih tinggi dalam merespons perubahan, karena mereka merasa memiliki kendali dan kontribusi terhadap hasil organisasi. Demikian pula, [Khan dkk. \(2025\)](#) menyatakan bahwa dimensi pemberdayaan seperti otonomi dan kompetensi berperan dalam membentuk perilaku proaktif dan keterlibatan karyawan dalam implementasi perubahan. Dengan demikian, *psychological empowerment* tidak hanya mendorong penerimaan terhadap perubahan, tetapi juga membentuk kapasitas adaptif yang mendukung keberhasilan transformasi organisasi secara menyeluruh.

Temuan dalam penelitian ini mengonfirmasi model teoritis yang menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan perilaku individu melalui perantara psikologis. Pada kerangka teori perubahan organisasi, model yang dikembangkan oleh [Holt dkk. \(2007\)](#) menekankan pentingnya aspek efikasi perubahan, kesesuaian dengan nilai organisasi, dan dukungan manajemen sebagai indikator kesiapan untuk berubah. Seluruh aspek tersebut terbentuk dan diperkuat melalui mekanisme *psychological empowerment*. Penelitian [Khammarnia & Asadi \(2014\)](#) turut mendukung bahwa *psychological empowerment* merupakan prediktor kuat dalam meningkatkan kesiapan perubahan, terutama di sektor pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, hubungan mediasi antara *organizational justice* dan kesiapan untuk berubah melalui *psychological*

---



empowerment dapat dipandang sebagai jalur penting yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor struktural dalam organisasi memengaruhi kesiapan transformasional melalui aktivasi kondisi psikologis karyawan.

Pada praktik manajemen perubahan, integrasi prinsip *organizational justice* dan *psychological empowerment* menjadi pendekatan strategis yang esensial. *Organizational justice* yang mencakup keadilan prosedural, distributif, dan interaksional mampu membentuk persepsi positif karyawan terhadap perubahan yang sedang berlangsung dan meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen. [Srivastava dkk. \(2024\)](#) menegaskan bahwa dimensi-dimensi keadilan tersebut tidak hanya berkontribusi terhadap perilaku berbagi pengetahuan, tetapi juga dimediasi secara efektif oleh *psychological empowerment* untuk menghasilkan perilaku kerja inovatif. Hal ini sejalan dengan temuan [Patricia dkk. \(2020\)](#) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan keadilan dalam proses dan komunikasi organisasi, mereka menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi untuk berubah, terutama jika didukung oleh rasa berdaya secara psikologis. Dengan demikian, organisasi harus tidak hanya memperhatikan keadilan struktural, tetapi juga menciptakan ruang aman secara psikologis bagi karyawan untuk berkembang dan terlibat dalam proses transformasi.

Lebih lanjut, *psychological empowerment* berperan penting sebagai penghubung antara kondisi kerja yang mendukung dan kesiapan individu untuk berubah. Pada penelitian [Soeharso & Raihanah \(2023\)](#) membuktikan bahwa *psychological empowerment* memiliki hubungan langsung terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan, dan pengaruh ini meningkat signifikan saat dimoderasi oleh persepsi dukungan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa strategi perubahan yang efektif tidak cukup hanya mengandalkan pendekatan struktural, melainkan juga harus mengembangkan dimensi psikologis karyawan seperti makna kerja, kompetensi, determinasi diri, dan dampak yang dirasakan terhadap hasil kerja ([Merdiaty dkk., 2022](#)).

Keberhasilan jangka panjang dari perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi menciptakan sinergi antara sistem yang adil dan upaya pemberdayaan karyawan. [Munawaroh & Fitriati \(2022\)](#) menunjukkan bahwa kesejahteraan di tempat kerja berdampak positif terhadap kesiapan individu untuk berubah, terutama jika dimediasi oleh *psychological empowerment*. [Nassar \(2018\)](#) juga mendukung hal ini melalui temuannya bahwa dimensi *psychological empowerment* seperti makna dan pengaruh kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap penerimaan perubahan oleh karyawan di industri perhotelan, meskipun efeknya bersifat moderat. Oleh karena itu, perubahan tidak bisa hanya dipandang sebagai pengaturan ulang struktur organisasi atau penyesuaian prosedural, melainkan harus juga mencakup penguatan kapasitas psikologis karyawan sebagai agen utama perubahan. Pendekatan yang integratif ini memungkinkan organisasi untuk membangun ketahanan, adaptabilitas, dan keterlibatan jangka panjang di tengah lanskap bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati, antara lain

penggunaan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* yang membatasi kemampuan untuk menangkap dinamika perubahan persepsi karyawan dari waktu ke waktu, sehingga hubungan kausal belum tergambar secara menyeluruh. Fokus pada satu organisasi dan satu titik waktu mempersempit generalisasi temuan, karena nilai budaya, struktur organisasi, dan jenis perubahan yang terjadi dapat memengaruhi kekuatan serta arah hubungan antarvariabel. Meskipun *psychological empowerment* terbukti sebagai mediator signifikan dengan kontribusi 60,8%, masih terdapat ruang bagi dimensi lain yang belum diakomodasi dalam model untuk memperkuat atau memoderasi pengaruh *organizational justice* terhadap ORC.

### Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *organizational justice* berpengaruh signifikan terhadap *organizational readiness to change*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *psychological empowerment* sebagai *complementary mediation*. Persepsi keadilan yang mencakup aspek prosedural, distributif, dan interaksional terbukti mampu menciptakan kondisi psikologis positif yang mendorong penerimaan dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Integrasi keadilan organisasi dan pemberdayaan psikologis menjadi strategi kunci dalam memperkuat adaptabilitas, ketahanan, serta komitmen karyawan terhadap proses perubahan, sekaligus menekan resistensi dan meningkatkan efektivitas manajemen perubahan.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan longitudinal atau metode campuran serta memperluas konteks penelitian pada berbagai sektor dan karakteristik organisasi guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan meningkatkan generalisasi temuan. Secara praktis, manajemen perlu menjadikan keadilan organisasi sebagai landasan kebijakan melalui proses yang adil, transparan, dan partisipatif, serta membangun iklim kerja yang memberdayakan melalui pelibatan, pelatihan, dan peningkatan otonomi karyawan. Di sisi lain, karyawan diharapkan mengembangkan kompetensi, sikap proaktif, dan komunikasi terbuka agar dapat berperan aktif sebagai agen perubahan dalam menghadapi dinamika organisasi.

### Referensi

- Abu-Bader, S. H. (2021). *Using Statistical Methods in Social Science Research: With a Complete SPSS Guide* (Third Edition). Oxford University Press.
- Alam, G., & Zaitul. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasi dan Personality Traits Terhadap Kesiapan Perubahan di Kalangan Pegawai Kecamatan Kabupaten Solok. *SiNMag* 2, 2(1), 186–191.
- Alam, G., & Zaitul. (2019). Pengaruh keadilan organisasi dan personality traits terhadap kesiapan perubahan di kalangan pegawai kecamatan Kabupaten Solok. *SiNMag* 2, 2(1), 186–191.
- Alolabi, Y., Ayapp, K., & Al Dwaikat, M. (2022). The Effect of Transformational



- Leadership on Individual Readiness to Change: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Justice (A Study of UAE Construction Industry). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.6007/ijarems/v11-i3/15340>
- Altaf, S., Butt, R. S., Wenyuan, L., Altaf, N., & Shahbaz, M. (2019). Impact of Organizational Justice on Readiness to Change with Mediating Role of Employee Trust. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6284>
- Anderson, D. L. (2017). *Organization Development: The Process of Leading Organizational Change*. SAGE Publications.
- Anggela, N. L. (2024, November 10). Kemendag Targetkan Pertumbuhan Ritel Nasional Capai 5% di 2025. *Bisnis.Com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20241110/12/1814722/kemendag-targetkan-pertumbuhan-ritel-nasional-capai-5-di-2025>
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: the moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 765–777. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0373>
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2022). Readiness for change: which source of justice and support really matters? *Employee Relations*, 44(1), 210–228. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0225>
- Azwar, S. (2021). Penyusunan Skala Psikologi (ed.2). In *Pustaka Pelajar*.
- Burke, W. W. (2023). *Organization Change: Theory and Practice* (Sixth Edition).
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- David, D. A. (2021). *Organizational Justice and Organizational Change: Managing by Love*. Routledge. [www.routledge.com/Ro](http://www.routledge.com/Ro)
- Durrani, D. K., Li, X., & Yalalova, J. (2017). Justice Enhances Commitment When Coupled with Empowerment. *International Conference on Transformations and Innovations in Management (ICTIM 2017)*, 252–260.
- Erlyani, N., & Suhariadi, F. (2021). Eksplorasi faktor demografi dan persepsi terhadap kesiapan untuk berubah dosen menghadapi badan layanan umum. *Jurnal Ecopsy*, 8(2), 178. <https://doi.org/10.20527/ecopsy.2021.09.014>
- Gräfe, H., & Kauffeld, S. (2024). Toward the multidimensional measurement of organizational readiness for change. *Diagnostica*, 70(2), 77–87. <https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000324>
- Guamaradewi, N. G., & Mangundjaya, W. L. (2018). Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif untuk Berubah The Impact of Individual and Organizational Readiness to Change on Affective Commitment to Change. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 2(2), 57–68.

- 
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Ibrahim, S. E.-S., El-Sayed, S. H., & Metwally, F. G. (2019). Effect of professional nursing practice environment and Psychological empowerment on nurses' readiness for change. *Zagazig Nursing Journal*, 15(2), 168–186.
- Jan, M. F., Khan, Q., Haider, A., Khan, A., Ali, N., & Ahmad, S. Y. (2023). Impact of Organizational Justice on Job Performance: Psychological Empowerment as a Mediator. *Journal of Positive School Psychology*, 7(5), 1336–1343.
- Jnaneswar, K., & Rajendrababu, G. (2023). Testing the Effect of Psychological Ownership and Organisational Justice on Employees' Readiness to Change: Empirical Evidence from Indian IT Industry. *IIMS Journal of Management Science*, 14(1), 107–122. <https://doi.org/10.1177/0976030x221119568>
- Jo, Y., & Hong, A. J. (2023). Development and Validation of a Readiness for Organizational Change Scale. *SAGE Open*, 13(4), 1. <https://doi.org/10.1177/21582440231207705>
- Kalaani, H. S., & Mozaffari, L. S. R. A. A. (2014). The Influence Of Organizational Justice On The Psychological Empowerment Of Youth And Sports Organization Employees In Ilam. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(S4), 2159–2167.
- Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
- Khammarnia, M., & Asadi, H. (2014). The relationship of psychological empowerment and readiness for organizational changes in health workers. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 64(5), 537–541. <https://www.researchgate.net/publication/266580490>
- Khan, I. A., Qasmi, A. M., & Saddiq, A. (2025). Impact of Transformational Leadership on Readiness for Change: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Workgroup Support. *Pakistan Social Sciences Review*, 9(2), 605–625. [https://doi.org/10.35484/pssr.2025\(9-II\)46](https://doi.org/10.35484/pssr.2025(9-II)46)
- Krajcsák, Z., & Bakacsi, G. (2025). The three levels of organizational change to build future potential organizations. *International Journal of Innovation Science*, 17(3), 630–649. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2023-0173>
- Kuncoro, M. N. S., & Rachmawati, R. (2022). Assessing the impact of transformational leadership, overall justice on individual readiness for change through perceived organizational support: Test of moderating role of perceived organizational competence. In *Contemporary Research on Management and Business* (pp. 148–151). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781003295952-38>
- Leavy, P. (2022). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Publications.



- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. H., & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–352. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0063>
- Mangundjaya, W. H., & Martdianty, F. (2024). Does Transformational Leadership Impact Individual Readiness for Change and Resilience with Psychological Empowerment as Mediator? *7th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2022)*, 1255–1265.
- Maulia, I. R., & Widayastuti, T. (2024). Meningkatkan Kesiapan Karyawan untuk Berubah Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Pemberdayaan. *Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(8), 828–836.
- Merdiaty, N., Mangundjaya, W. L., & Hartijasti, Y. (2022). Pengaruh Kesiapan Individu Untuk Berubah Terhadap Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Dengan Mediator Rasa Berdaya Psikologis. *Sosio Konsepsia*, 11(3). <https://doi.org/10.33007/ska.v11i3.3077>
- Miake-Lye, I. M., Delevan, D. M., Ganz, D. A., Mittman, B. S., & Finley, E. P. (2020). Unpacking organizational readiness for change: An updated systematic review and content analysis of assessments. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4926-z>
- Moliner, C., Cropanzano, R., & Martinez-Tur, V. (2017). *Organizational Justice: International Perspective and Conceptual Advances*. Routledge.
- Munawaroh, M., & Fitriati, R. (2022). Psychological Empowerment Mediates the Effect of Workplace Wellbeing on Readiness to Change. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 10(1), 70–77. <https://doi.org/10.21009/jpeb.010.1.6>
- Muqadas, F., Rehman, Ch. A., & Aslam, U. (2017). Organizational justice and employee's job dissatisfaction: a moderating role of psychological empowerment. *Pakistan Business Review*, 18, 848–864. <https://www.researchgate.net/publication/313227199>
- Nassar, M. A. (2018). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91–98. <https://doi.org/10.1080/22243534.2017.1444716>
- Nasution, D. A., & Aslami, N. (2022). Fungsi manajemen perubahan dalam kemajuan suatu organisasi/perusahaan. *SIBATIK JURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(8), 1411–1420. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i8.183>
- Oktaviani, M., & Dahesihnsari, R. (2018). Psychological empowerment pada agen perubahan: Studi kasus dalam organisasi sektor publik. *JPSP: Jurnal Psikologi Sains Dan Profesi*, 2(2), 153–159.
- Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (2023). *The psychology of organizational change: New insight on the antecedents and consequences of individuals' responses to change*. Cambridge University Press. [www.youtube.com/watch?v=Nno](http://www.youtube.com/watch?v=Nno)
- Patricia, N. L., Zamralita, & Idulfilastri, R. M. (2020). Apakah pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi mendukung kesiapan untuk berubah? *Jurnal*

- Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni, 4(1), 245–253.
- Rahayu, L. D., & Herminingsih, A. (2024). The Influence of Organizational Commitment, Non-Financial Compensation and Organizational Justice on Readiness to Change. *Journal La Sociale*, 5(3), 799–810. <https://doi.org/10.37899/journal-lasociale.v5i3.1194>
- Rizal, H. (2024, November 19). *Industri Ritel Diprediksi Sulit Capai Pertumbuhan Dua Digit di 2025*. Labirin. <https://v1.labirin.id/news/47171/industri-ritel-diprediksi-sulit-capai-pertumbuhan-dua-digit-di-2025>
- Sashikirana, A. K., & Prodjo, W. A. (2024, December 1). Apa yang Penyebab Merek China Bisa Dominasi Pasar Lokal Saat Ini? Kompas. <https://umkm.kompas.com/read/2024/12/01/144851183/apa-yang-penyebab-merek-china-bisa-dominasi-pasar-lokal-saat-ini>
- Sheehan, E. (2024). Global Retail Outlook 2024. Deloitte.
- Soeharso, S. Y., & Raihanah, M. (2023). The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change with Perceived Organizational Support as A Moderator Factor: Case in Indonesian Employees of Banking Industry. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v8i2.264>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management*, 18(5), 42–1465.
- Srivastava, S., Singh, A., & Bali, S. (2024). Does psychological empowerment transmit the effects of organizational justice on employees' knowledge sharing? A study on the Indian hospitality industry. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2023-0157>
- Uyan, U., & Aslan, A. (2019). Promoting readiness for change: A systematic review of positive psychology in organizational change context. *Journal of Administrative Sciences Cilt*, 17(34), 349–370.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037–1061. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Wardani, R., Ekowati, D., Usman, I., Suhariadi, F., & Suhandiah, S. (2020). A Review: Readiness for Change towards Organisational Change. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. Www.Ijicc.Net*, 13(12), 1036–1058. [www.ijicc.net](http://www.ijicc.net)