

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING
(Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Doni Wijaya

NIM: 30401800090

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG**

2022

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING
(Studi Pada PT. Cioimas Adisatwa Unit Pabelan)**

Disusun oleh :

Doni Wijaya

Nim: 30401800090

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Skripsi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 20 Juni 2022

Pembimbing,



Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM

NIK. 210485009

HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)

Disusun Oleh :

Doni Wijaya

Nim : 304018000902

Telah dipertahankan didepan penguji
pada tanggal 11 Juli 2022

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM
NIK.210485009

Penguji I

Sri Wahyuni Ratnasari, SE., M.Bus
NIK. 210498040

Penguji II

Dr. H. Asyhari, SE., MM
NIK. 210491022

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Tanggal 11 Juli 2022

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Ardian Adhiatma, SE, MM
NIK. 210499042

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Doni Wijaya
NIM : 30401800090
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)”

Adalah karya tulis ilmiah yang dalamnya tidak terdapat tindakan-tindakan plagiasi yang dapat menyalahi kaidah penulisan karya tulis ilmiah penelitian.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 20 Juni 2022



Doni Wijaya
NIM: 30401800090

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Doni Wijaya
NIM : 30401800063
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Alamat Asal : Jl. Transmigrasi KM.37, RT 01 RW 00 Desa Bulurejo,
Kec. Mantewe, Kab. Tanah Bumbu, Kalimantan
Selatan
No. HP/Email : 082242648003/ doniwijaya@std.unissula.ac.id

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Skripsi dengan judul :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)” Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 27 Agustus 2022
Yang menyatakan,



Doni Wijaya
NIM: 30401800090

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Doni Wijaya
NIM : 30401800063
Program Studi : S1 Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Alamat Asal : Jl. Transmigrasi KM.37, RT 01 RW 00 Desa Bulurejo,
Kec. Mantewe, Kab. Tanah Bumbu, Kalimantan
Selatan
No. HP/Email : 082242648003/ doniwijaya@std.unissula.ac.id

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Skripsi dengan judul :

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Cioimas Adisatwa Unit Pabelan)” Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 27 Agustus 2022
Yang menyatakan,



Doni Wijaya
NIM: 30401800090

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

-Motto-

"Dan Allah bersama orang-orang yang sabar"

(Al-Anfal ayat 66)

Persembahan

Alhamdulillah rabbil 'alamin, Segala Puji Bagi Allah SWT Tuhan Semesta Alam

Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua Orang Tua saya yang saya cintai sepenuh hati Bapak Supan dan Ibu Musriati, berkat kerja keras membesarkan dan mendidik saya, demi masa depan yang lebih baik serta tiada henti mendoakan demi kelancaran dalam perkuliahan. Serta untuk kedua kakak saya Sudarwanto dan Lina Andriani yang senantiasa mendukung dan memberi jatah kuota internet bulanan bagi saya. Teruntuk dosen pembimbing saya Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM, terimakasih banyak karena selalu sabar membimbing dan mengarahkan saya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tak lupa untuk Laely Wijayanti yang selalu sabar menyemangati didalam suka maupun duka serta para sahabat seperjuangan FE UNISSULA 18 khususnya grup laki-laki kelas B yang selalu kocak.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat dan kasih sayang Nya kepada kita, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)”**.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam menyelesaikan skripsi. Ucapan terimakasih ini ditujukan kepada:

1. Ibu Dra. Sri Hindah Pudjihastuti, MM. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya dan sabarnya dalam memberikan arahan, saran dan bimbingan bagi penulis.
2. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Seluruh Staff PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan yang sudah membantu peneliti melakukan penelitian.

6. Bapak dan ibu saya tercinta, yang telah membesarkan saya, selalu mendukung dan mendoakan yang terbaik untuk saya dan semua keluarga besar.
7. Teman-teman seperjuangan Manajemen kelas B Angkatan 2018.
8. Semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan proposal penelitian skripsi.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa usulan penelitian skripsi masih memiliki banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna, baik dari materi maupun dari tata penulisan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran bersifat membangun guna menyempurnakan usulan penelitian skripsi ini dimasa yang akan datang. Semoga usulan penelitian ini dapat memberikan banyak manfaat bagi penulis maupun pembaca.

Semarang, 20 Juni 2022



Doni Wijaya
NIM: 30401800090

ABSTRACT

Scientific research in the form of a script aims to analyze and determine the effect of transformational leadership on affective commitment, the influence of psychological climate on affective commitment, the effect of transformational leadership on readiness to change, the influence of psychological climate on readiness to change, and the effect of affective commitment on readiness to change. The population of this study includes the human resources of the production division of PT. Ciomas Adisatwa Pabelan unit totaled 216 people. For the research sample, 140 respondents were determined according to the Slovin formula. The results of the research analysis yield several conclusions, including: transformational leadership has a positive and significant effect on affective commitment, psychological climate has a positive and significant effect on affective commitment, transformational leadership has a positive and significant effect on readiness to change, psychological climate has no effect on readiness to change, affective commitment has a positive and significant effect on readiness to change.

Keywords: *Transformational Leadership, Psychological Climate, Affective Commitment, Readiness To Change.*

ABSTRAK

Penelitian ilmiah berupa karya tulis skripsi ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif, pengaruh iklim psikologis terhadap komitmen afektif, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah, pengaruh iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah, dan pengaruh komitmen afektif terhadap kesiapan untuk berubah. Populasi penelitian ini meliputi sumber daya manusia bagian produksi PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan berjumlah 216 orang. Untuk sampel penelitian ditentukan 140 responden sesuai dengan rumus Slovin. Hasil analisis penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan antara lain : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, iklim psikologis tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional, Iklim Psikologis, Komitmen Afektif, Kesiapan Untuk Berubah.*

INTISARI

Di era globalisasi yang ditandai dengan perubahan yang sangat cepat, perusahaan atau organisasi harus melakukan penyesuaian dalam segala aspek bisnis atau organisasi. Perubahan dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari, baik perubahan sekala besar atau kecil. Bisnis membutuhkan strategi yang dapat merespon perubahan dan inovasi. Di antara strategi yang perlu mendapat perhatian mendesak adalah kesiapan untuk berubah di setiap organisasi, terutama di organisasi bisnis global. Perubahan organisasi memiliki beberapa tujuan, seperti meningkatkan efektivitas organisasi dan mengembangkan potensi anggotanya (George et al., 2005). Namun, ada beberapa masalah dengan penerapan perubahan organisasi, seperti otoritas, ketakutan, dan masalah manajemen organisasi (Alkaya & Hepaktan, 2003). Semua pihak yang berpartisipasi dalam proses perubahan mengadopsi sikap dan perilaku tertentu sebagai akibat dari pergeseran ini. Ada dua kategori sikap dan perilaku ini: penerimaan dan penolakan (Galpin, 1996). Ketika sumber daya manusia menerima perubahan, Mereka mengerahkan semua upaya dan waktu mereka untuk mencapai tujuan perubahan mereka. Dengan kata lain, semua sumber daya manusia bersifat fleksibel. Namun, jika mereka percaya itu bukan untuk kepentingan terbaik mereka, mereka akan melawan perubahan (Elias, 2009). Menurut penelitian terdahulu (Khulafifi, 2016); (Barawati et al., 2018); (Sari, 2018); (Astuti & Khoirunnisa, 2018); (Thien, 2019); (Fitriana, 2019); (Zaman et al., 2020); (Asbary et al., 2021); (Novitasari, 2021); (Peng et al., 2021) Komitmen afektif, iklim psikologis, dan kepemimpinan transformasional adalah beberapa variabel yang menentukan kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempersiapkan sumber daya manusia menghadapi perubahan agar setiap sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan tetap berkomitmen pada perusahaan.

Populasi penelitian ini meliputi sumber daya manusia bagian produksi PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan berjumlah 216 orang. Untuk sampel penelitian ditentukan 140 responden sesuai dengan rumus Slovin. Hasil analisis penelitian menghasilkan beberapa kesimpulan antara lain : kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, iklim psikologis tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah, komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN DOSEN PENGUJI.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
ABSTRACT.....	x
ABSTRAK.....	xi
INTISARI.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Kesiapan Untuk Berubah.....	10
2.2 Kepemimpinan Transformasional.....	12
2.3 Iklim Psikologis.....	15
2.4 Komitmen Afektif.....	18
2.5 Model Penelitian.....	21
BAB III METODE PENELITIAN.....	22
3.1 Jenis Penelitian.....	22
3.2 Populasi dan Sampel.....	22

3.2.1	Populasi.....	22
3.2.2	Sampel	22
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	23
3.3.1	Data Primer	23
3.3.2	Data Sekunder.....	24
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	24
3.4.1	Data Primer	24
3.4.2	Data Sekunder.....	25
3.5	Definisi Operasional Variable dan Indikator	25
3.6	Tehnik Analisis Data	27
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	28
3.6.2	Analisis Kuantitatif.....	28
3.6.3	Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian.....	28
3.6.3.1	Uji Validitas Konvergen.....	28
3.6.3.2	Uji Reliabilitas Konstruk.....	29
3.6.3.3	Uji Hipotesis.....	29
BAB IV	30
HASIL DAN PEMBAHASAN	30
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	30
4.1.1	Gambaran Umum Responden.....	30
4.1.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	30
4.1.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	31
4.1.4	Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan	31
4.1.5	Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	32
4.2	Analisis Data.....	33
4.2.1	Analisis Deskripsi	33
4.2.2	Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional	34
4.2.3	Deskripsi Variabel Iklim Psikologis	35
4.2.4	Deskripsi Variabel Komitmen Afektif.....	36
4.2.5	Deskripsi Variabel Kesiapan Untuk Berubah.....	38
4.3	Hasil Penelitian	40

4.3.1	Analisis Outer Model (Measurement Model).....	40
4.3.2	Uji Hipotesis (Analisis Inner Model).....	42
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	48
4.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif.....	48
4.4.2	Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Afektif.....	49
4.4.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.....	49
4.4.4	Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.....	50
4.4.5	Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kesiapan Untuk Berubah..	51
4.4.6	Peran Komitmen Afektif Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.....	52
4.4.7	Peran Komitmen Afektif Memediasi Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah.....	53
BAB V PENUTUP.....		55
5.1	Kesimpulan.....	55
5.2	Saran.....	56
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	59
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....		60
LAMPIRAN.....		67
	Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	67
	Lampiran 2 Tabulasi.....	71
	Lampiran 3 Karakteristik Responden.....	74
	Lampiran 4 Deskripsi Variabel.....	75
	Lampiran 5 Hasil Output Olah Smart PLS.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variable Dan Indikator	26
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	30
Tabel 4. 2 Usia Responden	31
Tabel 4. 3 Pendidikan Responden.....	31
Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden	32
Tabel 4. 5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	34
Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Iklim Psikologis	35
Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Komitmen Afektif.....	36
Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Kesiapan Untuk Berubah	38
Tabel 4. 9 Outer Loading	41
Tabel 4. 10 Nilai Reliability.....	42
Tabel 4. 11 R-square	43
Tabel 4. 12 Koefisien Jalur.....	44
Tabel 4. 13 Pengaruh Tidak Langsung Spesifik	47



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian	21
Gambar 4. 1 Outer Model PLS Algorithm.....	40
Gambar 4. 2 Inner Model Bootstrapping	43



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	67
Lampiran 2 Tabulasi	71
Lampiran 3 Karakteristik Responden.....	74
Lampiran 4 Deskripsi Variabel	75
Lampiran 5 Hasil Output Olah Smart PLS	79



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi yang ditandai dengan perubahan yang sangat cepat, perusahaan atau organisasi harus melakukan penyesuaian dalam segala aspek bisnis atau organisasi. Perubahan organisasi disebabkan oleh berbagai faktor seperti: perubahan teknologi, persaingan, tren sosial, politik dunia bahkan faktor alam. Perubahan dalam suatu organisasi tidak dapat dihindari, baik perubahan skala besar atau kecil. Bisnis membutuhkan strategi yang dapat merespon perubahan dan inovasi. Di antara strategi yang perlu mendapat perhatian mendesak adalah kesiapan untuk berubah di setiap organisasi, terutama di organisasi bisnis global.

Perubahan organisasi memiliki beberapa tujuan, seperti meningkatkan efektivitas organisasi dan mengembangkan potensi anggotanya (George et al., 2005). Namun, ada beberapa masalah dengan penerapan perubahan organisasi, seperti otoritas, ketakutan, dan masalah manajemen organisasi (Alkaya & Hepaktan, 2003). Semua pihak yang berpartisipasi dalam proses perubahan mengadopsi sikap dan perilaku tertentu sebagai akibat dari pergeseran ini. Ada dua kategori sikap dan perilaku ini: penerimaan dan penolakan (Galpin, 1996). Ketika sumber daya manusia menerima perubahan, Mereka mengerahkan semua upaya dan waktu mereka untuk mencapai tujuan perubahan mereka. Dengan kata lain, semua sumber daya manusia bersifat fleksibel. Namun, jika mereka percaya itu bukan untuk kepentingan terbaik mereka, mereka akan melawan perubahan (Elias, 2009).

Kesiapan untuk berubah dapat mengikat strategi manajemen perubahan dengan hasil yang diinginkan, yaitu keberhasilan implementasi strategi. Menurut (Holt et al., 2007) Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan adalah sikap umum yang secara bersamaan mewakili apa yang berubah, bagaimana proses perubahan terjadi, keadaan di mana perubahan terjadi, dan kualitas pribadi mereka yang siap menerima perubahan dengan mengubah keadaan saat ini.

Karena tanggapan individu dari pemimpin dan karyawan terhadap adopsi perubahan dalam bisnis memiliki dampak yang signifikan dalam transformasi organisasi, kesiapan untuk berubah adalah konsep yang menarik. Dengan kata lain, perubahan hanya dapat dicapai jika telah siap untuk berubah tidak hanya secara materi, tetapi juga secara pribadi. Menurut penelitian terdahulu (Khulaifi, 2016); (Barawati et al., 2018); (Sari, 2018); (Astuti & Khoirunnisa, 2018); (Thien, 2019); (Fitriana, 2019); (Zaman et al., 2020); (Asbari et al., 2021); (Novitasari, 2021); (Peng et al., 2021) Komitmen afektif, iklim psikologis, dan kepemimpinan transformasional adalah beberapa variabel yang menentukan kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, sangat penting untuk mempersiapkan sumber daya manusia menghadapi perubahan agar setiap sumber daya manusia dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan tetap berkomitmen pada perusahaan.

Komitmen organisasi juga dapat menjadi perekat yang menyelaraskan sumber daya manusia dengan tujuan organisasi, sehingga membuat upaya individu untuk mengubah perilakunya di tempat kerja, mengurangi niat untuk meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkomitmen dengan organisasinya lebih mungkin bertahan sebagai anggota organisasi daripada sumber

daya manusia yang tidak berkomitmen dengan organisasi. Menurut (Meyer et al., 2002) Komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif adalah tiga bagian dari komitmen organisasi.

Komitmen afektif merupakan bagian penting dari kesiapan untuk berubah. Perasaan emosional terhadap organisasi serta memiliki keyakinan pada nilai-nilai organisasi adalah komitmen afektif (Meyer et al., 2002). Perubahan yang terjadi dalam perusahaan akan menyebabkan sumber daya manusia memiliki banyak pemikiran yang membuat mereka khawatir serta merasa terbebani yang dapat mengganggu tugas mereka. Oleh karena itu, penting untuk memiliki komitmen afektif yang mencakup rasa memiliki dan partisipasi dalam organisasi. Sumber daya manusia membantu perusahaan untuk melakukan perubahan karena ada rasa memiliki terhadap perusahaan. Jadi ketika perubahan dilakukan yang memenuhi tujuan produktivitas perusahaan, mereka mendukungnya karena percaya bahwa masalah perusahaan itu masalah mereka. Berdasarkan penelitian (Thien, 2019) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Diperkuat oleh penelitian (Alqudah et al., 2022) Menurut ini, seorang individu lebih bersedia untuk mengubah orang-orang dalam suatu organisasi komitmen yang lebih afektif yang mereka miliki.

Hubungan yang efektif antara pemimpin dan bawahan juga terjalin dalam perubahan yang berhasil, yang tidak hanya menekankan sumber daya manusia sebagai target perubahan. Cara seorang pemimpin memimpin pengikut melalui proses transisi berdampak pada seberapa besar keinginan mereka untuk berubah. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut mereka untuk berjuang

mencapai tujuan yang konsisten dengan keyakinan dan motivasi mereka, serta keinginan, kebutuhan, impian, dan harapan mereka (Burns, 1978). Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan nilai, keyakinan, sikap, perilaku, emosi, dan keinginan untuk berubah. Untuk mempromosikan nilai-nilai normatif dan standar moral yang lebih tinggi seperti kesetaraan, kebebasan, keadilan, kemanusiaan, dan perdamaian, mereka mungkin mengubah sikap pengikut mereka. Karena itu, mengembangkan gaya kepemimpinan sangat penting untuk bersiap menghadapi perubahan. Dari sudut pandang beberapa penelitian (Zaman et al., 2020); (Asbari et al., 2020) dan (Peng et al., 2021) menunjukkan manfaat dan dampak signifikan yang dimiliki kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan orang untuk berubah. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan (Susyanto, 2019) sampai pada kesimpulan bahwa kesiapan untuk berubah tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasional.

Setiap karyawan menilai setiap perubahan yang telah dilakukan pada organisasi. Persepsi seseorang terhadap perubahan organisasi bisa baik atau negatif tergantung pada temuan evaluasi perubahan organisasi, yang disebut sebagai iklim psikologis. Sedangkan menurut (Swift & Campbell, 1998) Iklim psikologis setiap orang adalah bagaimana mereka memandang tempat kerja mereka. Semakin optimis sumber daya manusia tentang perubahan organisasi, semakin siap mereka untuk berubah, dan lingkungan yang mendukung meningkatkan kepercayaan dan kapasitas mereka untuk berubah. Sumber daya manusia dapat siap untuk perubahan di masa depan berkat keyakinan ini.

Berdasarkan penelitian (Khulaifi, 2016); (Mujiburrahman, 2017) dan (Barawati et al., 2018), Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lingkungan psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah. Dibandingkan dengan penelitian yang berpendapat bahwa lingkungan psikologis hanya memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap kesiapan untuk berubah (Anggi Prasetya, 2015). Dengan demikian, penulis mengusulkan faktor tambahan yang dapat meningkatkan dan menjembatani kesiapsiagaan untuk berubah: faktor komitmen emotif yang ada dalam diri seseorang terhadap perusahaan.

PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan bergerak di bidang peternakan unggas komersial dan pemotongan ayam sebagai divisi dari PT. Japfa Comfeed (boiler). Usaha ini berlokasi di Jl. Patimura Km. 6, Kauman Lor, Getas, Kec. Pabelan, Kab. Semarang. PT. Ciomas Adisatwa Pabelan menggunakan sumber daya yang aman, sehat, utuh, dan halal sebagai penyusun utamanya (ASUH).

Ayam utuh, potongan ayam yang diasinkan, MDM tanpa tulang (mechanically deboned meat) atau daging giling, serta produk sampingan seperti jeroan ayam, kepala, kulit, cakar, dan bokong, semuanya diproduksi. Barang-barang tersebut ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan kebutuhannya dan didistribusikan ke supermarket baik dalam bentuk segar maupun beku (frozen). PT. Proses produksi karkas di Unit Ciomas Adisatwa Pabelan meliputi penyiapan bahan baku, pencampuran bahan, penimbangan karkas, pemilihan karkas, pengemasan karkas, penempatan karkas dalam kotak, pembekuan cepat, pengemasan sekunder, dan akhirnya penyimpanan beku.

Bencana pandemi COVID-19 yang melanda dunia, termasuk Indonesia, menyebabkan permintaan konsumen terhadap daging ayam menurun sekitar 50% lebih dari sebelum pandemi. PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan yang biasanya memproduksi rata-rata 40 ton/hari kini hanya memproduksi sekitar 15-20 ton/hari. Perubahan situasi dan kondisi seperti ini membuat PT. Ciomas Adisatwa terpaksa mengambil langkah-langkah praktis untuk keluar dari krisis yang hampir melanda perusahaan yang tidak siap. Salah satu perubahan yang dilakukan yaitu pada sistem kerja dan pemberian upah. PT. Ciomas Adisatwa membuat dan membagi jadwal kerja shift bagi sumber daya manusia serta menerapkan sistem pemberian upah borongan pada bagian produksi guna efektifitas kerja dan menekan biaya produksi yang dikeluarkan. Hal ini dilakukan demi keberlangsungan serta kebaikan perusahaan dan seluruh anggota perusahaan itu sendiri.

(Sumber : Hasil wawancara dengan HRD PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan 2021)

Pengamatan selanjutnya mengenai perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, pimpinan perusahaan memberikan motivasi dengan inspirasi terhadap sumber daya manusia disekitarnya dan memberikan dorongan dalam menghadapi perubahan yang dihadapi. Perubahan juga menciptakan tekanan pada sumber daya manusia, dukungan dan kebebasan yang diberikan perusahaan kepada sumber daya manusia untuk berpartisipasi dalam proses perubahan adalah bentuk otonomi karyawan, dan sikap adil yang diambil perusahaan saat mengajukan kriteria perubahan adalah dimensi iklim psikologis. Selain itu, pengakuan perusahaan juga mengarah pada peningkatan koneksi dengan bisnis, terutama komitmen afektif, di

mana ada rasa penghargaan dan pengakuan, yang mengarah pada peningkatan rasa kepemilikan dan keamanan.

Berdasarkan research gap dan uraian diatas maka peneliti mengangkat studi dengan judul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI INTERVENING (Studi Pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Isu-isu penelitian berikut didasarkan pada kesenjangan penelitian dan deskripsi fenomena yang terkait dengan interaksi antara variabel yang diperiksa di atas: “Bagaimana upaya perusahaan untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah melalui kepemimpinan transformasional dan iklim psikologis dengan komitmen afektif sebagai intervening”. Mengacu pada rumusan masalah tersebut, maka didapat pertanyaan penelitian yang dikaji yaitu:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif ?
2. Bagaimana pengaruh iklim psikologis terhadap komitmen afektif ?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah ?
4. Bagaimana pengaruh iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah ?
5. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kesiapan untuk berubah ?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk dari uraian di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan, yakni:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap komitmen afektif.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kesiapan untuk berubah.

1.4 Manfaat

Meruju tujuan di atas, manfaat yang diharap dari penelitian ini ialah:

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini hendaknya dijadikan bahan pertimbangan dan kontribusi bagi perusahaan akan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang optimal agar anggota organisasi siap menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi, terutama terkait peran pemimpin dalam memperhatikan masalah dan kebutuhan pengembangan setiap sumber daya manusia dengan membantunya melihat masalah lama dengan cara baru dalam menghadapi perubahan yang terus terjadi.

b. Bagi Akademisi

Hal ini dimaksudkan agar penelitian ini dapat menambah pemahaman kita tentang sumber daya manusia dan memberikan referensi untuk studi tambahan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kesiapan Untuk Berubah

Perubahan sangat penting bagi organisasi untuk terus beradaptasi dengan lingkungannya yang dinamis. Menurut (Holt et al., 2007) kesiapan untuk perubahan individu didefinisikan sebagai pendekatan global yang secara bersamaan tergantung pada konten (apa perubahannya), proses (bagaimana perubahan dilakukan), konteks (lingkungan di mana orang tersebut mengontrol perubahan) dan individu (karakteristik orang, yang ingin berubah) untuk berpartisipasi dalam perubahan. Sedangkan menurut (Nugraheni, 2012) Sejauh mana seseorang secara mental, psikologis, atau fisik siap untuk kegiatan pengembangan organisasi disebut sebagai kesiapan untuk berubah. Sementara itu, (Wibowo, 2006) percaya bahwa karena manusia pada dasarnya adalah subjek dan objek perubahan dan mampu menolaknya, keinginan untuk berubah berarti mempersiapkan semua sumber daya manusia untuk menerima perubahan. Keinginan individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi selama proses transisi dianggap dalam konteks organisasi sebagai kesiapan mereka untuk berubah. Kesiapan seseorang untuk menerima perubahan akan menjadi motor penggerak yang akan membawa perubahan tersebut pada hasil yang positif (Desplaces, 2005). Guna mempersiapkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi untuk perubahan, Sangat penting untuk memahami strategi yang digunakan untuk mendorong kesiapsiagaan perubahan. Organisasi dapat mengambil dua tindakan: mengembangkan persiapan sumber daya manusia

untuk perubahan dan mengatasi masalah penolakan terhadap perubahan (Banjongprasert, 2017).

Kesimpulannya adalah bahwa Keyakinan mental dan sikap seseorang mengenai perubahan organisasi menentukan kesiapan mereka untuk berubah. Perubahan sumber daya manusia harus dimulai dengan penghapusan kebiasaan perilaku lama yang cenderung melanggengkan keadaan perubahan sehingga siap mengadopsi cara berpikir baru untuk pertumbuhan yang dinamis.

Adapun menurut (Holt et al., 2007), indikator yang digunakan untuk mengukur kesiapan untuk berubah yaitu :

- 1) "*Appropriateness*" (Kelayakan untuk melakukan perubahan)

Indikator ini merinci persepsi individu tentang bagaimana organisasi akan mencapai perubahan yang diusulkan dan bagaimana perubahan itu akan menguntungkan organisasi.

- 2) "*Change efficacy*" (Keyakinan pada kemampuan seseorang untuk berubah)

Ketika seseorang percaya bahwa mereka dapat dan akan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan untuk perubahan, indikasi ini menyoroti komponen keyakinan mereka dalam kapasitas mereka untuk membawa perubahan yang diinginkan.

- 3) "*Management support*" (Dukungan manajemen)

Indikasi ini menguraikan bagian-bagian tertentu dari keyakinan atau kesan pribadi pemimpin atau manajer bahwa mereka akan mendukung dan mengambil bagian dalam perubahan yang disarankan.

4) "*Personal valence*" (Nilai manfaat bagi individu)

Indikator ini menyoroti komponen keyakinan kepentingan pribadi yang akan terwujud jika dilakukan penyesuaian. Dengan kata lain, sumber daya manusia percaya bahwa mereka akan mendapat manfaat dari penerapan perubahan yang diusulkan.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Menurut teori (Burns, 1978) menurutnya, pemimpin transformasional menginspirasi pengikutnya untuk bekerja menuju tujuan yang mencerminkan keyakinan mereka dan keinginan, kebutuhan, aspirasi, dan harapan baik pemimpin maupun pengikut. Mereka memiliki kekuatan untuk mengubah hati nurani mereka, yang berjuang untuk tujuan moral yang lebih tinggi seperti kesetaraan, kebebasan, keadilan, kemanusiaan, dan perdamaian. Selanjutnya (Bass & Avolio, 2000) Menurut pendukung kepemimpinan transformasional, individu-individu ini membangun hubungan kekaguman, rasa hormat, dan kepercayaan dengan pengikut mereka serta dengan pemimpin mereka, memungkinkan mereka untuk lebih siap untuk menjalankan misi, tujuan, dan visi perusahaan. Sedangkan (Robbins, 2021) menarik perhatian pada fakta bahwa pemimpin transformasional adalah individu yang dapat memotivasi pengikutnya untuk membuat perubahan dalam hidup mereka dan mewujudkan aspirasi yang lebih tinggi. Karyawan mungkin memiliki perspektif mereka tentang tujuan perusahaan yang berubah, semangat mereka meningkat, dan mereka akan bekerja lebih keras untuk mencapainya karena keinginan daripada kewajiban (Luthans, 2005).

Menurut definisi kepemimpinan transformasional yang diberikan di atas, seorang pemimpin yang dapat memotivasi orang-orangnya untuk membuat perubahan positif dalam hidup mereka dan berusaha untuk mewujudkan tujuan dan visi yang lebih besar dianggap memiliki kualitas ini.

Menurut (Bass & Avolio, 1994) bahwa atribut berikut dapat digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional:

1) *"Attributed Charisma"*

Pemimpin menyampaikan kepada pengikutnya gagasan bahwa dia kompeten untuk melaksanakan tugasnya dan karenanya layak dihormati. Mereka merasa percaya diri dan nyaman di sekitar bos mereka.

2) *"Inspirational Motivation"*

Pemimpin bertindak dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka. Pemimpin yang cerdas mengartikulasikan visi untuk masa depan, berbicara dengan optimis dan antusias kepada mereka yang memegang standar tinggi, dan memberikan motivasi dan makna untuk apa yang perlu.

3) *"Intellectual Stimulation"*

Pemimpin menginspirasi upaya dan kreativitas baru pada orang-orang mereka dengan menantang asumsi, memecahkan masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru.

4) *"Individualized Consideration"*

Pemimpin transformasional memenuhi kebutuhan individu untuk sukses dan pertumbuhan yang dapat diprediksi dengan bertindak sebagai mentor atau pelatih.

Kemudian (Bass & Avolio, 2000) menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki tiga kualitas berikut: Pertama, mendidik sumber daya manusia tentang tujuan proses dan upaya. Kedua, mendorong pengikut untuk memprioritaskan tujuan kelompok daripada tujuan individu. Ketiga, ubah keinginan pengikut dari tingkat yang lebih rendah seperti barang-barang material ke tingkat yang lebih tinggi seperti kepuasan dan harga diri.

Aspek kepemimpinan transformasional mengubah pengaruh sumber daya manusia dan melampaui proses transaksional (Kesuma & Supartha, 2016) menjelaskan bagaimana komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan transformatif. Seorang pemimpin yang menunjukkan kepemimpinan transformasional menginspirasi orang lain, menjunjung tinggi prinsip-prinsip inti, memperhatikan kebutuhan setiap karyawan, dan berfungsi sebagai panutan positif untuk menumbuhkan komitmen afektif (Windarti, 2016). Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Cilek, 2019); (Cho et al., 2019); (C. B. Jacobsen & C. D. Staniok, 2020) menunjukkan bahwa komitmen afektif secara signifikan dan menguntungkan dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Diperkuat oleh penelitian dari (Luu & Phan, 2020) dan (Berkovich & Bogler, 2021) Menurut penelitiannya, komitmen afektif secara signifikan ditingkatkan oleh kepemimpinan transformasional. Pembeneran ini mengarah pada hipotesis yang diusulkan berikut:

H1: "Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif."

Kepemimpinan yang membawa perubahan di dalam suatu organisasi disebut dengan kepemimpinan transformasional. Argumentasi kepemimpinan transformasional dalam kaitannya dengan pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan dikemukakan oleh Natsir (2004). Atasan menginspirasi bawahan untuk melampaui apa yang diminta dengan menanamkan rasa bangga, kesetiaan, dan kepercayaan kepada mereka. Berdasarkan hasil penelitian (Zaman et al., 2020) dan (Novitasari, 2021), dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Menurut studi oleh Peng et al. (2021) dan Asbari et al. (2021), kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap kemauan sumber daya manusia untuk berubah. Pembeneran ini mengarah pada hipotesis yang diusulkan berikut:

H3: "Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah"

2.3 Iklim Psikologis

Menurut (Kahn, 1990) iklim psikologis adalah lingkungan dalam perusahaan yang memungkinkan sumber daya manusia menikmati pekerjaannya dengan ikhlas dan menyenangkan atau suatu pekerjaan yang menimbulkan hambatan psikologis. Selanjutnya (Brown & Leigh, 1996) menekankan bahwa iklim psikologis mengacu pada bagaimana sumber daya manusia melihat dan memahami lingkungan organisasi. Sebuah organisasi tidak dapat secara spesifik

mendefinisikan iklim psikologisnya karena itu adalah properti individu dengan ukuran kognitif yang signifikan secara psikologis bagi individu. Sedangkan Solomon (dalam Mujiburrahman, 2017) Interpretasi kognitif individu tentang situasi dalam organisasi berfungsi sebagai iklim psikologis, dan dapat digunakan untuk memperoleh informasi tentang harapan organisasi untuk perilaku. Akibatnya, orang mencoba mengendalikan perilaku mereka agar sesuai dengan harapan ini. Dalam iklim psikologis, orang menanggapi representasi lingkungan yang dirasakan daripada lingkungan sebenarnya itu sendiri. Kepuasan iklim ditentukan dengan mengevaluasi anggota organisasi pada atribut ini, seperti kepemimpinan, kerja tim, peran, dan karakteristik karir. Iklim psikologis menunjukkan pentingnya atribut lingkungan atas makna yang diperoleh dari atribut lingkungan ini bagi individu, sehingga kepuasan iklim diukur dengan metode ini (Lindell & Brandt, 2000).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa bagaimana setiap orang memandang atau mempersepsikan tempat kerja mereka berkontribusi pada iklim psikologis. Persepsi tersebut memungkinkan sumber daya manusia menikmati pekerjaannya dengan tulus dan menyenangkan atau menimbulkan hambatan psikologis.

Menurut (Yekty, 2006) Berikut ini dapat dijelaskan sebagai bukti bahwa iklim psikologis dapat dinilai dengan menggunakan indikator, antara lain adanya dukungan, otonomi, pengakuan, koherensi, dan inovasi:

- 1) Dukungan adalah sikap yang diadopsi manajemen untuk menginspirasi dan memotivasi tenaga kerjanya.

- 2) Menjadi otonom berarti memiliki kebebasan untuk memilih bagaimana seseorang bekerja atau berinteraksi dengan pekerjaannya.
- 3) Sikap para pemimpin yang menghargai kerja keras yang dilakukan oleh sumber daya manusianya adalah salah satu pengakuan.
- 4) Suatu kondisi yang disebut kohesi berkaitan dengan keadaan dan lingkungan tempat kerja.
- 5) Inovasi adalah kemauan sumber daya manusia untuk menciptakan ide-ide baru yang berhubungan dengan pekerjaan.

Sesuai penelitian yang dilakukan (Suratman, 2017) dan (Kawiana et al., 2021) menunjukkan bahwa komitmen afektif sumber daya manusia berkorelasi terbalik dengan iklim psikologis mereka. Pembeneran ini mengarah pada hipotesis yang diusulkan berikut:

H2: "Iklim Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif."

Sudut pandang individu yang optimis mendorong perubahan organisasi. Persepsi yang menguntungkan ini dapat ditunjukkan di tempat kerja melalui dukungan manajerial, tugas dan tanggung jawab yang jelas, pekerjaan yang dihargai, dan kebebasan berekspresi individu. Menurut studi yang dilakukan oleh Khulaifi (2016) dan Mujiburrahman (2017), iklim psikologis memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kemauan masyarakat untuk berubah. Penelitian (Barawati et al., 2018) mendukung klaim ini dengan menunjukkan bagaimana inovasi dan tekanan perubahan terkait dapat mempengaruhi kesiapan anggota organisasi untuk berubah ketika menghadapi perubahan dengan adanya

iklim psikologis yang menguntungkan dalam bentuk dukungan perusahaan. Pembeneran ini mengarah pada hipotesis yang diusulkan berikut:

H4: "Iklim Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah"

2.4 Komitmen Afektif

Menurut (Hilton, 2015), Komitmen organisasi adalah keyakinan kuat bahwa sumber daya manusia menerima tujuan dan prinsip-prinsip inti perusahaan, siap untuk melakukan upaya terbaik atas namanya, dan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bersama perusahaan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa perilaku sumber daya manusia yang mencerminkan perilaku berpihak pada perusahaan dengan menerima tujuan atau nilai-nilai perusahaan yang dipilih oleh perusahaan adalah yang dimaksud dengan komitmen terhadap organisasi. Sementara (Meyer et al., 2002) berpendapat bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang menggambarkan keterikatan antara sumber daya manusia dan perusahaan atau hubungan emosional yang mendorong bawahan untuk tetap berada dalam organisasi. Itu terbukti memiliki tiga bagian: "komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif."

Khususnya dalam komitmen afektif, (Kaswan, 2012) mengklaim bahwa komitmen afektif adalah keinginan mental yang kuat dari sumber daya manusia untuk mematuhi cita-cita yang ada untuk memenuhi tujuan mereka dan keinginan untuk tetap bersama perusahaan. Sumber daya manusia mungkin terlibat secara emosional karena keterlibatan mereka dalam manajemen, kualitas pribadi, karakteristik organisasi, relevansi pekerjaan, dan bakat yang beragam. Sementara

itu, (Meyer et al., 2002) mengklaim bahwa komitmen afektif dicirikan oleh ikatan emosional yang mendalam dan keinginan untuk mengidentifikasi dan menjadi bagian dari organisasi. Istilah "komitmen afektif" berkaitan dengan sifat emosional seseorang, yang memotivasi sumber daya manusia untuk tetap pada organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja karena keinginan untuk menjadi bagian darinya. Karena mereka sangat percaya pada misi yang dipenuhi organisasi, sumber daya manusia dengan komitmen afektif yang kuat biasanya akan tetap bersama organisasi. Menurut komitmen afektif, perusahaan akan memastikan bahwa sumber daya manusianya sangat percaya dalam menjunjung tinggi semua prinsip organisasi dan bahwa upaya untuk mencapai tujuannya didahulukan.

Menurut uraian yang diberikan di atas, komitmen afektif adalah perasaan emosional terhadap organisasi yang memungkinkan seseorang untuk menerima tujuannya dan berpegang teguh pada cita-cita intinya.

Penanda komitmen afektif yang dapat diterapkan untuk penelitian ini dikonsultasikan oleh (Meyer & Allen, 1997), yaitu:

- 1) "Sumber daya manusia merasa senang ketika berkarir di perusahaan;
- 2) Sumber daya manusia suka membicarakan perusahaan dengan rekan kerja mereka saat mereka tidak bekerja;
- 3) Sumber daya manusia merasa bahwa masalah perusahaan juga merupakan masalah mereka;
- 4) Sumber daya manusia mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan;
- 5) Sumber daya manusia merasa bahwa perusahaan dan seluruh aggotanya adalah bagian dari keluarga;

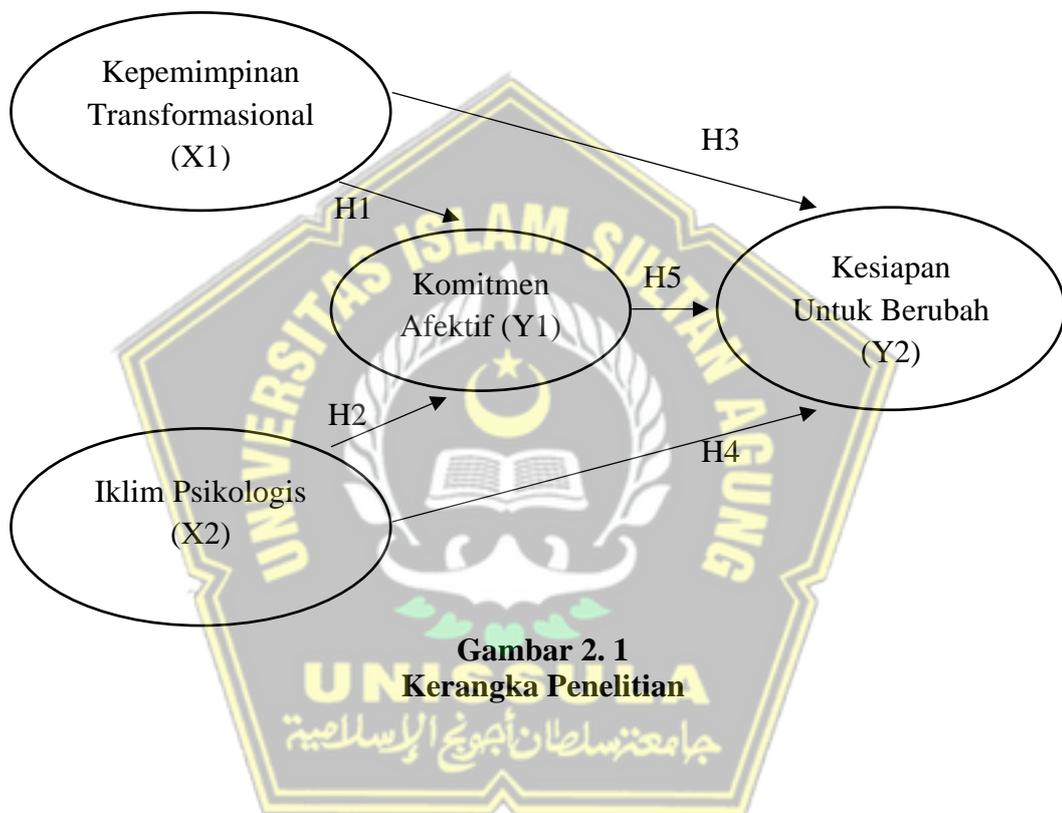
- 6) Sumber daya manusia merasa sangat terikat dengan perusahaan;
- 7) Perusahaan sangat berarti bagi sumber daya manusia;
- 8) Sumber daya manusia merasa menjadi bagian dari perusahaan."

Karena setiap karyawan merasakan rasa memiliki terhadap perusahaan, maka adanya komitmen afektif di antara sumber daya manusia akan membantu organisasi dalam melaksanakan perubahan. Sumber daya manusia akan dengan senang hati membantu organisasi jika memiliki solusi untuk masalah tersebut. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Thien, 2019) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa "komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan untuk berubah." Hasil yang sejalan dikemukakan oleh (Alqudah et al., 2022) menurut penelitiannya, komitmen afektif memiliki dampak yang menguntungkan dan cukup besar terhadap kemauan orang untuk berubah. Pembeneran ini mengarah pada hipotesis yang diusulkan berikut:

H5: "Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah"

2.5 Model Penelitian

Justifikasi yang telah diberikan menjelaskan bagaimana kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan iklim psikologis dengan komitmen afektif sebagai faktor intervensi. Gambar 2.1 menggambarkan model penelitian.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian eksplanatori, yang mencoba menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih, digunakan dalam penelitian ini karena bertujuan untuk menguji hipotesis dengan maksud memperkuat hipotesis yang telah dikembangkan (Sugiyono, 2013). Untuk memastikan, dalam hal ini, hubungan antara komitmen afektif dan kesiapan untuk berubah, serta dampak kepemimpinan transformasional dan iklim psikologis.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Suatu generalisasi yang disebut “populasi” mengacu pada hal-hal atau subjek-subjek dengan ciri-ciri khusus yang telah dipilih peneliti untuk diselidiki dan diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Sebanyak 216 karyawan yang tergabung dalam divisi produksi PT. Ciomas Adisatwa Pabelan adalah populasi dari penelitian ini.

3.2.2 Sampel

Sekalipun sampel hanya mewakili sebagian kecil dari populasi, karakteristiknya harus diperiksa dan diperhitungkan ketika memperkirakan populasi secara keseluruhan. Jumlah sampel yang dikumpulkan dianalisis menggunakan rumus Slovin untuk menghasilkan hasil yang andal:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = "Jumlah sampel"

N = "Jumlah populasi"

e = "margin error (5 %)"

216 individu membentuk populasi, menurut perkiraan. ukuran sampel yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{216}{1+216(0,05)^2} = \frac{216}{1.54} = 140,259 \text{ dibulatkan menjadi } 140.$$

Berdasarkan perhitungan di atas, 140 responden mewakili sumber daya manusia divisi produksi PT. Ciomas Adisatwa Pabelan, membuat jumlah sampel.

Purposive sampling, metode pemilihan individu berdasarkan tujuan tertentu, adalah strategi pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2013). Hanya sumber daya manusia yang telah bekerja lebih dari satu tahun yang dimasukkan dalam tujuan atau faktor penelitian ini.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Data Primer

Data primer berasal dari survei dan merupakan informasi yang diperoleh pengumpul data langsung dari sumbernya (Sugiyono, 2013). Data primer untuk penelitian ini berasal dari wawancara HRD dan kuesioner yang diisi oleh staf sumber daya manusia di divisi produksi di PT. Unit Ciomas Adisatwa Pabelan.

3.3.2 Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui individu atau dokumen lain (Sugiyono, 2013). Literatur yang digunakan untuk mendukung penelitian ini meliputi buku-buku, majalah, jurnal, dan karya-karya lain yang memuat data-data yang berkaitan dengan pokok bahasan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Data Primer

Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui beberapa metode yaitu sebagai berikut :

1) Wawancara

Menurut (Yusuf, 2014) wawancara adalah proses atau peristiwa di mana pewawancara berinteraksi langsung dengan subjek penelitian atau sumber informasi dengan mengajukan pertanyaan langsung tentang hal itu. HRD PT. Unit Pabelan Ciomas Adisatwa menjadi sumber informasi utama wawancara. Peneliti melaksanakan wawancara dengan HRD pada tanggal 12 Oktober 2021, wawancara dilakukan dengan mengajukan pertanyaan secara bebas tetapi selalu dalam pedoman wawancara yang telah ditetapkan. Tujuan dari wawancara ini adalah guna mengumpulkan informasi yang relevan untuk penelitian.

2) Kuesioner

Menurut (Sugiyono, 2013), kuesioner adalah metode pengumpulan data yang melibatkan penyebaran daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Data primer untuk penelitian ini berasal dari kuesioner yang dikirimkan kepada sumber daya manusia divisi produksi di PT. Ciomas Adisatwa Unit Pabelan. serangkaian pertanyaan tentang faktor-faktor penelitian yang diperiksa. Pada skala Likert 1 sampai 7, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, pertanyaan ditawarkan.

3.4.2 Data Sekunder

Pendekatan studi kepustakaan, yang berusaha untuk melengkapi bahan atau data penelitian, digunakan untuk memperoleh data sekunder untuk penelitian ini. Bergantung pada masalah yang diteliti, studi literatur adalah metode pengumpulan data dari buku, jurnal, dan literatur. Informasi tersebut dikumpulkan dari situs jurnal online Internet. Data tersebut kemudian digunakan oleh peneliti untuk mendukung iklim psikologis, komitmen afektif, dan kesiapan untuk mengubah teori.

3.5 Definisi Operasional Variable dan Indikator

Definisi dari tiap-tiap variabel studi yang dikaji di dalam penelitian ini beserta indikatornya dipaparkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3. 1
Definisi Operasional Variable Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengubah hidup mereka dan bercita-cita untuk mencapai tujuan dan visi yang lebih tinggi.	1. <i>Attributed Charisma</i> 2. <i>Inspirational Motivation</i> 3. <i>Intellectual Stimulation</i> (Bass & Avolio, 1994)	Skala likert skor 1-7
2	Iklim Psikologis adalah pandangan setiap individu terhadap lingkungan kerja.	1. Dukungan 2. Otonomi 3. Pengakuan 4. Inovasi (Yekty, 2006)	
3	Komitmen Afektif adalah perasaan emosional terhadap organisasi untuk menerima tujuan dan keyakinan pada nilai-nilai organisasi.	1. Senang ketika berkarir di perusahaan. 2. Masalah perusahaan juga merupakan masalahnya. 3. Mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan.	

		4. Perusahaan sangat berarti bagi sumber daya manusia. (Meyer & Allen, 1997)	
4	Kesiapan Untuk Berubah adalah keyakinan dan sikap mental seorang individu terhadap perubahan yang dihadapi organisasi.	1. Appropriateness 2. Change efficacy 3. Personal valence (Holt et al., 2007)	

Skala ukur yang digunakan adalah sebagai berikut :

Skor 1 = "Sangat Tidak Setuju Sekali (STSS)"

Skor 2 = "Sangat Tidak Setuju (STS)"

Skor 3 = "Tidak Setuju (TS)"

Skor 4 = "Kurang Setuju/Netral (N)"

Skor 5 = "Setuju (S)"

Skor 6 = "Sangat Setuju (SS)"

Skor 7 = "Sangat Setuju Sekali (SSS)"

3.6 Tehnik Analisis Data

Analisis data kuantitatif merupakan metode analisis yang digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Karena bergantung pada data, perhitungan, dan pengukuran faktor penjelas berdasarkan hasil perhitungan, maka digunakan analisis data kuantitatif.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menunjukkan bagaimana suatu situasi telah berkembang dan hanya memberikan gambaran umum tentang beberapa aspek yang menentukan subjek penelitian (Umar, 2019).

3.6.2 Analisis Kuantitatif

Analisis yang menggunakan perhitungan statistik disebut sebagai analisis kuantitatif. PLS merupakan teknik pengolahan data yang digunakan dalam pekerjaan ini, dan instrumen yang digunakan adalah software SmartPLS 3.0.

3.6.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Penelitian

Uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan merupakan salah satu tahapan pengujian model pengukuran. Pengujian keandalan konstruksi membutuhkan nilai alpha Cronbach dan keandalan komposit. Jika semua indikator dalam model PLS telah lulus uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas, maka temuan analisis PLS dapat digunakan untuk menilai hipotesis penelitian.

3.6.3.1 Uji Validitas Konvergen

Dengan menguji nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruk maka dilakukan uji validitas konvergen. Bobot faktor 0,5 atau lebih besar biasanya dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan komponen tersembunyi (Ghozali, 2014).

3.6.3.2 Uji Reliabilitas Konstruk

Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability dari masing-masing konstruk dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk. Lebih dari 0,7 adalah nilai optimal untuk ketergantungan alfa dan komposit Cronbach. (Ghozali, 2014).

3.6.3.3 Uji Hipotesis

Signifikansi pengaruh langsung dan tidak langsung diuji, dan tingkat dampak faktor eksogen pada variabel endogen diukur sebagai bagian dari uji model dalam. Uji pengaruh langsung dan tidak langsung diperlukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi.

Menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0, uji efek dijalankan dalam model analisis PLS. Nilai R-Square dan nilai uji signifikansi akan diperoleh dengan menggunakan metode bootstrapping. Hipotesis diterima jika nilai p lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2014).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Responden

Bagian ini akan memberikan gambaran tentang responden untuk membantu dalam analisis kuantitatif. Subyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia bagian produksi PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan memiliki total 140 responden. Dengan deskripsi karyawan termasuk jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja.

4.1.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	78	56%
2	Perempuan	62	44%
Jumlah		140	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas terlihat bahwa terdapat 78 responden laki-laki dan 62 responden perempuan. Ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini lebih banyak berjenis kelamin laki-laki daripada perempuan. Hal itu dikarenakan pekerjaan pada bagian produksi mayoritas pekerjaan kasar seperti pemotongan ayam, pembekuan daging, pengangkutan serta pengiriman yang lebih didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

4.1.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Usia Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	18-25 Tahun	49	35%
2	26-35 Tahun	86	61%
3	>35 Tahun	5	4%
Jumlah		140	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden berusia antara 18 dan 25 terdiri dari 49 responden dengan persentase 35%, responden antara usia 26 dan 35 terdiri dari 86 responden dengan persentase 61%, dan responden di atas usia 35 dibuat sampai 5 responden dengan persentase 4%. Ini menunjukkan bahwa responden berusia antara 26 dan 35 memiliki persentase tertinggi. Pada rentang usia tersebut merupakan usia matang (produktif) sehingga dinilai mampu bekerja secara lebih maksimal di PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan.

4.1.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4. 3 Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SD	3	2%
2	SMP	10	7%
3	SLTA	118	84%
4	S1	9	6%
Jumlah		140	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.3, latar belakang pendidikan responden meliputi SD sebanyak 3 responden dan persentase 2%, SMP sebanyak 10 responden dan persentase 7%, dan SMA sebanyak 118 responden dan

persentase 84%, serta S1. Berdasarkan data tersebut, jenis pendidikan jenjang SLTA memiliki jumlah terbanyak dibandingkan jenis lainnya. Hal ini dikarenakan pendidikan SLTA adalah pendidikan minimal yang direkomendasikan pemerintah, yaitu wajib belajar 12 tahun. Selain itu, sebagian besar pekerjaan pada bagian produksi di PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan adalah pekerjaan manual seperti pemotongan ayam, sortir bobot ayam, penggilingan daging, pembekuan daging, pengemasan dan pengangkutan produk.

4.1.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4. 4 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	1-5 tahun	110	79%
2	6-10 tahun	26	19%
3	>10 tahun	4	3%
Jumlah		140	100%

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 3)

Berdasarkan Tabel 4.4, terdapat 110 responden yang memiliki pengalaman antara satu hingga lima tahun, 26 responden yang memiliki pengalaman antara enam hingga sepuluh tahun, dan 4 responden yang memiliki pengalaman lebih dari sepuluh tahun. Berdasarkan temuan tersebut dapat diketahui bahwa responden yang telah bekerja antara satu sampai lima tahun memiliki persentase responden tertinggi secara keseluruhan. Hal ini disebabkan karena banyak SDM yang bekerja di sektor produksi berusia produktif namun senang mencari pengalaman kerja sambil berburu posisi lain yang dianggap lebih unggul.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Deskripsi

Dalam penelitian ini, tanggapan responden terhadap pilihan yang dipilih dari kuesioner yang disebarluaskan dijelaskan. Faktor-faktor tersebut adalah kesiapan perubahan, komitmen afektif, iklim psikologis, dan kepemimpinan transformasional. Dengan menggunakan nomor indeks yang tersedia, jelaskan masing-masing variabel dalam penelitian ini. Nilai indeks digunakan untuk mengukur bagaimana perasaan responden secara umum tentang faktor-faktor yang diselidiki.

Hitung indeks menggunakan rumus di bawah ini:

$$\text{"Indeks} = ((F1 \times 1) + (F2 \times 2) + (F3 \times 3) + (F4 \times 4) + (F5 \times 5) + (F6 \times 6) + (F7 \times 7) / 140)$$

Dimana F1 adalah Frekuensi dari responden yang menjawab 1, F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dan seterusnya sampai F7 untuk frekuensi yang menjawab 7 dari skor yang digunakan pada daftar pertanyaan."

Untuk rentang skala pengukuran 1 - 7 sebagai berikut : $\frac{(7-1)}{3} = \frac{6}{3} = 2$.

Kemudian digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks:

- Rentang 1.00 – 3.00 = Rendah
- Rentang 3.01 – 5.00 = Sedang
- Rentang 5.01 – 7.00 = Tinggi

4.2.2 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan transformasional :

Tabel 4. 5 Deskripsi Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Indikator	Skala Jawaban	Frekuensi	%	Indeks
1	<i>Attributed Charisma</i>	STSS (1)	1	1%	5,40
		STS (2)	7	5%	
		TS (3)	6	4%	
		N (4)	14	10%	
		S (5)	32	23%	
		SS (6)	53	38%	
		SSS (7)	27	19%	
2	<i>Inspirational Motivation</i>	STSS (1)	1	1%	5,41
		STS (2)	4	3%	
		TS (3)	11	8%	
		N (4)	19	14%	
		S (5)	27	19%	
		SS (6)	41	29%	
		SSS (7)	37	26%	
3	<i>Intellectual Stimulation</i>	STSS (1)	2	1%	5,38
		STS (2)	3	2%	
		TS (3)	10	7%	
		N (4)	17	12%	
		S (5)	37	26%	
		SS (6)	35	25%	
		SSS (7)	36	26%	
Rata-rata indeks					5,40

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 4)

Dari Tabel 4.5 diperoleh hasil rata-rata indeks 5,40 yang berada pada rentang 5.01 – 7.00 menunjukkan termasuk pada kategori tinggi. Ini artinya kepemimpinan transformasional pada bagian produksi di PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan sudah berjalan dengan baik sehingga sumber daya

manusia merasa nyaman saat bekerja disana. Pemimpin memiliki karismatik dalam bekerja sehingga bisa menjadi panutan bagi bawahannya, pemimpin mampu memotivasi, serta mampu meningkatkan kreativitas sumber daya manusia disekitarnya sehingga mereka mampu menjalankan pekerjaannya lebih optimal dan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi.

4.2.3 Deskripsi Variabel Iklim Psikologis

Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel iklim psikologis :

Tabel 4. 6 Deskripsi Variabel Iklim Psikologis

No	Indikator	Skala Jawaban	Frekuensi	%	Indeks
1	Dukungan	STSS (1)	1	1%	5,30
		STS (2)	2	1%	
		TS (3)	7	5%	
		N (4)	20	14%	
		S (5)	50	36%	
		SS (6)	34	24%	
		SSS (7)	26	19%	
2	Otonomi	STSS (1)	2	1%	5,01
		STS (2)	8	6%	
		TS (3)	12	9%	
		N (4)	29	21%	
		S (5)	25	18%	
		SS (6)	41	29%	
		SSS (7)	23	16%	
3	Pengakuan	STSS (1)	2	1%	5,24
		STS (2)	4	3%	
		TS (3)	10	7%	
		N (4)	22	16%	
		S (5)	42	30%	
		SS (6)	25	18%	
		SSS (7)	35	25%	

4	Inovasi	STSS (1)	3	2%	5,25
		STS (2)	2	1%	
		TS (3)	8	6%	
		N (4)	25	18%	
		S (5)	36	26%	
		SS (6)	38	27%	
		SSS (7)	28	20%	
Rata-rata indeks					5,20

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 4)

Dari Tabel 4.6 diperoleh hasil rata-rata indeks 5,20 yang berada pada rentang 5.01 – 7.00 menunjukkan termasuk pada kategori tinggi. Ini artinya sumber daya manusia pada bagian produksi di PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan merasakan persepsi yang positif terhadap lingkungan kerja, sehingga mereka menikmati pekerjaannya dengan tulus dan menyenangkan saat bekerja disana. Indikator dukungan memiliki nilai indeks paling tinggi diantara indikator iklim psikologis lainnya, berarti saat bekerja mereka mendapatkan dukungan dari manajemen yang membuat mereka jadi lebih semangat dan lebih optimal dalam melakukan pekerjaannya.

4.2.4 Deskripsi Variabel Komitmen Afektif

Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel komitmen afektif :

Tabel 4. 7 Deskripsi Variabel Komitmen Afektif

No	Indikator	Skala Jawaban	Frekuensi	%	Indeks
1	Senang ketika berkarir di perusahaan	STSS (1)	1	1%	5,26
		STS (2)	6	4%	
		TS (3)	10	7%	
		N (4)	23	16%	
		S (5)	29	21%	
		SS (6)	41	29%	

		SSS (7)	30	21%	
2	Masalah perusahaan juga merupakan masalah sumber daya manusia	STSS (1)	3	2%	4,81
		STS (2)	8	6%	
		TS (3)	18	13%	
		N (4)	27	19%	
		S (5)	34	24%	
		SS (6)	28	20%	
		SSS (7)	22	16%	
3	Mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan	STSS (1)	1	1%	5,37
		STS (2)	2	1%	
		TS (3)	9	6%	
		N (4)	20	14%	
		S (5)	37	26%	
		SS (6)	42	30%	
		SSS (7)	29	21%	
4	Perusahaan sangat berarti bagi sumber daya manusia	STSS (1)	5	4%	4,88
		STS (2)	7	5%	
		TS (3)	11	8%	
		N (4)	27	19%	
		S (5)	37	26%	
		SS (6)	33	24%	
		SSS (7)	20	14%	
Rata-Rata Indeks					5,08

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 4)

Dari Tabel 4.7 diperoleh hasil rata-rata indeks 5,08 yang berada pada rentang 5.01 – 7.00 menunjukkan termasuk pada kategori tinggi. Ini artinya sumber daya manusia pada bagian produksi di PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan memiliki komitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga mereka memiliki keyakinan yang kuat dalam mengikuti semua nilai-nilai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator mudah beradaptasi saat bekerja di perusahaan memiliki nilai indeks paling tinggi diantara indikator komitmen afektif lainnya, berarti saat bekerja mereka tidak mengalami kesulitan serta mampu untuk beradaptasi dengan aturan

atau berubahan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan indikator masalah perusahaan juga merupakan masalah sumber daya manusia memiliki nilai indeks paling rendah yaitu 4,81 berada pada rentang 3.01 – 5.00 yang menunjukkan masuk dalam kategori sedang. Ini artinya sebagian responden menganggap masalah perusahaan belum sepenuhnya menjadi tanggung jawab bagi mereka, sehingga mereka tidak begitu peduli terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya indikator perusahaan sangat berarti bagi sumber daya manusia memiliki nilai indeks 4,88 berada pada rentang 3.01 – 5.00 yang menunjukkan masuk dalam kategori sedang. Ini artinya sebagian responden kurang memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, sehingga mereka kurang menghargai pentingnya perusahaan bagi diri mereka sendiri, mereka hanya menganggap perusahaan sebagai tempat bekerja tanpa adanya ikatan emosional yang lebih bagi diri mereka sendiri.

4.2.5 Deskripsi Variabel Kesiapan Untuk Berubah

Berikut adalah hasil tanggapan responden terhadap variabel kesiapan untuk berubah :

Tabel 4. 8 Deskripsi Variabel Kesiapan Untuk Berubah

No	Indikator	Skala Jawaban	Frekuensi	%	Indeks
1	<i>Appropriateness</i>	STSS (1)	0	0%	5,31
		STS (2)	4	3%	
		TS (3)	9	6%	
		N (4)	27	19%	
		S (5)	31	22%	
		SS (6)	38	27%	
		SSS (7)	31	22%	

2	<i>Change efficacy</i>	STSS (1)	2	1%	5,47
		STS (2)	1	1%	
		TS (3)	4	3%	
		N (4)	24	17%	
		S (5)	36	26%	
		SS (6)	37	26%	
		SSS (7)	36	26%	
3	<i>Personal valence</i>	STSS (1)	0	0%	5,24
		STS (2)	4	3%	
		TS (3)	6	4%	
		N (4)	28	20%	
		S (5)	41	29%	
		SS (6)	36	26%	
		SSS (7)	25	18%	
Rata-Rata Indeks					5,34

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 4)

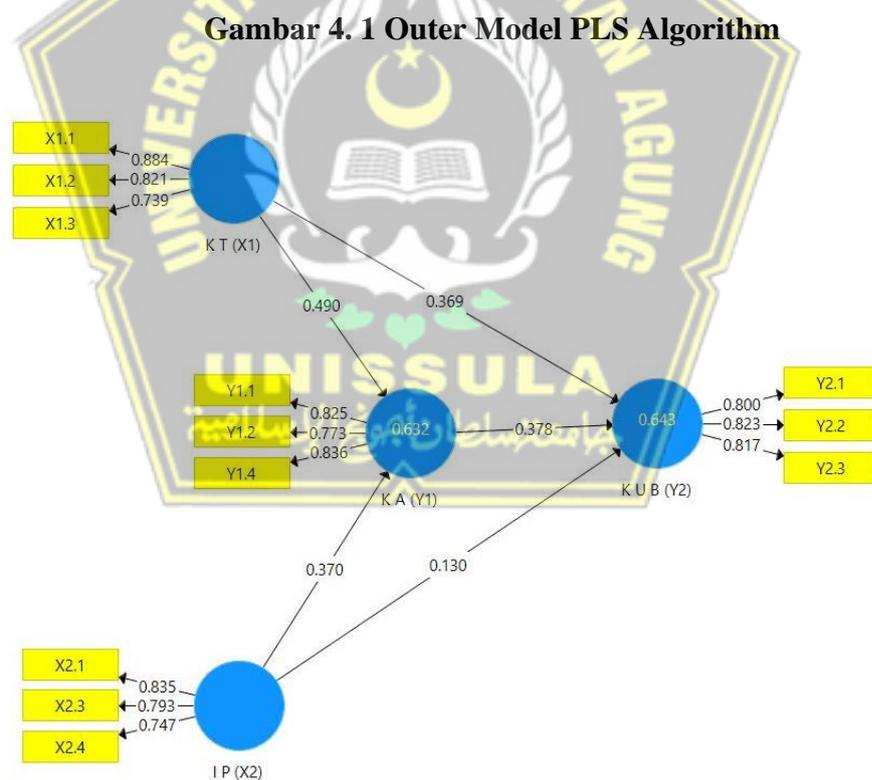
Dari Tabel 4.8 diperoleh hasil rata-rata indeks 5,34 yang berada pada rentang 5.01 – 7.00 menunjukkan termasuk pada kategori tinggi. Ini artinya sumber daya manusia pada bagian produksi di PT. Cioimas Adisatwa unit Pabelan memiliki kimitmen afektif yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga mereka memiliki keyakinan yang kuat dalam mengikuti semua nilai-nilai organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator *Change efficacy* memiliki nilai indeks paling tinggi diantara indikator kesiapan untuk berubah lainnya, yang berarti saat adanya perubahan yang dilakukan perusahaan mereka bisa dan mampu melakukan tugas-tugas yang terkait dengan perubahan sehingga perubahan yang dilakukan akan berjalan mulus untuk mencapai tujuan perusahaan.

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Analisis Outer Model (Measurement Model)

Analisis faktor konfirmatori (CFA) yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan model pengukuran outer model yang menunjukkan bagaimana variabel manifes atau yang diamati mewakili variabel laten yang diukur. Outer model ini menunjukkan bagaimana setiap blok indikator terkait dengan variabel latennya.

Pada penelitian ini, hasil outer model loading dari algoritma PLS dapat dilihat sebagai berikut:



Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

1 Convergent Validity

Dengan menguji nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstruk maka dilakukan uji validitas konvergen. Bobot faktor 0,5 atau lebih besar biasanya dianggap memiliki validasi yang cukup kuat untuk menjelaskan komponen tersembunyi. (Ghozali, 2014).

Tabel 4. 9 Outer Loading

Indikator	I P (X2)	K A (Y1)	K T (X1)	K U B (Y2)
X1.1			0,884	
X1.2			0,821	
X1.3			0,739	
X2.1	0,835			
X2.3	0,793			
X2.4	0,747			
Y1.1		0,825		
Y1.2		0,773		
Y1.4		0,836		
Y2.1				0,800
Y2.2				0,823
Y2.3				0,817

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Dari hasil pengujian pada Tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa setiap indikasi untuk setiap variabel memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,5. Hasilnya, validitas konvergen model penelitian ini memenuhi semua kriteria.

2 Uji Reliability

Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability dari masing-masing konstruk dapat digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk. Lebih dari 0,7 adalah nilai optimal untuk ketergantungan alfa dan komposit Cronbach (Ghozali, 2014).

Tabel 4. 10 Nilai Reliability

Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Reliabilitas Komposit
IP (X2)	0,703	0,835
K A (Y1)	0,742	0,853
K T (X1)	0,749	0,857
K U B (Y2)	0,744	0,854

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

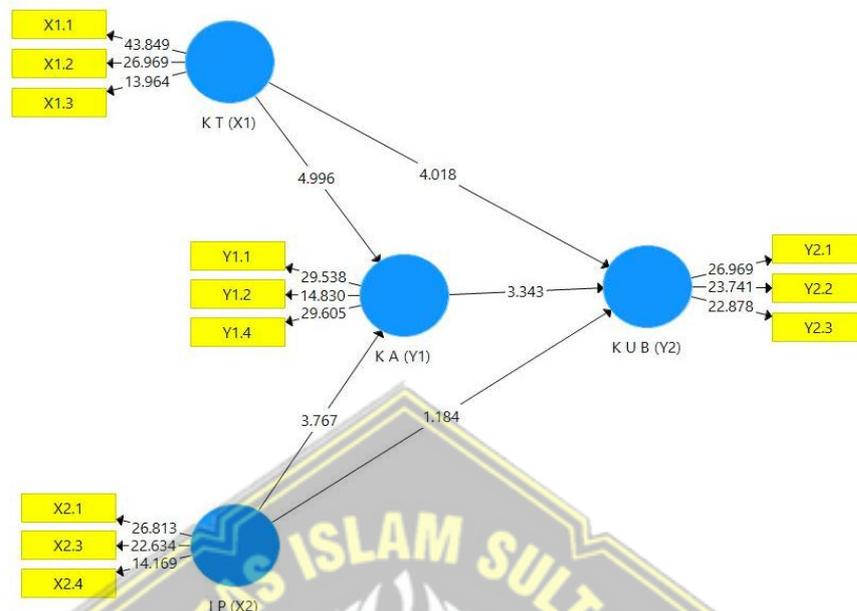
Semua konstruk memiliki nilai Composite Reliability dan nilai Cronbach's Alpha yang lebih tinggi dari 0,7, sesuai dengan temuan uji reliabilitas pada Tabel 4.10 di atas. Singkatnya, semua konstruksi telah mencapai keandalan yang diperlukan.

4.3.2 Uji Hipotesis (Analisis Inner Model)

Uji pengaruh langsung dan tidak langsung diperlukan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel mediasi. Program SmartPLS 3.0 digunakan untuk melakukan uji efek. Nilai R-Square dan nilai uji signifikansi akan diperoleh dengan menggunakan metode boothstrapping. Hipotesis diterima jika nilai p lebih kecil dari 0,05 (Ghozali, 2014).

Berikut adalah hasil uji pada inner model :

Gambar 4. 2 Inner Model Bootstrapping



Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

1 Koefisien Determinasi

Kapasitas dan dampak model terhadap variabel terikat yang terdistribusi dalam rentang nol dan satu dinilai menggunakan koefisien determinasi (Ghozali, 2014). Hasil R-Square, yang menunjukkan pentingnya determinasi, adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 11 R-square

Variabel	R Square	Adjusted R Square
K A (Y1)	0,632	0,626
K U B (Y2)	0,643	0,635

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Berdasarkan Tabel 4.11 di atas, nilai Adjusted R-Square Komitmen Afektif (Y1) adalah 0,626, yang menunjukkan bahwa 62,6% varians Komitmen Afektif (Y1) dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Variabel Psikologis. Iklim (X2), sedangkan

sisanya sebesar 23,6% merupakan variabel yang tidak tercakup dalam penelitian ini. Berdasarkan nilai Adjusted R-Square Readiness to Change (Y2) sebesar 0,635, 63,5% variabel ini dapat dipertanggungjawabkan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional (X1), Iklim Psikologis (X2), dan Komitmen Afektif (Y1), dan sisanya 36,5% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak tercakup dalam penelitian ini.

2 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji selanjutnya adalah uji untuk melihat signifikan pengaruh antara variabel dengan melihat nilai dari koefisien parameter dan nilai signifikan dari nilai t-statistik yaitu menggunakan metode bootstrapping. Berikut dibawah ini adalah hasil dari tabel koefisien jalur yang menunjukkan nilai p-values:

Tabel 4. 12 Koefisien Jalur

Hubungan	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
I P (X2) -> K A (Y1)	0,370	0,367	0,098	3,767	0,000
I P (X2) -> K U B (Y2)	0,130	0,142	0,110	1,184	0,237
K A (Y1) -> K U B (Y2)	0,378	0,367	0,113	3,343	0,001
K T (X1) -> K A (Y1)	0,490	0,492	0,098	4,996	0,000
K T (X1) -> K U B (Y2)	0,369	0,371	0,092	4,018	0,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Hasil uji koefisien jalur ditunjukkan oleh t-statistik dan p-values pada Tabel 4.12:

- 1) "Pengujian hipotesis yang pertama adalah untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap komitmen afektif. Diketahui bahwa nilai p-value antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga Hipotesis 1 **diterima**. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif."

- 2) "Pengujian yang kedua adalah untuk menguji apakah iklim psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Diketahui bahwa nilai p-value antara iklim psikologis dengan komitmen afektif sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga Hipotesis 2 **diterima**. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif."
- 3) "Pengujian yang ketiga adalah untuk menguji apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Diketahui bahwa nilai p-value antara kepemimpinan transformasional dengan kesiapan untuk berubah sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga Hipotesis 3 **diterima**. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah."
- 4) "Pengujian yang keempat adalah untuk menguji apakah iklim psikologis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kesiapan untuk berubah. Diketahui bahwa nilai p-value antara iklim psikologis dengan kesiapan untuk berubah sebesar $0,237 > 0,05$ sehingga Hipotesis 4 **ditolak**. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel iklim psikologis tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah."

- 5) "Pengujian kelima adalah untuk menguji apakah komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Diketahui bahwa nilai p-value antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah sebesar $0,001 < 0,05$ sehingga Hipotesis 5 **diterima**. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah."

3 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Untuk memastikan kekuatan hubungan tidak langsung antara variabel, percobaan ini dilakukan. Untuk pengujian, metode bootstrap SmartPPLS 3.0 digunakan. Dalam penelitian ini, variabel intervening merupakan variabel yang meningkatkan interaksi antara variabel bebas dan variabel terikat. Variabel intervening dapat memoderasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen jika p-value kurang dari 0,05.

Tabel 4. 13 Pengaruh Tidak Langsung Spesifik

Hubungan	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
K T (X1) -> K A (Y1) -> K U B (Y2)	0,185	0,180	0,066	2,797	0,005
I P (X2) -> K A (Y1) -> K U B (Y2)	0,140	0,132	0,051	2,756	0,006

Sumber : Data primer yang diolah, 2022 (Lampiran 5)

Tabel 4.13 t-statistik dan nilai p memberikan hasil uji pengaruh tidak langsung individu, yaitu sebagai berikut:

- 1) "Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif. Diketahui bahwa nilai p-value kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening sebesar $0,005 < 0,05$. Sehingga hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening."
- 2) "Pengaruh iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif. Diketahui bahwa nilai p-value iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening sebesar $0,006 < 0,05$. Sehingga hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening."

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif

Hasil analisis pada penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa "kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif." Dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan "kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif" diterima.

Hal ini membuktikan bahwa sosok pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan baik akan berdampak positif pada komitmen afektif sumber daya manusia disekitarnya. Pemimpin harus memiliki karismatik agar bisa mempengaruhi dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, selain itu pemimpin juga harus bisa memotivasi serta meningkatkan kreativitas sumber daya manusia, sehingga mereka akan merasa senang berkarir di perusahaan, mudah beradaptasi saat bekerja dan merasa masalah perusahaan juga bagian masalah mereka karena perusahaan akan sangat berarti bagi sumber daya manusia tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Luu & Phan, 2020) dan (Berkovich & Bogler, 2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa "kepemimpinan dengan gaya

transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan pada komitmen afektif sumber daya manusia."

4.4.2 Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Afektif

Hasil analisis pada penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa "iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif." Dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value antara iklim psikologis dengan komitmen afektif sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan "iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif diterima."

Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia cenderung bertahan dalam organisasi karena mereka akan memiliki keyakinan yang kuat dalam mengikuti semua nilai-nilai organisasi dan upaya untuk mencapai tujuan ketika mereka dapat menikmati pekerjaannya dengan cara yang tulus karena terasa nyaman dan menyenangkan tanpa menimbulkan beban psikologis. Prioritas nomor satu mereka adalah organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Suratman, 2017) dan (Kawiana et al., 2021) menunjukkan bahwa "semakin tinggi iklim psikologi yang dirasakan oleh sumber daya manusia maka semakin tinggi pula komitmen afektif sumber daya manusia tersebut."

4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Menurut studi penelitian, kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kemauan organisasi

untuk berubah. Berdasarkan hasil pengujian, nilai p untuk hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan berubah adalah 0,0000,05. Dengan demikian, disepakati bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah.

Kepemimpinan yang membawa perubahan di dalam suatu organisasi disebut dengan kepemimpinan transformasional. Bawahan akan mengalami kepercayaan, kebanggaan, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap atasan dan terinspirasi untuk melampaui apa yang diharapkan ketika seorang pemimpin berdampak pada mereka. Sumber daya manusia akan dipersiapkan untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi ketika perubahan terjadi sebagai akibat dari mampu secara mental, psikologis, atau fisik.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian oleh (Peng et al., 2021) dan (Asbari et al., 2021), yang sampai pada kesimpulan bahwa "kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang menguntungkan dan signifikan terhadap kesiapan sumber daya manusia untuk berubah."

4.4.4 Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Hasil analisis pada penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa "variabel iklim psikologis tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah." Dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value antara iklim psikologis dengan kesiapan untuk berubah sebesar $0,237 > 0,05$. Dengan

demikian hipotesis keempat yang menyatakan "iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah" ditolak.

Artinya tingkat iklim psikologis yang dimiliki sumber daya manusia di PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan tidak selalu menentukan kesiapan untuk berubah yang direalisasikan secara nyata untuk benar-benar siap dalam melaksanakan perubahan akan tetapi masih terdapat keraguan dari sebagian sumber daya manusia yang tidak siap untuk menghadapi perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya keraguan dan persepsi yang berbeda-beda terhadap lingkungan kerja pada setiap individu berdampak terhadap pertimbangan sumber daya manusia untuk menerima atau menolak perubahan, sehingga kemauan perusahaan untuk berubah tidak meningkat secara nyata sebagai hasilnya.

Temuan penelitian ini tidak sependapat dengan penelitian lain oleh Mujiburrahman (2017) dan Barawati et al. (2018), yang menemukan bahwa "kesiapan anggota organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam menghadapi perubahan dipengaruhi oleh iklim psikologis."

4.4.5 Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Hasil analisis pada penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa "komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah." Dari hasil pengujian diperoleh nilai p-value antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan "komitmen afektif

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah" diterima.

Komitmen afektif adalah ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan yang mendukung tujuannya dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip intinya. Karena setiap karyawan merasakan rasa memiliki terhadap perusahaan, maka adanya komitmen afektif di antara sumber daya manusia akan membantu organisasi dalam melaksanakan perubahan. Sumber daya manusia akan dengan senang hati membantu organisasi jika memiliki solusi untuk masalah tersebut.

Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh Thien (2019) dan Alqudah et al. (2022) yang menjelaskan bahwa "dampak yang cukup besar dan menguntungkan yang dimiliki komitmen afektif sumber daya manusia terhadap kesiapan untuk berubah."

4.4.6 Peran Komitmen Afektif Memediasi Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Dari hasil uji pengaruh tidak langsung spesifik diketahui bahwa "nilai p-value kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening sebesar $0,005 < 0,05$. Sehingga dapat disimpulkan dari hasil tersebut bahwa variabel komitmen afektif memiliki pengaruh sehingga mampu memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah."

Seorang pemimpin yang menunjukkan kepemimpinan transformasional menginspirasi orang lain, menjunjung tinggi prinsip-prinsip inti, memperhatikan kebutuhan setiap karyawan, dan berfungsi sebagai panutan positif untuk menumbuhkan komitmen afektif. Adanya komitmen afektif yang dimiliki sumber daya manusia akan membuat mereka setia pada perusahaan tempat mereka bekerja serta membantu perusahaan dalam melakukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih baik.

4.4.7 Peran Komitmen Afektif Memediasi Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Dari hasil uji pengaruh tidak langsung spesifik diketahui bahwa "nilai p-value iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening sebesar $0,001 < 0,05$." Sehingga dapat disimpulkan dari hasil tersebut bahwa "variabel komitmen afektif memiliki pengaruh sehingga mampu memediasi hubungan antara variabel iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah."

Iklim psikologis merupakan pandangan atau persepsi setiap individu terhadap lingkungan kerja. Jika sumber daya manusia memiliki persepsi yang positif pada lingkungan kerja maka akan tercipta komitmen afektif pada diri mereka, sehingga mereka menikmati pekerjaannya dengan tulus dan akan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai yang ada membuat tujuan dan keinginan mereka untuk tetap bertahan dalam organisasi dapat tercapai. Dengan adanya komitmen afektif pada setiap sumber daya manusia akan

menciptakan rasa yakin bahwa perubahan yang diusulkan layak untuk dijalankan serta mereka merasa mampu untuk melakukan perubahan karena mereka mendapatkan manfaat dari perubahan yang diusulkan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis data tentang “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah dengan Komitmen Afektif Sebagai Intervening” adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan semakin baik kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan akan berdampak terhadap peningkatan komitmen afektif sumber daya manusia.
- 2) Iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan semakin baik dan positif iklim psikologis yang dirasakan akan berdampak terhadap peningkatan komitmen afektif sumber daya manusia.
- 3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan semakin baik kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan akan berdampak terhadap peningkatan kesiapan untuk berubah sumber daya manusia.
- 4) Iklim psikologis tidak berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan tingkat iklim psikologis sumber daya manusia di PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan tidak selalu menentukan kesiapan untuk berubah yang direalisasikan secara nyata untuk benar-benar siap dalam melaksanakan perubahan, akan tetapi masih terdapat keraguan dari sebagian sumber daya

manusia yang tidak siap untuk menghadapi perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

- 5) Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki akan berdampak terhadap peningkatan kesiapan untuk berubah sumber daya manusia.
- 6) Komitmen afektif terbukti mampu memediasi hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan maka komitmen afektif akan meningkat, sehingga berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah sumber daya manusia tersebut.
- 7) Komitmen afektif terbukti mampu memediasi hubungan iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan semakin baik dan positif iklim psikologis yang dirasakan maka komitmen afektif akan meningkat, sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kesiapan untuk berubah.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil analisis penelitian, peneliti menyarankan beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan antara lain:

- 1) Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, indikator *intellectual stimulation* bernilai indeks paling kecil diantara indikator kepemimpinan transformasional lainnya, oleh karena itu sebaiknya pemimpin pada bagian produksi PT. Cimas Adisatwa unit Pabelan harus lebih mampu merangsang

upaya baru dan kreativitas sumber daya manusia. Contohnya mengajak sumber daya manusia untuk berdiskusi tentang masalah yang ada, serta memberikan kotak saran guna menampung aspirasi atau ide-ide yang terkait dengan pekerjaan mereka, hal seperti itu dapat merangsang dan menumbuhkan kreativitas sumber daya manusia disekitarnya serta membantu perusahaan dalam memecahkan masalah yang dihadapi dengan cara baru.

- 2) Berkaitan dengan iklim psikologis, indikator otonomi bernilai indeks paling kecil diantara indikator iklim psikologis lainnya, oleh karena itu sebaiknya pihak PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan memberikan kesempatan kepada sumber daya manusia untuk dapat menentukan sendiri cara kerja atau yang menyangkut dengan pekerjaannya. Contohnya memberikan tanggung jawab dan kebebasan bagi sumber daya manusia untuk membagi tugas pekerjaan atau saling bertukar tugas diantara mereka (fleksibilitas kerja). Misal gotong royong menyelesaikan pemotongan ayam terlebih dahulu setelah itu ke pekerjaan selanjutnya seperti penggilingan daging dan seterusnya, atau memberi kesempatan untuk saling bertukar tugas pekerjaan misal yang biasanya bertugas memotong daging ayam mau mencoba ke penggilingan daging, yang biasanya bertugas packing ingin mencoba tugas kerja yang lain sehingga pekerjaan tidak terasa monoton, hal seperti itu dapat memberikan pengalaman serta kenyamanan bagi sumber daya manusia, mereka akan menikmati pekerjaannya dengan tulus dan menyenangkan tanpa ada beban psikologis di benaknya selagi tidak melanggar aturan perusahaan.

- 3) Berkaitan dengan komitmen afektif, indikator masalah perusahaan juga masalah sumber daya manusia bernilai indeks paling kecil diantara indikator komitmen afektif lainnya, oleh karena itu sebaiknya pihak PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan dapat meningkatkan ikatan emosional perusahaan terhadap anggotanya dengan cara menjalin hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan. Contohnya mengadakan forum pertemuan misal setiap sebulan sekali atau setiap tutup buku sebagai ajang diskusi atau berdialog mengenai permasalahan sumber daya manusia maupun permasalahan perusahaan, hal semacam ini akan membuat mereka merasa dekat dengan perusahaan dan akan tercipta hubungan yang baik antara sumber daya manusia dengan perusahaan serta dapat menumbuhkan rasa nyaman dalam bekerja sehingga dengan senang hati mereka akan mendukung dan membantu mencari cara untuk menyelesaikan masalah perusahaan.
- 4) Berkaitan dengan kesiapan untuk berubah, indikator *personal valence* bernilai paling kecil diantara indikator kesiapan untuk berubah lainnya, oleh karena itu sebaiknya pihak PT. Ciomas Adisatwa unit Pabelan dapat meningkatkan sosialisasi dan pengetahuan sumber daya manusia terkait perubahan yang akan dilakukan. Contohnya sebelum dilakukan perubahan, perusahaan hendaknya menjelaskan lebih lanjut mengenai permasalahan yang dihadapi serta mau membimbing sumber daya manusia agar mereka mampu dan siap menjalankan perubahan, dengan adanya arahan dan bimbingan langsung dari manajer membuat mereka akan lebih mengerti mengapa perubahan harus dilakukan dan perubahan yang dilakukan memang layak untuk dilaksanakan, hal seperti ini

membuat mereka akan merasa mendapatkan manfaat dari perubahan yang diusulkan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diuji sesuai dengan prosedur ilmiah namun masih terdapat keterbatasan, yaitu: penelitian ini hanya berfokus pada satu perusahaan, sehingga hasil dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk industri lain.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian lebih lanjut disarankan untuk menguji variabel lain, misalnya lingkungan kerja, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja atau faktor lain yang dapat mempengaruhi terbentuknya komitmen afektif.



DAFTAR PUSTAKA

- Alkaya, A., & Hepaktan, C. E. (2003). Organizational change. *Yönetim Ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 31–58.
- Alqudah, I. H. ., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Asbari, M., Hidayat, D., & Purwanto, A. (2021). Managing Employee Performance: From Leadership to Readiness for Change. *International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)*, 02(01), 74–85. <https://ijosmas.org/index.php/ijosmas/article/view/12/12>
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali, G. (2020). Mempertahankan Kinerja Karyawan di Masa Pandemi Covid-19: Studi Kasus pada Industri Ritel. *JMK (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 5(3), 183. <https://doi.org/10.32503/jmk.v5i3.1093>
- Astuti, E., & Khoirunnisa, R. M. (2018). Pengaruh Employee Engagement, Komitmen Organisasi, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Readiness For Change) Pada Karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(1), 47–66.
- Banjongprasert, J. (2017). An Assessment of Change-Readiness Capabilities and Service Innovation Readiness and Innovation Performance: Empirical Evidence from MICE Venues. *International Journal of Economics & Management*, 11.
- Barawati, E., Umaroh, S. K., & Imawati, D. (2018). *Kesiapan Untuk Berubah*

Karyawan Survivors Komitmen Afektif Sebagai Mediator Readiness To Change Employees Survivors Pt. Kayan Putra Utama Coal Reviewed From Psychological Climate With Affective Commitments As Mediators. 1(2), 1–9.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire sampler set: Technical report, leader form, rater form, and scoring key for MLQ form 5x-short*. Mind Garden.

Berkovich, I., & Bogler, R. (2021). Conceptualising the mediating paths linking effective school leadership to teachers' organisational commitment. *Educational Management Administration and Leadership, 49(3)*, 410–429. <https://doi.org/10.1177/1741143220907321>

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81(4)*, 358.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper. New York, 280.

C. B. Jacobsen & C. D. Staniok. (2020). Sharing the Fire? The Moderating Role of Transformational Leadership Congruence on the Relationship between Managers' and Employees' Organizational Commitment. *International Public Management Journal, October 2016*, 0–37.

Cho, Y., Shin, M., Billing, T. K., & Bhagat, R. S. (2019). Transformational leadership, transactional leadership, and affective organizational commitment: a closer look at their relationships in two distinct national contexts. *Asian Business and Management, 18(3)*, 187–210. <https://doi.org/10.1057/s41291-019-00059-1>

Cilek, A. (2019). The effect of leadership on organisational commitment: A meta-

- analysis. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 14(4), 554–564.
<https://doi.org/10.18844/cjes.v11i4.4244>
- Desplaces, D. (2005). A multilevel approach to individual readiness to change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25–39.
- 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.
- Fitriana, R. (2019). Kesiapan Berubah pada Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. *Ikra-Ith Ekonomika*, 2(2), 42–51.
- Galpin, T. J. (1996). *The human side of change: A practical guide to organization redesign*. Jossey-Bass.
- George, J. M., Jones, G. R., & Sharbrough, W. C. (2005). *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River, NJ.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Universitas Diponegoro Semarang. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif Dengan Partial Least Squares (PLS)*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Hilton, T. L. (2015). *Effect of burnout and organizational commitment on the turnover intention of clinical laboratory employees in Florida*. Walden University.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and

- disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kaswan, M. M. (2012). Manajemen sumber daya manusia untuk keunggulan bersaing organisasi. *Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.*
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Hartati, P. S., Setini, M., & Asih, D. (2021). Effects of Leadership and Psychological Climate on Organizational Commitment in the Digitization Era. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1051–1062. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1051>
- Kesuma, I., & Supartha, I. W. G. (2016). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan mediasi organizational citizenship behavior dan kepuasan kerja. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(6), 3677–3705.
- Khulaifi, H. (2016). *Pengaruh iklim psikologis, work engagement, dan keadilan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah (study pada pegawai universitas x)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta: Fakultas Psikologi, 2016.
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi (Edisi Kese)*. Penerbit ANDI.
- Luu, D. T., & Phan, H. Van. (2020). The Effects of Transformational Leadership and Job Satisfaction on Commitment to Organisational Change: A Three-Component Model Extension Approach. *The South East Asian Journal of Management*, 14(1), 106–123. <https://doi.org/10.21002/seam.v14i1.11585>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective,

continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Mujiburrahman, M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Puskesmas Kabupaten Lombok Barat Dalam Rangka Akreditasi Dan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening. *Jmm Unram - Master of Management Journal*, 6(2), 1–19. <https://doi.org/10.29303/jmm.v6i2.106>

Novitasari, D. (2021). Readiness for Change: The Secret to Managing Employee Performance. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 122–134.

Nugraheni, A. L. (2012). Pelatihan self efficacy untuk meningkatkan kesiapan dalam menghadapi perubahan pada karyawan PT PLN(Persero) PUSDIKLAT. *Universitas Indonesia, Depok, Indonesia*.

Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>

Robbins, S. P. (2021). *organizational-behavior*.

Sari, P. O. (2018). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN KONTINUANS DAN KOMITMEN NORMATIF TERHADAP KESIAPAN BERUBAH (Studi pada Bank BRI Kantor Wilayah Yogyakarta). *EXERO: Journal of Research in Business and Economics*, 1(1), 68–89. <https://doi.org/10.24071/exero.2018.010104>

Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.

- Suratman, A. (2017). Pengaruh Iklim Psikologi Terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Komitmen Afektif Pada Pegawai Pendidikan Anak Usia Dini Di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. *E-ISSN: 2503 - 2968*, 7(1), 1–21.
- Susyanto, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1). <https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1287>
- Swift, C. O., & Campbell, C. (1998). Psychological climate: Relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 6(1), 27–37.
- Thien, L. M. (2019). Distributive Leadership Functions, Readiness for Change, and Teachers' Affective Commitment to Change: A Partial Least Squares Analysis. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019846209>
- Umar, H. (2019). *Metode Riset Manajemen Perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo, M. C. (2006). Pengantar Manajemen Perubahan. *Pemahaman Tentang Mengelola Perubahan Dalam Manajemen*, Bandung: ALFABETA.
- WINDARTI, A. N. I. (2016). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASIONAL DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI*. Universitas Gadjah Mada.
- Yekty, R. P. (2006). *Analisis Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia Central Java Semarang)*. program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Yusuf, M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif. Kualitatif Dan Penelitian Gabungan*, Jakarta: Prenadamedia Group.
- Zaman, M. N., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi,

K., Setiawan, T., & Asbari, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology*, 63(1s), 185–200. <http://www.solidstatetechnology.us/index.php/JSST/article/view/708>

