

**KESIAPAN UNTUK BERUBAH KARYAWAN SURVIVORS  
PT. KAYAN PUTRA UTAMA COAL DITINJAU DARI IKLIM PSIKOLOGIS DAN  
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI MEDIATOR  
READINESS TO CHANGE EMPLOYEES SURVIVORS  
PT. KAYAN PUTRA UTAMA COAL REVIEWED FROM PSYCHOLOGICAL CLIMATE  
WITH AFFECTIVE COMMITMENTS AS MEDIATORS**

**Elisa Barawati<sup>(1)</sup> Siti Khumaidatul Umaroh<sup>(2)</sup> Diana Imawati<sup>(3)</sup>**

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda<sup>(1)</sup> Fakultas Psikologi, Universitas 17  
Agustus 1945 Samarinda<sup>(2)</sup> Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda<sup>(3)</sup>

Email: elisabarawati@gmail.com<sup>(1)</sup> sitikhumaidatulumaroh@yahoo.co.id<sup>(2)</sup>

diana\_ima@yahoo.co.id<sup>(3)</sup>

**Abstrak :** Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara Iklim Psikologis terhadap Kesiapan untuk Berubah dengan Komitmen Afektif sebagai Mediator. Sehingga terdapat 4 Pengaruh yang akan diselidiki dalam penelitian ini, yaitu: 1) Iklim Psikologis terhadap Kesiapan untuk Berubah; 2) Iklim Psikologis terhadap Komitmen Afektif; 3) Komitmen Afektif terhadap Kesiapan untuk berubah; 4) Iklim Psikologi terhadap Kesiapan untuk Berubah dengan Komitmen Afektif sebagai Mediator. Penelitian ini dilakukan terhadap 101 karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal yang berasal dari departemen yang terkena perampingan karyawan. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik simple random sampling. Analisa yang digunakan adalah teknik analisa regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antar iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah. Tidak terdapat pengaruh Iklim Psikologis terhadap Komitmen Afektif. Terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kesiapan untuk berubah. Terdapat pengaruh iklim psikologis terhadap Kesiapan untuk berubah dengan Komitmen Afektif sebagai mediator.

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

**Abstract :** This research was conducted to determine whether there was an influence between the Psychological Climate on Readiness to Change with Affective Commitment as a Mediator. So that there are 4 influences that will be investigated in this study, namely: 1) Psychological Climate towards Readiness to Change; 2) Psychological Climate of Affective Commitment; 3) Affective Commitment to Readiness to change; 4) Climate Psychology of Readiness to Change with Affective Commitments as Mediators. This research was conducted on 101 employees of PT. Kayan Putra Utama Coal from the department affected by employee downsizing. Sampling in this study using simple random sampling technique. The analysis used is multiple regression analysis techniques. The results showed that there was an influence between psychological climate on readiness to change. There is no effect of the Psychological Climate on Affective Commitments. There is the effect of affective commitment on readiness to change, which is a very low. There is a psychological climate effect on Readiness to change with Affective Commitment as a mediator.

**Keywords:** Readiness to Change, Psychological Climate, Affective Commitment

## PENDAHULUAN

Perubahan dalam sebuah organisasi tidak dapat dihindarkan, baik perubahan dalam skala besar ataupun skala kecil. Perubahan dalam organisasi terjadi karena beberapa faktor seperti adanya perubahan teknologi, kompetisi, tren sosial, dan politik dunia (Robbin & Judge, 2013). Perubahan yang dilakukan pada suatu organisasi memiliki beberapa tujuan diantaranya

adalah untuk memperbaiki efektivitas organisasi, dan mengembangkan potensi anggota organisasi (George & Jones, 2012). Namun pada penerapannya perubahan organisasi mengakibatkan munculnya beberapa masalah diantaranya adalah masalah kekuasaan, kecemasan, dan kontrol organisasi (Alkaya & Hepaktan, 2003).

Salah satu perubahan yang sering terjadi dalam suatu organisasi yaitu perampingan

struktur organisasi atau yang biasa disebut dengan *downsizing* (Cummings & Worley, 2009). *Downsizing* menimbulkan perasaan tidak aman dalam bekerja (*job insecurity*) pada karyawan yang tetap bertahan (*survivor*). Karyawan yang bertahan mengalami kejadian yang berpotensi hampir membuat mereka kehilangan pekerjaan, sehingga terbentuk suatu persepsi dan interpretasi yang buruk terhadap lingkungan pekerjaannya (Hartley, dalam Jatmika & Markus, 2017).

Perasaan tidak aman yang dirasakan karyawan akibat dari *downsizing* dapat mengganggu karyawan dalam melakukan aktivitas dalam bekerja. Oleh karena itu kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sangatlah penting agar setiap karyawan dapat melakukan pekerjaan dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) merupakan sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh apa yang berubah, bagaimana proses perubahan dilakukan, keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung dan karakteristik individu yang diminta untuk melakukan perubahan yang secara bersama terefleksikan ke dalam aspek kognitif maupun emosional individu untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti kondisi saat ini (Holt, dkk., 2007).

Kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu kepemimpinan transformasional, iklim psikologis dan komitmen afektif (Mujiburrahman, Thatok, & Husnan, 2017; Pranowo & Prihatsanti, 2016), *perceived organizational support* (Dharmawan & Nurtjahjanti, 2017), komitmen organisasi dan *employee engagement* (Hadiyani & Zulkarnain, 2014), dan *leader member exchange* (Veronika & Prihatsanti, 2017).

Pada saat perubahan dalam organisasi berlangsung maka setiap anggota dari organisasi akan memiliki penilaian tersendiri dengan adanya perubahan yang ada. Hasil dari penilaian yang dilakukan karyawan terhadap perubahan organisasi disebut dengan iklim psikologis, dimana Pandangan individu yang positif mendukung terjadinya perubahan organisasi. Iklim psikologis adalah pandangan setiap individu terhadap lingkungan kerja (Swift & Campbell, 1998). Mujiburrahman dkk (2017) mengungkapkan bahwa iklim psikologis memiliki hubungan yang positif dengan kesiapan untuk berubah, dengan kata lain

semakin positif persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi yang terjadi maka akan semakin tinggi pula kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Selain itu perubahan yang terjadi pada sebuah perusahaan akan mengakibatkan karyawan memiliki berbagai pemikiran yang bisa saja membuat mereka merasa cemas dan stres yang dapat menghambat setiap pekerjaan mereka. Maka dari itu penting adanya komitmen afektif dimana melibatkan rasa memiliki dan terlibat dalam organisasi. Selain itu menurut penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim psikologis dengan komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa apabila perusahaan ingin meningkatkan komitmen afektif karyawan maka iklim psikologis karyawan juga harus ditingkatkan (Logahan & Rahman, 2015; Suratman, 2017). Menurut Pramadani (2012) terdapat korelasi positif antara komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan apabila komitmen afektif dan normatif karyawan tinggi maka kesiapan untuk berubah karyawan juga akan tinggi.

PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi, Kabupaten Kutai Kartanegara, Kalimantan Timur. Perusahaan ini bergerak di bidang pertambangan batubara. Berdasarkan observasi yang dilakukan perubahan yang terjadi pada PT. Kayan Putra Utama Site Separi saat ini adalah adanya *downsizing* atau lebih dikenal dengan perampingan karyawan. Perampingan ini masih berlangsung karena masih terdapat beberapa karyawan yang akan dilakukan perampingan lagi. Meskipun sedang melakukan proses perampingan, akan tetapi proses produksi tetap berlangsung seperti biasa. Proses perampingan ini dilakukan karena akan dilakukannya penutupan tambang site separi. Rencana akan adanya penutupan tambang site separi sudah di informasikan kepada seluruh karyawan baik melalui kepala departemen masing-masing ataupun melalui sosialisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen sejak bulan maret 2017. Pada sosialisasi tersebut pihak manajemen juga menjelaskan kriteria dari karyawan yang akan terkena perampingan diantaranya dilihat berdasarkan kinerja karyawan yang dilihat berdasarkan absensi kehadiran, dan juga melalui catatan karyawan yang seringkali melakukan kesalahan.

Selama proses perampingan karyawan yang dilakukan PT. KPUC site Separi, dalam hal

sistem kerja tidak ada yang berubah. Karyawan tetap bekerja dengan dua sift, enam hari kerja dan satu hari off serta tetap bekerja dan melakukan proses produksi seperti biasa. Bagi karyawan yang masih bertahan mereka merasakan perubahan dalam pekerjaan mereka, meskipun secara sistem kerja tidak ada perubahan akan tetapi dalam melakukan pekerja cukup terlihat jelas perubahan yang terjadi. Setelah pengurangan karyawan mulai diterapkan struktur anggota kerja mereka berubah karena anggota tim kerja mereka ada yang terkena perampangan karyawan, yang membuat mereka harus melakukan pekerjaan yang tadinya dikerjakan oleh anggota yang telah terkena perampangan. Meskipun anggota didalam tim semakin sedikit setiap karyawan yang ada harus tetap melakukan pekerjaan dengan baik.

Adanya tekanan yang dirasakan karyawan akibat perampangan karyawan, dukungan yang diberikan perusahaan kepada setiap karyawan, serta kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam perampangan yang merupakan bentuk otonomi karyawan, serta sikap adil yang dilakukan perusahaan dengan memberikan kriteria dalam perampangan merupakan dimensi dari iklim psikologis karyawan yang masih bertahan. Selain itu adanya pengakuan yang diberikan perusahaan juga menimbulkan munculnya komitmen pada perusahaan terutama komitmen afektif dimana adanya perasaan dihargai dan diakui yang mengakibatkan meningkatnya rasa kepemilikan dan keamanan. Berdasarkan penjabaran di atas maka peneliti ingin mengetahui tentang:

Pertama, Apakah iklim psikologis berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi?

Kedua, Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi ?

Ketiga, Apakah iklim psikologis berpengaruh terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi ?

Keempat, Apakah iklim psikologis berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif sebagai mediator pada karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi ?

## METODE

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 101 karyawan PT. Kayan Putra Utama

Coal Site Separi dengan teknik pengambilan sampel yaitu menggunakan *simple random sampling*. Penelitian ini menggunakan 3 skala yaitu Kesiapan untuk berubah oleh Holt dkk., (2007) yang telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia oleh Franceline dan Dahesihsari (2015), iklim psikologis menurut Swift & Campbell, (1998) yang diadaptasi dalam bahasa Indonesia oleh Yekty, (2006), dan Komitmen Afektif Allen, Meyer, dan Smith (1993) yang telah diadaptasi dalam bahasa Indonesia oleh Cancoyo, (2008). Pada penelitian ini akan terfokus pada dimensi kesiapan untuk berubah yaitu *change self efficacy* dan dimensi iklim psikologis yaitu dukungan, inovasi, dan tekanan serta komitmen afektif.

## HASIL

Pertama, Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara iklim psikologis dengan kesiapan untuk berubah karyawan maka pada penelitian ini diperoleh hasil uji regresi sebagai berikut:

Tabel 1. Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan untuk Berubah

Model	R	R Square	Sig.
Dukungan-Inovasi-Tekanan-Change self efficacy	0,373	0,139	0,002

Saat dilakukan uji dengan regresi berganda antara dukungan, inovasi dan tekanan terhadap *change self efficacy* didapati bahwa dukungan, inovasi dan tekanan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,373 yang mana nilai ini berada pada interval 0,20-0,299. Hal ini dapat dimaknai bahwa terdapat korelasi yang rendah antara dukungan, inovasi dan tekanan terhadap *change self efficacy*. Berdasarkan tabel diatas juga didapati bahwa dukungan, inovasi, dan tekanan memiliki nilai sig sebesar 0,002 ( $p < 0,05$ ) hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara dukungan, inovasi dan tekanan terhadap *change self efficacy*. Serta jika dilihat pada tabel R Square dukungan, inovasi, dan tekanan memiliki pengaruh sebesar 13,9%. Hal ini berarti 86,1% *change self efficacy* karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Kedua, Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Afektif Pada Karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara iklim psikologis dengan komitmen afektif karyawan maka pada penelitian ini diperoleh hasil uji regresi sebagai berikut:

Tabel 2. Pengaruh Iklim Psikologi Terhadap Komitmen Afektif

Model	R	R Square	Sig.
Dukungan-Inovasi – Tekanan-Komitmen Afektif	0,206	0,042	0,238

Saat dilakukan uji regresi berganda antara dukungan, inovasi, dan tekanan terhadap komitmen afektif didapati bahwa dukungan, inovasi dan tekanan memiliki koefisien korelasi sebesar 0,206 yang berada pada interval 0,20-0,399 yang dapat dimaknai sebagai korelasi yang rendah. Selain itu dukungan, inovasi dan tekanan memiliki nilai sig sebesar 0,238 ( $p > 0,05$ ) dan R square sebesar 0,042 hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara dukungan, inovasi dan tekanan terhadap komitmen afektif karyawan.

Ketiga, Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah karyawan maka pada penelitian ini diperoleh hasil uji regresi sebagai berikut:

Tabel 3. Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Model	R	R Square	Sig.
Komitmen Afektif – Change self efficacy	0,229	0,052	0,021

Berdasarkan tabel di atas dilihat bahwa komitmen afektif memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,299 yang mana nilai ini berada dalam interval 0,20-0,399 dimana hal ini dapat dimaknai sebagai korelasi yang rendah antara komitmen afektif terhadap *change self efficacy*. Berdasarkan tabel di atas juga dapat dilihat bahwa nilai sig komitmen afektif adalah 0,021 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen afektif terhadap *change self efficacy* karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal. Jika dilihat pada tabel R square komitmen afektif menunjukkan nilai 0,052, yang berarti bahwa 5,2% *change self*

*efficacy* dipengaruhi oleh komitmen afektif yang ada pada karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal hal ini juga berarti bahwa 94,8% *change self efficacy* PT. Kayan Putra Utama Coal dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Keempat, Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dengan Komitmen Afektif Sebagai Mediator Pada Pada Karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi.

Pada pengujian pengaruh iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif sebagai mediator dilakukan dengan teknik regresi linear berganda. Untuk melihat apakah terdapat pengaruh antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah karyawan maka pada penelitian ini diperoleh hasil uji regresi sebagai berikut:

Tabel 4. Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan untuk Berubah dengan Komitmen Afektif sebagai Mediator

Model	R	R Square	Sig.
Dukungan-Inovasi-Tekanan-Komitmen Afektif - Change self efficacy	0,415	0,172	0,001

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa iklim psikologis berupa dukungan, inovasi dan tekanan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0,415 yang mana nilai ini berada dalam interval 0,40-0,599 dimana, Hal ini dapat dimaknai bahwa ada korelasi pada tingkat sedang antara iklim psikologis terhadap *change self efficacy* dengan komitmen afektif sebagai mediator. Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh bahwa iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif sebagai mediator memiliki nilai sig sebesar 0,001 ( $p < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh iklim psikologis terhadap *change self efficacy* dengan komitmen afektif sebagai mediator. Dukungan memiliki pengaruh langsung sebesar -0,020 terhadap *change self efficacy* dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,025 yang diperoleh dari perkalian beta dukungan dengan beta komitmen afektif. Adanya pengaruh tidak langsung yang lebih besar daripada pengaruh langsung hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dukungan terhadap *change self efficacy* dengan komitmen afektif sebagai mediator. Pada dimensi tekanan memiliki pengaruh langsung sebesar 0,303 dan pengaruh tidak langsung

sebesar 0,026 hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh tekanan terhadap *change self efficacy* melalui komitmen afektif. Sedangkan pada dimensi inovasi memiliki pengaruh langsung sebesar 0,288 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,013. Pengaruh langsung lebih besar daripada pengaruh tidak langsung, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh inovasi terhadap *change self efficacy* dengan komitmen afektif sebagai mediator.

## DISKUSI

Pertama, Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi.

Pada uji regresi diperoleh nilai sig iklim psikologis sebesar 0,002 yang berarti bahwa ada pengaruh antara iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal terhadap perubahan berupa *downsizing*, dipengaruhi iklim psikologis yang berupa dukungan, inovasi, dan tekanan yang ada pada lingkungan kerja mereka. Pada dimensi iklim psikologis yaitu dukungan didapati bahwa tidak ada pengaruh dengan *change self efficacy*, hal ini ditunjukkan dengan nilai sig dukungan sebesar 0,756 hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya dukungan yang diberikan oleh pihak perusahaan ataupun atasan tidak mempengaruhi *change self efficacy* karyawan dalam menghadapi perubahan akibat adanya *downsizing*.

Sedangkan untuk dimensi inovasi terdapat pengaruh sebesar 4% dengan nilai sig sebesar 0,044. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya inovasi yang dilakukan karyawan mampu membuat karyawan merasa yakin untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi akibat adanya *downsizing*, hal ini dikarenakan dengan mereka melakukan inovasi terhadap setiap pekerjaan maka akan meningkatkan keahlian mereka dalam bekerja sehingga saat terjadi perubahan mereka akan merasa yakin mampu menghadapinya karena mereka sudah memiliki keahlian lebih pada pekerjaan mereka.

Pada dimensi tekanan juga memiliki pengaruh sebesar 5,7% dengan nilai sig sebesar 0,016 hal ini menunjukkan bahwa tekanan yang muncul saat bekerja mampu mempengaruhi *change self efficacy* karyawan, hal ini dikarenakan saat mereka merasakan tekanan-tekanan saat bekerja akan membuat mereka

bekerja lebih keras untuk menghadapi tekanan tersebut sehingga mereka akan mampu melakukan pekerjaan mereka dan pada saat terjadi perubahan akibat *downsizing* setiap karyawan akan merasa yakin mampu menghadapinya karena adanya tekanan dalam pekerjaan mereka sehari-hari telah mampu meningkatkan keahlian mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ikawati (2014), Khulaifi (2016), dan Mujiburrahman, Thatok, & Husnan (2017), dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Iklim Psikologis terhadap Kesiapan Untuk Berubah. Hasil penelitian yang sejalan ini menunjukkan bahwa dengan adanya iklim psikologis yang baik berupa dukungan dari pihak perusahaan, inovasi yang dilakukan karyawan serta tekanan yang muncul akibat adanya perubahan mampu memengaruhi karyawan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan dalam menghadapi setiap perubahan yang diakibatkan oleh perubahan yang muncul akibat adanya *downsizing*.

Kedua, Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Afektif Pada Karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi. Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat dilihat bahwa nilai sig iklim psikologis lebih besar dari 0,05 yaitu 0,238. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh antara iklim psikologis terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa iklim psikologis berupa dukungan, inovasi, dan tekanan tidak dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal. Pada uji regresi didapati bahwa dukungan memiliki nilai sig 0,126 ( $p > 0,05$ ) hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh dukungan terhadap komitmen afektif karyawan. Tidak adanya pengaruh antara dukungan dengan komitmen afektif ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan oleh perusahaan dan atasan kepada setiap karyawan tidak mampu mempengaruhi komitmen afektif karyawan, dukungan yang diberikan kepada karyawan ini tidak dapat membuat karyawan memiliki rasa memiliki dan ikatan emosional terhadap perusahaan.

Sedangkan untuk inovasi memiliki nilai sig sebesar 0,806 ( $p > 0,05$ ) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh inovasi terhadap komitmen afektif karyawan, hal ini menunjukkan juga bahwa dengan inovasi yang dilakukan karyawan tidak dapat mempengaruhi

komitmen afektif karyawan, dengan karyawan melakukan inovasi dalam bekerja karyawan akan meningkatkan keahlian mereka dalam bekerja akan tetapi tidak dapat mempengaruhi komitmen afektif mereka kepada perusahaan hal ini dikarenakan inovasi ini mereka lakukan sendiri dan di tujukan untuk meningkatkan keahlian mereka sendiri dalam bekerja.

Pada dimensi tekanan memiliki nilai sig sebesar 0,181 ( $p > 0,05$ ) yang berarti bahwa tekanan juga tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tekanan yang dirasakan oleh karyawan dalam bekerja tidak dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan hal ini dikarenakan dengan tekanan yang dirasakan karyawan maka setiap karyawan akan merasa lelah dan akan berusaha untuk mengatasi tekanan kerja yang mereka rasakan agar mereka tetap bisa bekerja dengan baik sehingga tekanan ini tidak dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan

Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Logahan dan Rahman (2015), Suratman (2017), serta Mujiburrahman, Thatok, & Husnan (2017) dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim psikologis dengan komitmen afektif karyawan.

Hasil penelitian yang tidak sejalan ini dapat saja dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mengakibatkan iklim psikologis tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif karyawan, salah satu faktor yang mungkin saja mempengaruhi adalah dimana dimensi yang di ukur dalam penelitian ini hanya dimensi dukunga, inovasi dan tekanan selain itu lokasi penelitian kali ini juga berbeda yaitu sebuah perusahaan pertambangan batu bara dengan berbagai departemen, serta sistem kerja karyawan yang memiliki dua *sift* dimana tentu saja kondisi kerja pada siang hari berbeda dengan kondisi kerja pada malam hari. Selain itu setiap pekerjaan karyawan juga memiliki standar operasional pekerjaan (SOP) yang harus ditaati oleh setiap karyawan.

Ketiga, Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi. Berdasarkan uji hipotesis dapat dilihat bahwa nilai sig komitmen afektif lebih kecil dari 0,05 yaitu 0,021. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara komitmen afektif

terhadap *change self efficacy* karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal dimana 5,2% *change self efficacy* karyawan dipengaruhi oleh komitmen afektif yang ada pada karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal yang berarti bahwa 94,8% kesiapan untuk berubah karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mujiburrahman, Thatok, dan Husnan, (2017) dan Pramadani dan Fajrianti, (2012) dimana dalam penelitiannya menunjukan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah karyawan. Hasil penelitian yang sejalan ini menunjukkan bahwa penting adanya komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan saat perusahaan melakukan suatu perubahan. Adanya komitmen afektif yang dimiliki karyawan akan menunjang perusahaan dalam melakukan perubahan hal ini dikarenakan setiap karyawan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga apabila perusahaan melakukan perubahan yang ditujukan untuk tujuan produktivitas perusahaan yang membuat perusahaan tetap berjalan dengan baik maka setiap karyawan akan mendukung hal tersebut karena mereka akan merasa jika perusahaan mengalami masalah maka itu menjadi masalah mereka juga sehingga apabila perusahaan memiliki cara untuk keluar dari masalah tersebut maka karyawan akan dengan senang hati untuk mendukung perusahaan.

Keempat, Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan Untuk Berubah dengan Komitmen Afektif Sebagai Mediator Pada Pada Karyawan PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi. Uji hipotesis untuk melihat apakah terdapat pengaruh iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif sebagai mediator didapati hasil yaitu dengan nilai sig sebesar 0,001 nilai ini lebih kecil dari 0,05 dan adanya dukungan yang memiliki pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen afektif, dukungan mampu mempengaruhi *change self efficacy*. Sehingga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif sebagai mediator. Berdasarkan uji hipotesis didapati juga bahwa dimensi dukunganlah yang memiliki pengaruh tidak

langsung terhadap *change self efficacy* dimana nilai pengaruh tidak langsung dukungan lebih besar dari pengaruh langsung dukungan terhadap *change self efficacy*. Sedangkan untuk dimensi tekanan dan inovasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak mampu memediasi tekanan dan inovasi terhadap *change self efficacy*.

Hasil penelitian ini dimana iklim psikologis berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mujiburrahman, Thatok, & Husnan (2017), dimana dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah melalui komitmen afektif. Hasil penelitian yang sejalan ini menunjukkan bahwa adanya iklim psikologis yang berupa dukungan, mampu mempengaruhi kesiapan untuk berubah yang berupa *change self efficacy* dengan komitmen afektif sebagai mediator sedangkan dimensi lain yaitu tekanan dan inovasi memiliki pengaruh langsung yang lebih besar. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya iklim psikologis yang baik berupa dukungan maka akan meningkatkan rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah. Rasa percaya ini akan mengakibatkan karyawan siap akan perubahan yang akan terjadi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan permasalahan yang diangkat peneliti mengenai perubahan dalam perusahaan yang mana perubahan yang terjadi adalah adanya perampingan karyawan (*Downsizing*) atau banyak karyawan lebih mengenal dengan sebutan pemutusan hubungan kerja (PHK) pada PT. Kayan Putra Utama Coal Site Separi maka berdasarkan hasil uji hipotesis peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, Terdapat pengaruh antara iklim psikologis terhadap kesiapan untuk berubah karyawan.

Kedua, Tidak terdapat pengaruh antara iklim psikologis dengan komitmen afektif karyawan.

Ketiga, Terdapat pengaruh antara komitmen afektif terhadap kesiapan untuk berubah karyawan.

Keempat, Terdapat pengaruh antara iklim psikologis berupa dukungan terhadap *change*

*self efficacy* dengan komitmen afektif sebagai mediator.

## SARAN

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka peneliti merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

Pertama, Bagi karyawan penting untuk meningkatkan komitmen afektif kepada perusahaan, Selain itu penting juga meningkatkan self efikasi karyawan dengan mengikuti program pelatihan yang dapat meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam pekerjaan sesuai dengan kompetensi masing-masing karyawan.

Kedua, Bagi perusahaan sangat penting untuk meningkatkan komitmen afektif karyawan dengan menciptakan iklim psikologis yang baik bagi karyawan. Selain itu pihak perusahaan juga dapat memberikan karyawan bentuk pengakuan atas kerja mereka dengan melakukan promosi jabatan, atau mengubah karyawan kontrak menjadi karyawan permanen.

Ketiga, Bagi peneliti selanjutnya penting untuk menelaah lebih lagi setiap dimensi pada iklim psikologis dan kesiapan untuk berubah mengingat dalam penelitian ini tidak semua dimensi di analisa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, G. Michael, 2010. *Industrial/Organizational Psychology : An Applied Approach, 6th Edition*. USA: WADSWORTH CENCAGE Learning.
- Alkaya, A., & Hepaktan, C. E. (2003). Organizational Change. *YÖNETİM VE EKONOMİ*, Cilt:10 Say :1.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*. Vol. 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective , Continuance , And Normative Commitment To The Organization :

- An Examination Of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, Vol. 49. Pp. 252–276.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Ed. Rev. Cetakan Ke-14)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, Saifuddin. 2013. *Reliabilitas dan Validitas (Edisi 4)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baltes, Boris B. Zhdanova, Ludmila S. Parker, Christopher P. (2009). Psychological Climate: A Comparison Of Organizational And Individual Level Referents. *Human Relations*, Vol 62, No. 5, 669-700.
- Cancoyo, I. H. (2008). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Perusahaan Asuransi Di Semarang)*. SKRIPSI. Universitas Katolik Soegijapranata. Semarang
- Christopher G., Cummings, Thomas G., & Worley. (2009). *Organization Development & Change (9th ed.)*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Dharmawan, D. C., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan Antara Perceived Organizational Support Dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT . KAI. *Jurnal Empati*, Vol 6, No. 1, 115–119.
- Franceline, Dea., Dahesihsari, Rayini. (2007). Kesiapan Untuk Berubah Karyawan Divisi HR PT.X Studi Kasus Proses Desentralisasi Sistem ERP/SAP Modul Organization Management (OM). *Jurnal Ilmiah Psikologi MANASA*, Vol. 4, No. 2, 90-105.
- George, Jennifer M. Jones, Gareth R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior (6th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hadiyani, S., & Zulkarnain. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kesiapan Karyawan Untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*, Vol. 41, No. 1, 19–35.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika, E. W., & Kaihatu, T. S. (2012). Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi *Perceived Organizational Support* Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 2, 109–117.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, Vol. 43 No. 2, 232-255.
- Ikawati, A.P.D. (2014). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Psikologis pada Kesiapan untuk Berubah (Studi pada pegawai Sekretariat Jendral, Kementerian Keuangan)*. TESIS. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Ikhsanifa, Nur. (2014). *Pengaruh Konformitas dan Harga Diri Terhadap Kecenderungan Menjadi Korban Kekerasan (Bullying Victim) Pada Remaja*. Skripsi. Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda. Samarinda.
- Jatmika, D., & Markus, V. J. (2017). Hubungan Job Insecurity dan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT . KX. *Jurnal Psikologi Ulayat*, Vol. 4, No. 1, 83–94.
- Khulaifi, Hilwan. (2016). *Pengaruh Iklim Psikologis, Work Engagement, dan Keadilan Organisasi Terhadap Kesiapan Untuk Berubah (Studi pada Pegawai Universitas X)*. SKRIPSI. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah. Jakarta.
- Logahan, J. M., & Rahman, H. (2015). Pengaruh Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Afektif Yang Berdampak Pada OCB Karyawan Di PT. Petrokimia Gresik. *Binus Business Review*, Vol. 6, No. 2, 196–205.
- Mahessa, N. F., & NRH, Frieda. (2016). Gaya Kepemimpinan Melayani Dan



- Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Empati*, Vol. 5, No. 1, 113–116.
- Meyer, J.P., Allen N.J., & Smith C.A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No. 4, 538-551.
- Mujiburrahman, Thatok, A., & Husnan, H. (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. *Jurnal Magister Manajemen*, 1–19.
- Neolaka, Amos. (2014). *Metode Penelitian Dan Statistik*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes : A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, 389–416.
- Pramadani, A. B. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service ( DES ) Telkom Ketintang Surabaya. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 1, No, 3.
- Pranowo, A. N. W., & Prihatsanti, U. (2016). Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Transformasional Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan KPP Pratama Purworejo Dan Temanggung DJP Wilayah Jawa Tengah II Abigail. *Jurnal Empati*, Vol. 5, No. 4, 678–682.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational behavior (15th ed.)*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Suratman, A. (2017). Pengaruh Iklim Psikologi Terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Komitmen Afektif Pada Pegawai Pendidikan Anak Usia Dini Di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah. Vol. 7, No. 1, 1–21.
- Swift, C. O., & Campbell, C. (1998). Psychological Climate : Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.6, No.1, 27–37.
- Veronika, T., & Prihatsanti, U. (2017). Hubungan Antara Leader Member Exchange Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Pegawai Universitas Tidar Di Magelang. *Jurnal Empati*, Vol. 6, No. 1, 407–410.
- 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)*. TESIS. Universitas Diponegoro. Semarang.