



### Formulir Pengecekan Plagiarisme Skripsi

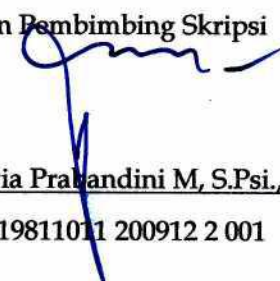
Nama : Yuni Ramasari  
NIM : 15010664010  
Judul Skripsi : Hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif  
pada karyawan PT. Multi Indocitra cabang Sidoarjo

Karya tersebut di atas telah melalui proses pengecekan plagiarisme. Berdasarkan analisis aplikasi Turnitin, karya tersebut memiliki kadar kemiripan empat belas persen (14 %). Oleh karena itu, mahasiswa dengan karya tersebut di atas dinyatakan ~~layak/tidak layak~~\* untuk mengikuti sidang skripsi.

Data ini dibuat sebenar-benarnya berdasarkan karya mahasiswa yang bersangkutan.

Surabaya, 08 Mei 2019

Dosen Pembimbing Skripsi

  
Olievia Pralandini M, S.Psi., M.Psi.

NIP. 19811011 200912 2 001

\*Coret yang tidak perlu

#### Catatan:

- Kadar kemiripan kurang dari 25 persen, mahasiswa bisa melanjutkan ke tahap sidang skripsi.
- Kadar kemiripan sama atau lebih dari 25 persen, mahasiswa tidak dapat melanjutkan ke tahap sidang skripsi dan harus merevisi naskahnya.

# Artikel Skripsi

## ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

7%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

19%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas Negeri Surabaya  
The State University of Surabaya

Student Paper

7%

2

digilib.uinsby.ac.id

Internet Source

2%

3

id.123dok.com

Internet Source

1%

4

Submitted to Universitas Islam Indonesia

Student Paper

1%

5

repository.unpas.ac.id

Internet Source

1%

6

Submitted to Fakultas Ekonomi Universitas  
Indonesia

Student Paper

1%

7

text-id.123dok.com

Internet Source

1%

8

www.scribd.com

Internet Source

1%

9

docshare.tips

Internet Source

1%

---

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On



## **HUBUNGAN ANTARA KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KOMITMEN AFEKTIF PADA KARYAWAN PT. MULTI INDOCITRA CABANG SIDOARJO**

**Yuni Ramasari**

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, email: yuniramasari@mhs.unesa.ac.id

**Olievia Prabandini Mulyana**

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA, email: olieviaprabandini@unesa.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif pada karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan menggunakan 49 karyawan sebagai subjek penelitian. Instrumen penelitian yang digunakan pada penelitian ini ialah skala kesiapan untuk berubah dan skala komitmen afektif. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis korelasi *pearson product moment*. Hasil analisis antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,656 ( $r=0.656$ ), yang bermakna bahwa terdapat hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif. Nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p=0.000$ ), hal ini berarti bahwa semakin tinggi kesiapan untuk berubah maka semakin tinggi pula komitmen afektif.

**Kata Kunci:** kesiapan untuk berubah, komitmen afektif, karyawan

### **Abstract**

*This research aims to determine the relationship between readiness to change with affective commitment to employees. This research uses quantitative research methods. This research uses purposive sampling technique involving 49 employees as the subject of research. The research instrument used in this research is readiness to change scale and affective commitment scale. Data analysis used in this research is Pearson product moment correlation analysis. The results of analysis between readiness to change with affective commitment show a correlation coefficient of 0.656 ( $r = 0.656$ ), which means that there is a relationship between readiness to change with affective commitment. Value significance of 0,000 ( $p = 0,000$ ), this means that the higher the readiness to change, the higher the affective commitment.*

**Keywords:** readiness to change, affective commitment, employees

### **PENDAHULUAN**

Pada pertengahan tahun 2010, Indonesia mulai memberlakukan *Free Trade Agreement* (FTA) China-ASEAN, dimana sebelumnya pasar bebas tingkat AFTA (ASEAN *Free Trade Area*) telah diterapkan di negara-negara ASEAN sehingga pemerintah Indonesia juga menargetkan bahwa pada tahun 2020 Indonesia akan memasuki pasar bebas dunia. Pada era yang semakin kompetitif ini, tentunya setiap organisasi bisnis dituntut untuk meningkatkan kinerjanya supaya mampu memenangkan persaingan antar sesama organisasi. Namun kenyataannya, setelah diberlakukan AFTA ternyata Indonesia menjadi salah satu negara yang terpuruk akibat ketidaksiapan dalam ketidakstabilan pendapatan perkapita, segi infrastruktur, teknologi, dan sumber daya manusia yang sangat berpengaruh terhadap persaingan negara-negara ASEAN (Lastania, 2010).

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang harus dicapai, dimana dalam proses pencapaian tujuan tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu cara yaitu dengan memanfaatkan tenaga kerja secara

optimal yang ada dalam perusahaan. Adam (2016) menyatakan bahwa tenaga kerja menjadi faktor utama yang dapat mendorong dan mempercepat naik-turunnya suatu daya saing perekonomian organisasi. Persaingan dalam dunia bisnis mendorong suatu perusahaan untuk siap dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan tersebut. Munculnya bermacam-macam perusahaan baru mampu meningkatkan kompetisi dalam dunia bisnis, dimana bagi perusahaan yang telah lama berdiri harus mampu menunjukkan daya saing dan inovasi yang lebih baik lagi untuk tetap mempertahankan keberadaan perusahaannya.

Perusahaan harus mampu mempertahankan sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam perusahaannya supaya memiliki keinginan untuk tetap bergabung menjadi anggota perusahaan dan bersedia untuk berpartisipasi aktif guna mencapai tujuan perusahaan, maka perlu dikembangkan kembali komitmen dalam diri masing-masing karyawan. Meyer, Allen, dan Smith (dalam Sopiah; dalam Akbar dan Mulyana, 2014) menjelaskan bahwa terdapat tiga

komponen komitmen organisasional yaitu *komitmen afektif*, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Steers (dalam Han, Nugroho, Kartika, & Kaihatu, 2012) menyatakan bahwa komitmen afektif yaitu komitmen yang didasarkan pada ikatan afektif karyawan dengan organisasinya, dimana sudut pandang komitmen organisasi ini terkarakteristikan pada suatu kepercayaan yang kuat dan penerimaan atas tujuan serta nilai yang dimiliki organisasi oleh karyawan, keinginan untuk menampilkan usaha yang lebih dengan mengatasnamakan organisasi, dan keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi.

Wahyudi (dalam Sutanto & Gunawan, 2013) menyatakan bahwa komitmen individu yang kuat akan memberi kemudahan terhadap organisasi dalam menggerakkan karyawannya demi mencapai tujuan dan harapan perusahaan. Komitmen dalam diri individu yang kuat terhadap suatu perusahaan mampu menghindari tingginya angka *turnover* karyawan. Hal ini berdampak pada perusahaan dimana perusahaan tidak akan kehilangan sumber daya yang kompeten dan potensial yang dimiliki oleh perusahaan. Strategi untuk mengembangkan komitmen merupakan strategi untuk mendorong kinerja karyawan dari dalam dirinya, supaya mampu menghadirkan motivasi, keinginan untuk terus terlibat secara aktif dalam setiap kegiatan, dan keterikatan emosional terhadap perusahaan.

Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi. Lalu menurut Mowday (dalam Kasanah, 2016) mengemukakan bahwa komitmen afektif merupakan suatu hubungan yang kuat diantara individu dengan perusahaan yang diidentifikasi dengan keaktifannya dalam berbagai kegiatan perusahaan.

Komitmen afektif dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Rhoades, Eisenberg & Armeli (dalam Han, Nugroho, Kartika, & Kaihatu, 2012) menyatakan bahwa kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi yaitu dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi. Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi pada masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan diri karyawan. Komitmen afektif terbentuk sebagai hasil dimana organisasi dapat membuat karyawan

memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, serta karyawan akan mempertahankan pula keanggotaannya dalam perusahaan (Kartika dalam Han, Nugroho, Kartika, & Kaihatu, 2012).

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan yang berlokasi di daerah Sidoarjo, Jawa Timur. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi dan pemasaran *consumer products*, dimana perusahaan ini memperoleh laba dengan cara mengenalkan serta memasarkan produknya kepada konsumen (*MIC home page*, 2013). Pada perusahaan terdapat beberapa departemen yaitu departemen HRD, departemen Internal Audit, departemen Administrasi & Finance, departemen Sales & Marketing, dan departemen Warehouse, dimana departemen Sales & Marketing merupakan departemen inti dalam berjalannya perusahaan. Visi perusahaan ialah menjadi pemasar utama bagi produk-produk konsumen yang aman, berkualitas dengan harga yang kompetitif serta memberikan manfaat yang tinggi bagi masyarakat.

Adanya penerapan pasar bebas di Indonesia menyebabkan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan dalam bidang distribusi dan pemasaran. Keadaan tersebut menjadi salah satu hal yang menyebabkan perusahaan harus menggunakan strategi baru untuk tetap mempertahankan eksistensinya dalam dunia bisnis. Diterapkannya strategi baru dapat berpengaruh secara langsung pada diri karyawan. Jika karyawan tidak mampu beradaptasi secara baik dengan kondisi perusahaan maka memungkinkan karyawan akan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Teresia dan Suyasa (dalam Januardha dan Nurwidawati, 2014) menjelaskan bahwa karyawan merupakan bagian integral dan berperan penting bagi perusahaan sehingga produktivitas karyawan sangat dituntut untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

Berdasarkan nilai dasar perusahaan yang tertulis dalam *home page* dari perusahaan (2013) menjelaskan bahwa budaya kerja sangat berkaitan erat dengan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya. Persepsi tersebut telah melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan serta manajemen dalam bekerja. Pihak perusahaan mampu menampilkan budaya kerja dengan baik, dimana budaya kerja perusahaan tersebut ialah tanggung jawab, inisiatif, kerjasama, etika, dan disiplin (TIKED). Adapun beberapa contoh sikap dan perilaku pihak perusahaan terhadap karyawannya yaitu melaksanakan *gathering* perusahaan secara rutin setiap satu tahun sekali, pihak perusahaan akan membantu karyawan yang sedang mengalami



kesulitan (misal: sedang sakit, keluarga meninggal dunia atau sakit, dan mengalami musibah bencana alam), antara pihak perusahaan dengan para karyawan sering pergi makan siang bersama, pihak HRD memberikan keringanan pada seluruh karyawan dalam mengajukan izin secara adil, dan pihak perusahaan tidak segan untuk mendatangi karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang jelas demi memperoleh alasan secara pasti mengenai ketidakhadiran karyawan (tidak langsung memberikan Surat Peringatan pada yang bersangkutan).

Wasti (dalam Hidayat, 2015) menyatakan bahwa komitmen afektif dikembangkan terutama dari pengalaman kerja yang positif dan memiliki hubungan dengan hasil yang diharapkan oleh organisasi seperti tingkat yang lebih tinggi dari perilaku keaktifan karyawan serta tingkat yang lebih rendah dari perilaku penarikan seperti absensi dan keterlambatan kerja karyawan. Pendapat ini menggambarkan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja positif di perusahaan akan cenderung mampu memberikan hasil kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Dari pengalaman kerja yang positif tersebut mampu membentuk adanya perasaan aman, nyaman, dan kesadaran akan pentingnya manfaat perusahaan bagi diri individu.

Perusahaan mulai menerapkan suatu sistem baru pada salah satu departemen yang ada di perusahaan. Sistem tersebut dijalankan mulai dari bulan September 2018 hingga saat ini. Perubahan sistem yang dilakukan ini berfokus pada pola kerja yang dilakukan oleh para karyawan dari seluruh departemen. Perubahan sistem yang dilaksanakan oleh perusahaan ini memberikan beberapa manfaat bagi karyawan yang berada pada departemen Sales & Marketing yaitu seperti mampu mendorong para karyawan untuk terus mengembangkan kompetensinya yaitu dalam mengenalkan dan menjual produk perusahaan pada para konsumen, mampu mempererat komunikasi antar karyawan (cenderung komunikatif), mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan, dan mengembangkan keyakinan yang kuat untuk mengikuti nilai-nilai organisasi dan berusaha mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas yang pertama.

Perubahan sistem pada perusahaan terjadi di seluruh departemen yang ada, yaitu seperti pada departemen Administrasi & Finance misalnya yaitu jika ada permintaan *pre order* barang pasti melewati tahapan di departemen Admin & Finance karena departemen ini memiliki tugas untuk membuat laporan mengenai tambahan pesanan barang, mengecek jumlah piutang perusahaan, dan melakukan *cross check* jumlah debit limit yang diberikan pada kantor kemitraan distributor.

Pada departemen *Warehouse* berdampak pada jumlah waktu kerja yang menjadi lebih banyak yang disebabkan oleh jumlah barang yang akan dikirim menjadi lebih banyak dari waktu sebelum diterapkannya sistem baru. Kemudian pada departemen HRD menjadi memiliki perubahan yaitu dalam penghitungan skema insentif atau bonus untuk karyawan yang semakin bertambah, penghitungan jumlah lembur yang diperhitungkan juga bertambah, serta penghitungan biaya operasional seperti biaya beban air, listrik, dan lain-lain juga bertambah. Pada departemen internal audit juga mengalami perubahan pola kerja yaitu perhitungan aitem barang maupun penggunaan waktu kerja menjadi bertambah dan analisa terkait tingkat kesalahan atau penyelewengan pada sistem operasional perusahaan juga bertambah banyak.

Perubahan sistem yang terjadi pada perusahaan tentunya memberikan dampak bagi seluruh karyawan baik yang menjabat sebagai sales ataupun jabatan yang lainnya. Kondisi nyata pada perusahaan ini membuktikan bahwa kesiapan untuk berubah memang mengacu pada tekad individu dan kolektif dari karyawan perusahaan tersebut untuk mengimplementasikan perubahan serta kepercayaan bersama bahwa para karyawan mampu melakukan perubahan tersebut (Weiner dalam Afriani & Prihatsanti, 2014). Rafferty, Jimmieson, dan Armenakis (dalam Sholvia & Damayanti, 2013) menjelaskan bahwa kesiapan individu untuk berubah terdiri dari faktor kognitif dan faktor afektif. Perbedaan dari faktor kognitif dengan faktor afektif dari individu yaitu faktor kognitif berguna untuk menjelaskan kondisi individu secara personal dalam memulai upaya perubahan, sedangkan faktor afektif berguna untuk menjelaskan tentang sikap, keyakinan, dan niat individu secara personal dalam menerapkan suatu perubahan.

Kesiapan individu dalam mengatasi perubahan menjadi unsur penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan di organisasi. Hal tersebut dikarenakan kesiapan individu untuk berubah mampu menjadi penghubung antara strategi manajemen perubahan dengan hasil yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi perubahan (Palmer, Dunford, & Akin dalam Mujiburrahman, Asmony, & Husnan, 2017). Menurut Trahat & Burke (Cinite, Duxbury, & Higgins, 2009; Mujiburrahman, Asmony, & Husnan, 2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa konteks organisasional yang merupakan anteseden dari kesiapan untuk berubah yaitu seperti struktur organisasi, strategi, sistem, serta kebijakan dan prosedur.

Menurut Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) kesiapan untuk berubah adalah suatu sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi yaitu apa yang berubah, proses yaitu bagaimana suatu perubahan akan diimplementasikan, dan yang terakhir

ialah individu yaitu karakteristik individu yang diminta untuk berubah. Lalu menurut Wibowo (dalam Mujiburrahman, Asmony, & Husnan, 2017) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah adalah mempersiapkan segenap sumber daya manusia yang ada untuk menerima adanya perubahan, karena pada hakekatnya manusia ialah subjek dan objek dalam suatu perubahan, serta memiliki sifat resisten terhadap perubahan yang ada.

Perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya, karena mengelola suatu perubahan dalam organisasi juga harus mampu mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam melakukan suatu perubahan. Hanpachern, Morgan, & Griego (dalam Zulkarnain dan Hadiyani, 2014) menyatakan bahwa karyawan memiliki peran penting dalam perubahan, sehingga karyawan perlu dipersiapkan supaya lebih terbuka terhadap perubahan yang dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah maka mereka tidak akan dapat mengikuti perubahan dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan yang sedang terjadi pada organisasi, sedangkan jika karyawan merasa siap untuk berubah maka karyawan akan bersikap menerima, mengadopsi, dan menampilkan perilaku yang sesuai dengan perubahan yang telah diterapkan oleh organisasi (Eby, Adams, Russel, & Gaby dalam Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Kesiapan berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan, sikap, dan perilaku target perubahan guna meningkatkan motivasi mereka untuk berubah (Applebaum & Wohl dalam Zulkarnain dan Hadiyani, 2014).

Situasi yang ada di perusahaan ini menggambarkan suatu keadaan yang unik, dimana para karyawan tetap memutuskan untuk bekerja di perusahaan meskipun telah dijalankan suatu perubahan sistem yang bahkan cenderung mengurangi keuntungan bagi seluruh karyawan. Berdasarkan pada keadaan yang ada, peneliti ingin mengetahui lebih jelas lagi mengenai komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan, yang mampu membuat karyawan memilih untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan siap untuk berubah sesuai dengan keinginan perusahaan. Atas dasar penelitian yang pernah dilakukan oleh Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007) yang memiliki hipotesis bahwa faktor-faktor kesiapan untuk berubah akan memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen afektif, dan *turnover intention* pada karyawan setelah diterapkannya suatu perubahan pada organisasi.

Berdasarkan pada fenomena yang terjadi di lapangan dan adanya hipotesis dari penelitian

sebelumnya yang masih bisa diteliti lebih lanjut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini karena dimensi yang ada dalam kesiapan untuk berubah mampu mempengaruhi komitmen afektif pada masing-masing karyawan. Jadi, peneliti memilih untuk mengambil judul pada penelitian ini ialah “Hubungan antara Kesiapan untuk Berubah dengan Komitmen Afektif pada Karyawan”. Tujuan dilaksanakannya penelitian ini ialah untuk mengetahui hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif pada karyawan.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Rancangan penelitian yang digunakan pada penelitian ini didasarkan oleh tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif pada karyawan, yang merupakan bentuk penelitian korelasional. Azwar (2009) menjelaskan bahwa penelitian korelasional bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variasi variabel berkaitan dengan variabel lainnya berdasarkan pada koefisien korelasi.

Sugiyono (2012) menjelaskan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di perusahaan yang berjumlahkan 101 karyawan.

Penelitian ini akan menggunakan teknik *sampling*, dimana teknik yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini ialah teknik *purposive sampling*. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu sebanyak 49 karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa karakteristik subjek, yaitu subjek merupakan karyawan tetap perusahaan dan subjek memiliki masa kerja minimal 1 tahun bekerja di perusahaan.

Penelitian ini menggunakan jenis metode instrumen pengumpulan data berupa kuisioner atau angket. Penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan 4 alternatif jawaban untuk menjawab pertanyaan yang diajukan. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala kesiapan untuk berubah dan skala komitmen afektif. Skala kesiapan untuk berubah mengacu pada dimensi kesiapan untuk berubah Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007) lalu untuk skala komitmen afektif mengacu pada aspek komitmen afektif menurut Meyer & Allen (1997). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah uji korelasi *product moment*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data penelitian yang telah didapatkan kemudian diolah dengan menggunakan statistik deskriptif. Data statistik tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1**  
**Deskripsi Data Penelitian**

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Kesiapan untuk Berubah	49	119	171	146.45	13.719
Komitmen Afektif	49	91	124	109.73	8.967
Valid N (listwise)	49				



Berdasarkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai rata-rata hasil penelitian untuk variabel kesiapan untuk berubah sebesar 146,45 dengan nilai tertinggi sebesar 171 dan nilai terendah 119, sedangkan untuk nilai rata-rata hasil penelitian untuk variabel komitmen afektif ialah sebesar 109,73 dengan nilai tertinggi sebesar 124 dan nilai terendah 91. Standar deviasi hasil penelitian yang diperoleh variabel kesiapan untuk berubah sebesar 13,719 sedangkan pada variabel komitmen afektif sebesar 8,967.

## A. Analisis Data

### 1. Hasil Uji Asumsi

#### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas dalam penelitian ini bertujuan melihat apakah penyebaran data pada variabel kesiapan untuk berubah dan komitmen afektif berdistribusi normal atau tidak normal. Data yang baik adalah data yang mempunyai pola distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak melenceng ke kiri atau ke kanan (Santoso, 2010).

Penelitian ini menggunakan uji normalitas Kolmogorov-Smirnov dengan menggunakan bantuan *IBM SPSS Statistics 24 for windows*. Sebaran data dikatakan normal apabila nilai signifikansinya lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) dan apabila nilai signifikansi dibawah 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka sebaran data disebut tidak normal (Priyatno, 2013).

Tabel 2

Ketentuan Distribusi Normalitas Data

Nilai Signifikansi	Keterangan
Sig > 0,05	Distribusi data normal
Sig < 0,05	Distribusi data tidak normal

Adapun hasil uji normalitas data dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov terhadap kedua variabel penelitian sebagai berikut:

Tabel 3

Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Sig. (p)	Keterangan
Kesiapan untuk Berubah	0,200	Distribusi Normal
Komitmen Afektif	0,200	Distribusi Normal

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi dari hasil penelitian untuk variabel kesiapan untuk berubah dan variabel komitmen afektif ialah sebesar 0,200 ( $p > 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel pada penelitian ini memiliki sebaran data yang berdistribusi normal, karena kedua variabel penelitian memiliki nilai signifikansi hasil penelitian lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ).

#### b. Uji Linearitas

Uji linearitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan kedua variabel yang diteliti memiliki hubungan yang linear (garis lurus) (Santoso, 2010). Penelitian ini menggunakan bantuan *software IBM Statistics 24 for windows* untuk menguji linearitas data. Berikut adalah kriteria dalam uji linearitas:

Tabel 4

Ketentuan Distribusi Linearitas Data

Nilai Signifikansi	Keterangan
Sig > 0,05	Non Linear
Sig < 0,05	Linear

Kriteria dalam pengujian linearitas yaitu jika linearitas memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ) maka data dikatakan berhubungan linear, jika nilai signifikansi lebih besar daripada 0,05 ( $p > 0,05$ ) maka variabel tidak memiliki hubungan yang linear (Priyatno, 2014). Berikut merupakan hasil uji linearitas kedua variabel yang digunakan.

Tabel 5

Hasil Uji Linearitas Data

			Sig (p)	Ket
Komitmen Afektif*	Between Groups	Linearity	0,000	Linear
Kesiapan untuk Berubah				

Berdasarkan pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi hasil penelitian variabel kesiapan untuk berubah dan hasil penelitian variabel komitmen afektif ialah sebesar 0,000, maka nilai signifikansi kedua variabel ialah kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan kategorisasi linearitas data maka hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah dan hasil penelitian variabel komitmen afektif adalah linear.

### 1. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 6

Hasil Uji Hipotesis

Correlations			
	Kesiapan untuk Berubah		Komitmen Afektif
Kesiapan untuk Berubah	Pearson Correlation	1	.656**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	49	49
Komitmen Afektif	Pearson Correlation	.656**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	49	49

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



Berdasarkan pada tabel diatas, hasil uji hipotesis menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa nilai signifikansi (p) kurang dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), maka hasil uji tersebut menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif pada karyawan.

Hasil korelasi menunjukkan bahwa koefisien korelasi antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif sebesar 0,656 ( $r = 0,656$ ). Hal ini memiliki makna bahwa variabel kesiapan untuk berubah dengan variabel komitmen afektif memiliki korelasi yang tinggi, karena sesuai dengan nilai r yang diperoleh yaitu sebesar 0,656 ( $r = 0,656$ ). Arah hubungan ditunjukkan dengan tanda positif (+) maupun tanda negatif (-) pada koefisien korelasi. Tanda positif menunjukkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat searah, sehingga memiliki makna bahwa semakin meningkat variabel bebas maka variabel terikat juga meningkat, begitupun sebaliknya yaitu apabila variabel bebas menurun maka variabel terikat juga menurun. Lalu untuk tanda negatif (-) menunjukkan arah hubungan yang berlawanan, sehingga memiliki makna bahwa semakin meningkat variabel bebas maka variabel terikat akan semakin menurun, begitupun sebaliknya yaitu apabila variabel bebas menurun maka variabel terikat akan meningkat.

Koefisien korelasi dalam penelitian ini memiliki arah hubungan yang positif. Hal ini dibuktikan melalui besarnya koefisien korelasi, yaitu sebesar 0,656 ( $r = 0,656$ ). Koefisien tersebut menunjukkan tanda positif, dimana hal tersebut memiliki arti bahwa semakin tinggi kesiapan untuk berubah maka semakin tinggi pula komitmen afektif pada karyawan, begitu pula sebaliknya yaitu semakin rendah kesiapan untuk berubah maka semakin rendah pula komitmen afektif pada karyawan.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini memiliki hipotesis yang berbunyi “terdapat hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif pada karyawan” yang akan diuji menggunakan rumus korelasi *pearson product moment* dengan bantuan SPSS 24.0 *for windows*. Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 49 karyawan tetap menggunakan uji korelasi *product moment* tersebut menghasilkan nilai signifikansi korelasi sebesar 0,000 ( $\text{Sig} < 0,05$ ) antara variabel kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif, yang memiliki makna bahwa kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang signifikan. Hubungan yang signifikan dari kedua variabel

tersebut membuktikan bahwa hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat diterima.

Hasil dari uji hipotesis dengan *pearson product moment* juga menghasilkan nilai koefisien korelasi (r) yang menunjukkan nilai sebesar 0,656 ( $r = 0,656$ ). Berdasarkan nilai koefisien korelasi (r) yang diperoleh tersebut, jika disesuaikan dengan kriteria koefisien korelasi, maka dapat dikategorikan bahwa tingkat hubungan antara variabel kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif tergolong tinggi.

Nilai koefisien korelasi (r) pada uji hipotesis yang telah dilakukan selain menunjukkan tingkat hubungan, juga menunjukkan tanda negatif maupun positif. Tanda positif maupun negatif pada koefisien korelasi (r) menunjukkan arah hubungan, dimana tanda pada variabel kesiapan untuk berubah dan variabel komitmen afektif dalam penelitian ini menunjukkan tanda positif pada nilai koefisien korelasinya, sehingga bisa diartikan bahwa arah hubungan antara variabel kesiapan untuk berubah dan komitmen afektif adalah searah. Hubungan variabel yang searah antara dua variabel ini memiliki makna bahwa jika semakin tinggi kesiapan untuk berubah maka semakin tinggi pula komitmen afektif pada karyawan. Sebaliknya, jika semakin rendah tingkat kesiapan untuk berubah maka semakin rendah pula tingkat komitmen afektif pada karyawan.

Kesiapan untuk berubah merupakan suatu sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi yaitu apa yang berubah, proses yaitu bagaimana suatu perubahan akan diimplementasikan, dan yang terakhir adalah individu yaitu karakteristik individu yang diminta untuk berubah (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007). Hal-hal tersebut yang nantinya menentukan apakah individu siap atau tidak dalam melakukan suatu perubahan. Individu yang siap maka akan menerima, merangkul, dan mengadopsi perubahan yang sedang dilaksanakan, sedangkan bagi individu yang tidak siap dalam menghadapi perubahan maka individu tersebut akan menolak dan merasa terganggu dengan adanya perubahan.

Rafferty, Jimmieson, & Armenakis (2012) menjelaskan bahwa terdapat dua level dalam kesiapan untuk berubah yaitu kesiapan individu untuk berubah dan kesiapan organisasi untuk berubah. Penelitian ini menggunakan level kesiapan individu untuk berubah. Menurut Holt, Armenakis, Field, & Harris (dalam Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2012) kesiapan individu untuk berubah adalah sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung dapat menerima, merangkul, dan mengadopsi suatu rencana

tertentu dengan tujuan untuk mengubah keadaan yang ada saat ini.

Pengukuran kesiapan untuk berubah pada karyawan dilakukan dengan menggunakan skala yang mencakup beberapa dimensi menurut Holt, Armenakis, Field, & Harris (2007) yaitu *appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan), *management support*, *change efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), dan *personal beneficial* (manfaat bagi individu).

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh aspek-aspek yang berkontribusi lebih tinggi dibandingkan aspek-aspek lainnya pada variabel kesiapan untuk berubah. Nilai rata-rata aspek pada kesiapan untuk berubah yaitu, pada aspek *appropriateness* memperoleh rerata nilai sebesar 161.75, *management support* memperoleh rerata nilai 161.54, *change efficacy* memperoleh rerata nilai sebesar 160.36 dan *personal beneficial* memperoleh rerata nilai sebesar 158.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek *personal beneficial* (manfaat bagi individu) merupakan aspek dengan rerata paling rendah dari aspek yang lain, yang berarti bahwa sikap karyawan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal jika perubahan diimplementasikan oleh perusahaan masih mendapatkan rerata nilai yang rendah. Berdasarkan kenyataan yang ada di perusahaan, karyawan cenderung merasa kesulitan dalam meninggalkan jabatan pekerjaannya sebab karyawan merasa kualifikasi peningkatan jabatan semakin sulit karena perubahan yang terjadi memberikan tuntutan kualifikasi jabatan yang semakin baik dari sebelumnya. Berikutnya ialah aspek *change efficacy* yang memperoleh rerata sedang diantara keempat aspek menunjukkan bahwa karyawan masih perlu meningkatkan perilakunya yaitu seperti perilaku mampu mengatasi perubahan, merasa mampu memperoleh pelajaran dari setiap perubahan, dan mampu membantu mensukseskan perubahan dengan lebih baik. Lalu untuk aspek *appropriateness* dan *management support* merupakan aspek-aspek yang memiliki rerata nilai paling tinggi dibandingkan aspek lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu menerima perubahan secara logis dan kritis, serta merasa telah menerima dukungan dan penjelasan mengenai perubahan dari pihak atasan secara tepat.

Meyer & Allen (1991) menekankan bahwa komitmen afektif memiliki dampak pada perilaku individu, seperti karyawan ingin tetap berada dalam organisasi yang mampu memberinya pengalaman kerja yang positif dan karyawan mampu menghargai pengalaman tersebut supaya tetap berlanjut. Komitmen

afektif merupakan suatu penentu penting atas dedikasi dan loyalitas yang dimiliki oleh seorang karyawan, sehingga apabila karyawan memiliki komitmen afektif maka karyawan akan cenderung memprioritaskan kegiatan yang mampu mewujudkan tujuan perusahaan. Komitmen afektif memiliki tiga aspek yaitu keterikatan emosional, identifikasi, dan partisipasi (Meyer & Allen, 1997).

Berdasarkan ketiga aspek tersebut, aspek yang paling menonjol dalam variabel komitmen afektif ialah aspek keterikatan emosional yang memperoleh rerata nilai sebesar 164.67. Aspek identifikasi memperoleh rerata nilai sebesar 162.27. Aspek partisipasi dalam perusahaan memperoleh rerata nilai terendah jika dibandingkan dengan aspek lainnya yaitu sebesar 161,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa aspek dengan rerata paling rendah yaitu aspek partisipasi dalam organisasi, yang berarti sikap dan perilaku karyawan terhadap kegiatan yang terlaksana di perusahaan masih rendah.

Sesuai dengan kondisi nyata yang ada di perusahaan, karyawan memang cenderung menghindari kegiatan tambahan perusahaan yang biasanya diadakan secara mendadak, misalnya yaitu kegiatan tambahan senam pagi disetiap hari sabtu. Karyawan cenderung mengutamakan kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan tujuan utama perusahaan, sehingga untuk kegiatan yang dirasa tidak begitu memiliki hubungan dengan tujuan utama perusahaan akan cenderung dihindari. Aspek keterikatan emosional merupakan aspek dengan nilai rerata tertinggi, dimana hal ini sesuai dengan kondisi nyata yang ada di perusahaan. Karyawan cenderung menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan dengan baik, misalnya yaitu bersedia menjaga fasilitas perusahaan dengan baik, saling tolong menolong satu sama lain disaat rekan kerja sedang kesulitan, dan mampu bertanggung jawab sepenuhnya atas kewajiban yang dimilikinya.

## PENUTUP Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan komitmen afektif pada karyawan PT. Multi Indocitra cabang Sidoarjo. Berdasarkan pada nilai koefisien korelasi ( $r$ ) menunjukkan nilai sebesar 0,656 ( $r=0,656$ ), hal ini membuktikan bahwa tingkat hubungan antara variabel kesiapan untuk berubah dengan variabel komitmen afektif tergolong tinggi. Hubungan antara kedua variabel bertanda positif yang memiliki makna bahwa hubungan antar variabel penelitian ialah searah, sehingga dapat diartikan jika semakin tinggi kesiapan untuk berubah maka semakin tinggi pula komitmen afektif, begitupun



sebaliknya yaitu jika semakin rendah kesiapan untuk berubah maka semakin rendah pula komitmen afektif pada karyawan.

#### Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka peneliti memberikan saran kepada beberapa pihak terkait yang diharapkan dapat memberikan manfaat dan bisa dijadikan bahan pertimbangan bagi yang membutuhkan hasil peneliti ini, adapun saran tersebut antara lain:

##### 1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah memiliki hubungan dengan komitmen afektif pada karyawan, sehingga diharapkan pihak perusahaan dapat melakukan evaluasi dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan, sebab jika kesiapan untuk berubah pada karyawan meningkat maka komitmen afektif juga dapat meningkat. Pihak manajemen perusahaan diharapkan dapat lebih memperhatikan dan meningkatkan aspek *personal beneficial* bagi karyawannya seperti memberikan masa depan yang lebih jelas perihal status pekerjaan karyawan dan memperhatikan mengenai keuntungan karyawan secara personal setiap akan dilaksanakan suatu perubahan di perusahaan. Hal ini dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah pada masing-masing karyawan supaya komitmen afektif pada karyawan juga akan meningkat.

##### 2. Bagi Peneliti selanjutnya

Penelitian ini berfokus pada hubungan kesiapan untuk berubah dan komitmen afektif, sehingga peneliti selanjutnya diharapkan mampu melakukan penelitian lebih lanjut guna mengetahui dan mengungkap faktor apa saja yang juga memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah selain menggunakan variabel komitmen afektif. Hal ini dilakukan dengan harapan mampu memberikan rekomendasi lebih luas untuk pihak perusahaan agar mampu meningkatkan kesiapan untuk berubah pada karyawannya. Peneliti sebelumnya menjelaskan bahwa terdapat tiga kategori yang memiliki kemungkinan hubungan dengan variabel kesiapan untuk berubah di masa yang akan datang yaitu variabel kepuasan kerja, *turnover intention*, dan komitmen afektif. Peneliti selanjutnya diharapkan mampu melakukan penelitian dengan menggunakan variabel kepuasan kerja atau *turnover intention* sebagai variabel dependen supaya memperoleh hasil penelitian yang lebih luas lagi. Peneliti selanjutnya

juga disarankan untuk menggunakan jumlah sampel dengan ukuran lebih besar dalam penelitiannya, misalnya dilakukan pada instansi/perusahaan lain yang juga memiliki persamaan jenis perusahaan dengan PT. MIC cabang Sidoarjo.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adam, L. (2016). Membangun daya saing tenaga kerja Indonesia melalui peningkatan produktivitas. *Jurnal Kependudukan Indonesia*. 11 (2), 71-84. DOI: 10.14203/jki.v11i2.205
- Afriani, D., & Prihatsanti, U. (2014). Hubungan antara persepsi terhadap kepemimpinan resonan dengan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT. Pertamina EP Asset 3 Field Jatibarang. *Jurnal Empati*. 3 (2), 1-11. Diunduh dari <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/7506>
- Akbar, F.A., & Mulyana, O.P. (2014). Hubungan antara servant leadership dengan komitmen organisasi pada karyawan Rumah Sakit Delta Surya Sidoarjo. *Jurnal Psikologi Teori & Terapan*. 4 (2), 140-151. DOI: 10.26740/jptt.v4n2
- Azwar, S. (2009). *Metode penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Han, S.F., 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*. 14 (2), 109-117. Diunduh dari <http://repository.petra.ac.id/16388/>
- Hidayat, D.P. (2015). Pengaruh keadilan organisasi terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja pada perusahaan perbankan swasta di DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. 8 (1), 1-26. <http://trijurnal.lemlit.trisakti.ac.id>
- Holt, D. T., Armenakis, A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43 (2), 232-255. DOI: 10.1177/0021886306295295
- Januardha, J., & Nurwidawati, D. (2014). Perbedaan komitmen organisasi karyawan tetap dan karyawan outsourcing pada PT. Bank Pembangunan Daerah "X". *Jurnal Psikologi*



*Teori dan Terapan*. 5 (1), 38-44. DOI: 10.26740/jptt.v5n1

Kasanah, S.K. (2016). *Hubungan antara optimisme dan perilaku prososial dengan komitmen afektif pada Korps Sukarela PMI Unit Universitas Sebelas Maret Surakarta*. Skripsi tidak diterbitkan, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Surakarta.

Lastania, A.B. (14 November 2010). *ASEAN Free Trade Area*. Diunduh dari <http://regional.kompasiana.com/2010/11/14/asean-free-trade-area/>

Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

\_\_\_\_\_. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. United States of America: Sage Publication.

Mujiburrahman., Asmory, T., & 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 Universitas Mataram*. 6 (2), 1-19. DOI: 10.29303/jmm.v6i2.106

*Multi Indocitra home page*. (2013). Diunduh dari <https://www.mic.co.id>

Priyatno, D. (2014). *Analisis Korelasi, Regresi dan Multivariat dengan SPSS*. Yogyakarta: Gava Media.

Rafferty, A.E., Jimmieson., & Armenakis, A.A. (2012). Change readiness: A multilevel review. *Journal of Management*, 39 (1), 1-36. DOI: 10.1016/j.jm.2011.10.0149206312457417

Santoso, S. (2010). *Statistik Multivariat*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Sholviah, E.F., & Damayanti, N.A. (2013). Hubungan kesiapan individu dan kesiapan organisasi dalam pelaksanaan SJSN di RSUD Bhakti Dharma Husada kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*. 1 (4), 291-300. <http://journal.unair.ac.id>

Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Sutanto, E.M., & Gunawan, C. (2013). Kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan turnover intentions. *Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis*. 4 (1), 76-88. Diunduh dari <http://repository.petra.ac.id/17073/>

Zulkarnain., & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi*. 41 (1), 17-33. DOI: 10.22146/jpsi.6955

