

PERAN *PSYCHOLOGICAL CAPITAL* DAN *PERSON-ORGANIZATION FIT* TERHADAP *EMPLOYEES' READINESS FOR CHANGE* MELALUI MODERASI *LEADER-MEMBER EXCHANGE*

**Ferry Koesindratmono, Universitas Pembangunan Nasional Veteran
Jakarta**

ferry.koesindratmono@upnvj.ac.id

**Iwan Kresna Setiadi, Universitas Pembangunan Nasional Veteran
Jakarta**

iksetiadi@upnvj.ac.id

Faisal Marzuki, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

faisal@upnvj.ac.id

ABSTRAK

Organisasi yang *agile* dapat mengkonfigurasi ulang terhadap strategi, struktur, proses, orang, dan teknologi, menuju peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik ditengah ketidakpastian dan ketidakstabilan. Kesiapan individu untuk berubah merupakan elemen krusial dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai hasil perubahan yang diinginkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *psychological capital (PsyCap)* dan *person-organization fit (P-O fit)* terhadap *employee readiness for change (ERFC)*, dan efek moderasi *leader member exchange (LMX)*. Penelitian ini melibatkan 141 responden karyawan PTDS (industri hilir migas) dengan metode purposive sampling (sampling jenuh). Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Adapun hasil penelitian berdasarkan analisa data Smart PLS 3.0 menyimpulkan bahwa *PsyCap* dan *P-O Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *ERFC*. *Leader member exchange* ditemukan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *ERFC*. Selain itu, *LMX* terbukti tidak berpengaruh signifikan baik pengaruh *PsyCap* maupun pengaruh *P-O Fit* terhadap *ERFC*. Pada penelitian ini menambahkan *leader member exchange* sebagai variabel moderasi.

Kata Kunci: Modal Psikologis, P-O Fit, LMX.

ABSTRACT

Agile organizations can reconfigure strategy, structure, processes, people, and technology towards opportunities to create competitive advantage and deliver better performance amidst uncertainty and instability. Individual readiness to change is a crucial element in the success of an organization in achieving the desired change results. This study aims to determine the effect of psychological capital (PsyCap) and person-organization fit (P-O fit) on employee readiness for change (ERFC) and the moderating effect of leader-member exchange (LMX). This study involved 141 respondents from PTDS employees (downstream oil and gas industry) using the

purposive sampling method (saturated sampling). The research method used is quantitative, with data collection techniques through the distribution of questionnaires. The results of the study, based on Smart PLS 3.0 data analysis, concluded that PsyCap and P-O Fit have a positive and significant effect on EFRC. Leader-member exchange was found to have a positive but insignificant effect on EFRC. In addition, LMX has been proven to have no significant effect on either the effect of PsyCap or the effect of P-O Fit on EFRC. In this study, leader-member exchange was added as a moderating variable.

Keywords: *Psychological capital, P-O Fit, LMX*

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan satu-satunya hal yang krusial dan konstan pada lingkungan bisnis yang dinamis untuk memastikan kelangsungan bisnis dalam kondisi ketidakpastian dan kompleks, Lingkungan yang kompetitif ini telah memaksa perusahaan untuk mengadopsi berbagai inisiatif perubahan dan memvariasikan cara perusahaan dalam melakukan bisnis agar dapat bertahan dan tetap kompetitif dalam dunia bisnis (Aslami, 2022). Perubahan dapat diimplementasikan pada tiga tingkatan yang berbeda, yaitu individu, kelompok dan organisasi yang konsisten dengan perubahan tren, teknologi, preferensi pelanggan dan kekhawatiran masa depan berkaitan erat dengan kondisi perekonomian. Menurut Bouckennooghe, Devos, & Broeck dalam (Andriani & Dahesihsari, 2017), kesiapan individu untuk berubah merupakan reaksi terhadap kepercayaan dan kesiapan individu yang mencakup respons emosional, intensional, dan kognitif terhadap perubahan.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah meliputi konteks (*context*), isi (*content*), proses (*process*) dan atribut individu (Sarumaha, 2019). Sementara konten mengacu pada sesuatu yang akan diubah oleh organisasi, konteks mengacu pada kondisi dan lingkungan di mana perubahan organisasi terjadi. Sejauh mana karyawan diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam perubahan adalah aspek lain dari proses. Sebaliknya, karakteristik individu adalah karakteristik yang cenderung menerima atau menolak perubahan. *Psychological capital* merupakan salah satu atribut yang dapat mempengaruhi kemauan seseorang untuk berubah. *Psychological capital* merupakan kondisi psikologis positif ditandai dengan efikasi diri (*self-efficacy*), optimisme (*optimism*), memiliki harapan positif untuk masa depan (*hope*), dan ketahanan dalam proses pencapaian kesuksesan (*Resilience*) (Luthans et al., 2015). Kesiapan individu untuk berubah dan persepsi dukungan organisasi keduanya telah terbukti dipengaruhi secara positif oleh *psychological capital* dalam sejumlah penelitian (Adlina et al., 2018). Individu yang memiliki tingkat *psychological capital* tinggi cenderung mampu memprediksi masa depan dan membuat rencana positif untuk mengantisipasi hal buruk dalam perubahan. Karyawan tersebut juga rajin, tidak mudah menyerah, dan percaya diri dalam menghadapi tantangan perubahan. Karyawan akan lebih siap untuk perubahan dan akan merasa lebih positif dan percaya diri tentang kemampuan untuk menangani tantangan yang akan datang jika karyawan yakin manajemen mendukung perubahan tersebut.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah adalah *Person-Organization (P-O) Fit* yang diklasifikasikan ke dalam faktor konteks. Konsep *Person-Organization (P-O) Fit* menekankan pada sejauh mana individu dan organisasi berbagi karakteristik yang membuat kedua belah pihak merasa cocok untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Esensi *Person-Organization (P-O) Fit* adalah situasi di mana nilai, tujuan, atau karakteristik individu sesuai dengan lingkungan organisasi. Hal ini dapat menciptakan sikap positif di tempat kerja, keinginan untuk tetap bekerja, dan kinerja organisasi yang tinggi. Pemimpin memiliki kecenderungan untuk mempercayai karyawan atau bawahan yang menunjukkan antusiasme, dan para pemimpin cenderung lebih sedikit menaruh perhatian pada anggota tim lainnya (Derindag et al., 2021). *Person-Organization (P-O) Fit* memiliki mekanisme bilateral antara karyawan dan organisasi di mana individu memenuhi persyaratan lingkungan, dan organisasi memenuhi preferensi dan keinginan individu. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi dan kebutuhan individu adalah dua entitas yang saling melengkapi dalam mempengaruhi keterlibatan.

Pemimpin memainkan peran utama dalam menciptakan suasana yang mendorong iklim organisasi dengan menunjukkan dukungan terhadap karyawan, meyakinkan otonomi dan memberi wewenang kepada karyawan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dalam organisasi. Menjalin hubungan yang harmonis dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan serta mendukung individu dengan sarana dan prasarana tempat kerja yang memadai dan tersedia akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan. Penerimaan untuk perubahan menjadi lebih menjanjikan ketika karyawan menerima dukungan yang cukup besar dari organisasi dan juga kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Hal tersebut lebih rinci menunjukkan bahwa kualitas dukungan organisasi dan hubungan antara pemimpin dan bawahan akan berdampak positif pada kesiapan karyawan dalam perubahan organisasi, yang akan kemudian diterjemahkan menjadi “meminimalisasi resistensi terhadap perubahan” dan hal itu akan sangat membantu dalam keberhasilan implementasi perubahan (Rehman et al., 2021). Penelitian (Kapoor et al., 2017) menunjukkan bahwa untuk membuat pembaharuan di dalam organisasi, pemimpin perlu mempersiapkan karyawan untuk perubahan sehingga mengarahkan organisasi untuk menuju kesuksesan. *Leader-member exchange* merupakan alat penting untuk menjaga hubungan baik antara pemimpin dan bawahan. Hubungan antara pemimpin dan bawahan yang semakin lama, maka akan semakin kuat dan baik dalam proses pertukaran yang dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah yang pada gilirannya berarti lebih sedikit resistensi terhadap perubahan. *Leader-member exchange* telah berkembang menjadi perkiraan umum dari hubungan kerja antara pemimpin dan anggota diukur dari sejauh mana kedua belah pihak saling percaya, loyalitas, saling pengertian dan saling mendukung (Keup dalam (Shusha, 2013)).

Berdasarkan studi literatur dari penelitian-penelitian terdahulu ditemukan perbedaan hasil penelitian pada hubungan antara *psychological capital* terhadap kesiapan individu untuk berubah pada penelitian oleh Sastaviana (2022) dengan penelitian oleh (Putra et al., 2021). Selain itu, juga terdapat perbedaan pengaruh antara dimensi-dimensi *psychological capital* dimana pada

penelitian yang dilakukan oleh Sastaviana (2022) menemukan hanya dimensi optimisme dan harapan yang memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah. Temuan tersebut tidak sejalan dengan penelitian oleh (Gani et al., 2019) dimana resiliensi yang berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Dimensi *Resilience* merupakan satu-satunya dimensi yang memberikan pengaruh secara signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah menurut penelitian (Gani et al., 2019) dan hal itu sejalan dengan penelitian (Wanberg & Banas, 2000) bahwa terdapat hubungan yang tinggi antara resiliensi dengan penerimaan individu terhadap perubahan organisasi. *Resilience* berfungsi untuk mengatasi rintangan permasalahan dalam kehidupan, mengarahkan individu untuk menyelesaikan masalahnya, bangkit kembali dari keterpurukan diri dan membantu individu menemukan makna dari permasalahan yang dihadapi agar dapat terbuka kembali dengan pengalaman yang baru dan berkembang kembali.

Menurut penelitian oleh (Nwanzu & Babalola, 2019) bahwa efikasi diri merupakan prediktor tertinggi terhadap kesiapan untuk berubah. Temuan dari penelitian lainnya Angkawijaya dkk (2018) mengemukakan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *readiness for change*. Sedangkan, untuk dimensi *hope* dan *optimism* menunjukkan bahwa kedua dimensi tersebut tidak memiliki pengaruh terhadap *readiness for change* pada karyawan. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan tidak memiliki ruang ekspektasi mengenai bagaimana kondisi organisasi dan dirinya di masa mendatang pada saat organisasi mengalami proses perubahan yang sarat akan ketidakpastian dan segala kemungkinan dapat terjadi.

Penelitian oleh Sastaviana (2022) berjudul “*The Role of Psychological capital on Employee’s Readiness for Change in Covid-19 Pandemic Era*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *psychological capital* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah selama masa pandemi. Penelitian ini melibatkan 132 karyawan yang bekerja di BUMN dan tercatat sebagai aparatur sipil negara (ASN). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *psychological capital* dan kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini juga menganalisis hubungan setiap dimensi modal *psychological capital* dengan kesiapan untuk berubah. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi optimisme dan harapan memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah. Sedangkan, nilai signifikansi dimensi efikasi diri dan dimensi resiliensi tidak memiliki hubungan langsung dengan kesiapan untuk berubah.

Penelitian oleh Putra et al. (2021) berjudul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Individual Readiness for Change* yang dimediasi oleh *Psychological capital*”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah, persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap modal psikologis, namun modal psikologis tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah dan tidak terbukti memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan kesiapan individu untuk berubah.

Penelitian oleh Gani et al. (2019) berjudul “Pengaruh *Psychological capital* terhadap *Readiness to Change* pada Karyawan Penjaga

Gardu Tol di Jabodetabek”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *psychological capital* terhadap *readiness for change* dan *Resilience* merupakan dimensi yang paling memberikan pengaruh secara signifikan dalam mempengaruhi *readiness for change* pada karyawan penjaga gardu tol di Jabodetabek.

Selain ke-empat faktor dimensi di atas, tingkat *psychological capital* juga dapat berbeda pada individu yang berasal dari budaya yang berbeda seperti yang ditekankan oleh (Luthans et al., 2015). Maka dari itu, perlu ada kajian lebih lanjut terhadap ke-empat aspek *psychological capital* dilatarbelakangi oleh budaya dan iklim organisasi yang berbeda dapat menimbulkan perbedaan pada setiap aspek tersebut. Sebagai contoh, aspek optimisme pada individu yang berada dalam budaya yang memuliakan rendah hati (*humility*), ketaatan (*deference*), dan konservatisme akan cenderung lebih rendah dibanding pada individu yang berasal dari latar belakang budaya yang cenderung kompetitif, liberal, dan individualistis (Luthans et al., 2015). Selain itu, *psychological capital* juga dipengaruhi oleh status karyawan dan perbedaan posisi hierarki dalam perusahaan. Berg & Heidbrink (2017) menyimpulkan bahwa *psychological capital* pada karyawan di posisi manajemen puncak (*top management*) lebih rendah dibandingkan pemilik perusahaan (*Board of Director*).

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah meliputi antara lain konteks (*context*), isi (*content*), proses (*process*) dan atribut individu (*individual attribute*) (Holt dalam Kuswantio, 2021). Faktor-faktor tersebut juga dapat dikelompokkan menjadi faktor individu dan faktor organisasional. Dalam penelitian ini, faktor individu direpresentasikan dengan *Psychological Capital* dan *Person-Organization (P-O) Fit*, sedangkan faktor organisasional direpresentasikan oleh *Leader Member Exchange*. Pada penelitian-penelitian sebelumnya terdapat kesenjangan hasil penelitian. Oleh karena itu, peneliti memiliki ketertarikan untuk menguji peran *leader member exchange* pada hubungan antara *psychological capital* dan *person-organization fit* terhadap *employee's readiness for change* pada industri hilir migas (*downstream*) sebagai konsekuensi atas penerapan strategi *cost leadership* di salah satu perusahaan migas bergerak di industri hilir (*downstream*). Dalam penelitian ini, menambahkan *person organization fit* sebagai variabel independen dan *leader member exchange* sebagai variabel pemoderasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling* karena dapat memberikan informasi sangat berguna dalam sebuah populasi (Sekaran & Bougie, 2016). Sesuai dengan penelitian ini, maka peneliti akan menggunakan metode sampling jenuh dimana pengambilan sampel adalah keseluruhan jumlah populasi. Adapun karakteristik responden dalam penelitian adalah karyawan berstatus Pekerja Waktu Tidak Tertentu (PWTT) yang menempati jabatan setingkat staf. Oleh karena itu itu, populasi dalam penelitian ini berjumlah lebih kurang 141 orang karyawan.

Pengumpulan data merupakan hal yang perlu dilakukan peneliti dalam mendapatkan data-data yang menunjang terlaksananya penelitian ini sehingga peneliti mendapatkan sebuah hasil penelitian. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan observasi (pengamatan), wawancara (*interview*) menyebarkan kuesioner melalui *link* (tautan) berupa *google form/microsoft sharepoints* kepada para karyawan PT DS dan juga melakukan studi pustaka. teknik analisis data akan menggunakan Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*) atau SEM berbasis *Partial Least Square* (PLS). Menurut (Ghozali, 2018), SEM adalah bidang studi statistik dimana beberapa hubungan dapat diuji secara bersamaan dengan menggunakan indikator. Pengukuran analisis data akan menggunakan bantuan *software* SmartPLS 3.0, dimana menurut (Setiawan, 2020) *software* SmartPLS digunakan untuk menganalisis ada tidaknya hubungan antar dua variabel atau lebih variabel laten atau faktor-faktor yang berkontribusi terhadap suatu kejadian, tanpa memerlukan data terdistribusi normal dan secara *multivariate* tanpa memerlukan *multikolinieritas* antara variabel eksogen dalam ukuran jumlah sample kecil (<100). Tujuan PLS adalah untuk menghasilkan nilai variabel laten (*prediction*) untuk tujuan prediksi. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten berdasarkan pada bagaimana *inner model* dan *outer model* dispesifikasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PTDS sebagai objek. Dari hasil verifikasi dan validasi kuesioner, maka diperoleh 141 orang dengan sebaran sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Data Responden

Kategori	Deskripsi	Frekuensi (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	95	67,38%
	Perempuan	46	32,62%
Pendidikan Terakhir	SMA atau Sederajat	6	4,26%
	Diploma / Sarjana	119	84,40%
	Magister	16	11,35%
	Doktoral	0	0,00%
Masa Kerja	Kurang dari 2 Tahun	14	9,93%
	2 sampai 7 Tahun	19	13,48%
	7 sampai 12 Tahun	73	51,77%
	Lebih dari 12 Tahun	35	24,82%
Lokasi Kerja	Jakarta Office	45	31,91%
	Site Office	96	68,09%

Berdasarkan hasil pengujian validitas baik validitas konvergen maupun validitas diskriminan menggunakan SmartPLS, terdapat 4 aitem yang dieliminasi karena di bawah 0,70. Reestimasi dilakukan sebanyak 2x dan menghasilkan jumlah aitem menjadi 28 dari 32 item. Nilai *loading factor* untuk setiap indikator/konstruk tersebut berada di atas 0,70. Selain itu, dilanjutkan dengan menghitung nilai *Square Root of Average Variance Extracted* (AVE) yang bertujuan untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu indikator pada penelitian. Nilai AVE yang disarankan >0,50, output hasil nilai AVE dari Smart PLS dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	AVE
<i>Employees' Readiness for Change</i>	0,532
<i>Psychological capital</i>	0,615
<i>Person-Organization Fit</i>	0,664
<i>Leader Member Exchange</i>	0,632

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0, data diolah (2022)

Tahap pengujian berikutnya adalah uji validitas diskriminan yang bertujuan untuk mengetahui korelasi di antara indikator-indikator yang digunakan dalam satu konstruk dengan indikator yang berasal dari konstruk yang lainnya. Pengujian dilakukan dengan menggunakan uji *fornell-larcker criterion* untuk melihat nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri serta variabel dengan variabel lainnya dimana korelasi dari variabel ke variabel itu sendiri tidak boleh lebih kecil daripada korelasi variabel dengan variabel lainnya. Adapun kriteria dari uji ini berupa nilai dari konstruk yang dituju harus memiliki nilai >0,5 dan lebih besar dari konstruk yang lain. Dari perhitungan diperoleh hasil *fornell-larcker criterion* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. *Hasil Output Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	ERFC	PSC	POF	LMX
<i>Employees' Readiness for Change</i>	0,789			
<i>Psychological capital</i>	0,767	0,784		
<i>Person-Organization Fit</i>	0,729	0,704	0,815	
<i>Leader-member exchange</i>	0,651	0,683	0,696	0,795

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0, data diolah (2022)

Selanjutnya adalah uji cross loading bertujuan untuk menguji korelasi antara indikator dengan variabel, maka diperoleh hasil bahwa semua nilai *cross loading* dari indikator-indikator yang digunakan tidak lebih besar dari nilai *loading* ke konstraknya sehingga semua indikator yang digunakan dalam penelitian dapat dikatakan telah lolos uji validitas diskriminan. Hal ini menunjukkan bahwa pengukuran konstruk yang berbeda tidak berkorelasi tinggi.

Tabel 4. Nilai HTMT

Variabel	ERFC	PSC	POF	LMX
<i>Employees' Readiness for Change</i>				
<i>Psychological capital</i>	0,857			
<i>Person-Organization Fit</i>	0,832	0,785		
<i>Leader-member exchange</i>	0,725	0,738	0,770	

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0, data diolah (2022)

Pada Tabel 4. diperoleh nilai HTMT setiap korelasi variabel $<0,9$, maka nilai validitas dengan HTMT terpenuhi, Nilai HTMT *psychological capital* terhadap *employees' readiness for change*, *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change*, dan *leader-member exchange* terhadap *employees' readiness for change* serta korelasi antara variabel-variabel lainnya juga dibawah 0,9 artinya terpenuhi syarat validitas diskriminan. Sarstedt et al. (2014) melakukan simulasi untuk membandingkan ketiga metode evaluasi *discriminant validity* dan menunjukkan bahwa HTMT mempunyai tingkat sensitifitas yang lebih tinggi dalam mendeteksi adanya *Discriminant Validity* dibandingkan metode *Fornell-Larcker Criterion* dan *Cross Loading*. Berdasarkan ketiga uji tersebut di atas meliputi *Cross Loading*, *Fornell-Larcker Criterion* dan HTMT, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini dapat dikatakan mampu untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti.

Langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas untuk menguji tingkat keampuhan (*reliable*) dan kesesuaian indikator sebagai instrumen penelitian setelah semua uji validitas telah selesai dilakukan sehingga sudah dapat untuk mengukur variabelnya. Uji reliabilitas ini dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada tabel 5:

Tabel 5. Hasil Output *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Employees' Readiness for Change</i>	0,854	0,888
<i>Psychological capital</i>	0,911	0,927
<i>Person-Organization Fit</i>	0,873	0,908
<i>Leader-member exchange</i>	0,902	0,923

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0, data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 5. di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari tiap variabel yang digunakan pada penelitian ini memiliki nilai di atas 0,70 ($>0,70$). Nilai *Cronbach's Alpha* dari variabel *employees' readiness for change* sebesar 0,854, variabel *psychological capital* sebesar 0,911, variabel *person-organization fit* sebesar 0,873, dan variabel *leader-member exchange* sebesar 0,902. Semua variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $>0,70$ yang menunjukkan tingkat konsistensi dari jawaban responden dalam setiap konstruk mempunyai reliabilitas yang baik. Sedangkan, nilai *Composite Reliability* dari variabel *employees' readiness for change*

sebesar 0,888, variabel *psychological capital* sebesar 0,927, variabel *person-organization fit* sebesar 0,908, dan variabel *leader-member exchange* sebesar 0,923. Sama halnya dengan hasil nilai *Cronbach's Alpha*, seluruh variabel laten memiliki nilai dan *Composite Reliability* >0,70 dan dapat disimpulkan bahwa semua instrumen pernyataan memenuhi persyaratan karena mampu mengukur masing-masing variabel.

Pengujian terhadap *structural model* dengan Smart PLS 3.0 dilakukan dengan uji R-Square, Koefisien Jalur (*Path Coefficients*), *T-Statistic (Bootstrapping)* dan *Q-Square (Predictive Relevance)*. *Predictive relevance* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai Q square (Luo et.al. dalam Wibowo, 2023). Jika nilai Q square > 0,00, maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai Q square < 0,00, maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik.

Tabel 6. Nilai Q² predict

	Q ² predict	RMSE	MAE
<i>Employees' Readiness for Change (ERFC)</i>	0,606	0,642	0,458
<i>Leader-member exchange (LMX)</i>	0,527	0,701	0,486

Sumber : Hasil Output SmartPLS3.0, data diolah (2022)

Nilai Q² predict terdapat dalam tabel di atas untuk *employees' readiness for change* dan *leader-member exchange* masing-masing 0,606 dan 0,527 dan di atas 0,00 (>0,00), maka menunjukkan model mempunyai nilai observasi yang baik.

Tabel 7. Nilai PLS Predict

	PLS_RMSE	PLS_MAE	LM_RMSE	LM_MAE	Q ² _Predict
ERFC1	0,371	0,229	0,428	0,259	0,438
ERFC2	0,673	0,489	0,744	0,521	0,225
ERFC4	0,527	0,367	0,574	0,397	0,315
ERFC5	0,507	0,341	0,553	0,367	0,342
ERFC6	0,430	0,298	0,447	0,309	0,357
ERFC7	0,412	0,292	0,418	0,296	0,219
ERFC8	0,460	0,324	0,510	0,355	0,305
LMX1	0,589	0,422	0,644	0,452	0,261
LMX2	0,601	0,470	0,661	0,480	0,384
LMX3	0,681	0,508	0,731	0,520	0,329
LMX4	0,639	0,498	0,628	0,456	0,381
LMX6	0,476	0,343	0,470	0,351	0,372
LMX7	0,582	0,440	0,616	0,459	0,277
LMX8	0,614	0,454	0,644	0,467	0,243

Sumber : Hasil Output SmartPLS3.0, data diolah (2022)

Model dapat dikatakan memiliki *accuracy predictive* tinggi bilamana seluruh nilai RMSE atau MAE model PLS lebih rendah dari model

pembandingan Naive LM (Model Regresi Linier). Apabila sebagian besar indikator nilai RMSE atau MAE model PLS lebih rendah dari model pembandingan Naive LM (Model Regresi Linier) maka dapat diklasifikasikan *predictive power medium*.

Dari Tabel 7. di atas dapat dilihat bahwa dari jumlah indikator sebanyak 14 butir, ditemukan hanya 2 butir atau memiliki nilai RMSE dan MAE model PLS > dari model pembandingan Naive LM. Hal ini menunjukkan 6/7 dari jumlah keseluruhan butir pernyataan atau 85,71% lebih rendah dari nilai pembandingan, artinya secara keseluruhan model memiliki *predictive power medium*. Nilai *R-Square* adalah nilai yang memperlihatkan seberapa besar variabel *independent (eksogen)* yang mempengaruhi variabel *dependent (endogen)*. Hasil output Smart PLS 3.0 terkait uji *R-Square* adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Output Uji *R-Square*

	R²	R² Adjusted
<i>Employees' Readiness for Change</i>	0,670	0,658
<i>Leader Member Exchange</i>	0,558	0,552

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0, data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 8. di atas diketahui bahwa nilai *R-Square* diketahui *R-Square (R²) employees' readiness for change*, yaitu sebesar 0,670. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *psychological capital* dan *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change* sebesar 67,0% dan sisanya 33,0% dipengaruhi faktor lain atau variabel lainnya. Adapun nilai *R-Square (R²) leader-member exchange* adalah sebesar 0,558, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *psychological capital* dan *person-organization fit* terhadap *leader-member exchange* sebesar 55,8% dan sisanya sebesar 44,2% dipengaruhi faktor lain atau variabel lainnya. Selain itu dalam penelitian ini juga menggunakan uji kesesuaian model (*Goodness of Fit Index*) yang berdasarkan pada pendapat Henseler dalam (Latan et al., 2017), yaitu *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)*, *Unweighted Least Squares Discrepancy (d_ULS)* dan *Geodesic Discrepancy (d_G)*.

Tabel 9. Nilai SRMR, d_ULS, d G

	Saturated Model	Estimated model	Kriteria Model Fit	Kesimpulan
SRMR	0,077	0,076	SRMR < 0,08	Baik
d_ULS	2,213	2,201	d_ULS > 2,000	Baik
d_G	0,909	0,901	d_G > 0,900	Baik

Sumber : Hasil Output SmartPLS3.0, data diolah (2022)

GoF yang diusulkan oleh Tenenhaus et al (2004) merupakan evaluasi keseluruhan model yang merupakan evaluasi model struktural dan model pengukuran. GoF indeks ini hanya dapat dihitung dari model pengukuran reflektif yaitu akar dari perkalian geometrik rerata *communality* dengan rata-

rata R-Square. Dalam Wetzels (Abdillah & Rahmat, 2023) nilai GoF adalah 0,1 (GoF rendah), 0,25 (GoF medium) dan 0,36 (GoF tinggi), dan menurut Karin Schermelleh et al (M. Y. Ahmad, 2020) menyatakan bahwa SRMR kurang dari 0.10 masih dapat diterima (*acceptable*).

Berdasarkan Tabel 9. di atas diperoleh nilai SRMR pada penelitian ini adalah 0,077 merujuk pada Wetzels dalam (Abdillah & Rahmat, 2023) dan Schermelleh et al dalam (M. Y. Ahmad, 2020), maka termasuk nilai Gof Medium dan masih dapat diterima (*acceptable*), sehingga disimpulkan model yang digunakan cocok atau dekat dengan data empiris. Hal ini didukung juga persyaratan dari $d_ULS > 2,000$ dan $d_G > 0,900$ mengindikasikan bahwa model yang digunakan cocok dengan uji data. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) merupakan nilai yang menunjukkan arah hubungan variabel positif atau negatif. *Path Coefficients* berada direntang -1 hingga 1. Dikatakan hubungan antar variabel positif apabila nilai berada direntang 0 hingga 1. Namun, jika nilai berada direntang antara 0 sampai -1 berarti hubungan antar variabel negatif. Hasil koefisien jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Output Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Variabel	ERFC	LMX
<i>Employees' Readiness for Change</i>		
<i>Psychological capital</i>	0,398	0,382
<i>Person-Organization Fit</i>	0,442	0,427
<i>Leader-member exchange</i>	0,115	

Sumber: Hasil Output Smart PLS 3.0, data diolah (2022)

Berdasarkan Tabel 10. di atas diperoleh bahwa nilai *Path Coefficients* dari masing-masing antar variabel, yakni *psychological capital* terhadap *employees' readiness for change* memiliki nilai sebesar 0,398, *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change* memiliki nilai sebesar 0,442, dan *leader-member exchange* terhadap ERFC *employees' readiness for change* memiliki nilai sebesar 0,115. Hasil *Path Coefficients* berada pada rentang 0 sampai 1 mengindikasikan secara keseluruhan semua hipotesis memiliki pengaruh positif.

Dari hasil koefisien jalur (*Path Coefficients*) diperoleh arah hubungan tiap variabel positif, maka langkah selanjutnya menguji signifikansi dari tiap hubungan variabel dengan menghitung nilai t-statistik melalui prosedur bootstrapping dalam aplikasi Smart PLS. Untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel signifikan atau tidak signifikan dapat dilihat dari nilai hitung t-statistik lebih atau kurang dari t-tabel pada $\alpha 0,05 (5\%) = 1,96$. Apabila nilai t-statistik di bawah 1,96, maka dapat dikatakan hubungan antar variabel tidak signifikan, dan sebaliknya, apabila t-statistik di atas 1,96 dengan P-value $< 0,05$ maka dapat dikatakan hubungan antar variabel dapat dikatakan signifikan. Dalam Uji t/ Hipotesa merupakan parameter yang diwakilkan oleh t-statistik dimana variabel eksogen dinyatakan berpengaruh terhadap variabel endogen ketika nilai t-statistik/ t-hitung $>$ dari t-tabel, untuk menentukan t-table dilihat dari ketetapan dimana $df = n$ (jumlah sampel) $- k$ (jumlah variabel), dimana jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 141 dan jumlah variabel

adalah 4, maka $df = 101 - 4 = 137$ dilihat di tabel persentase distribusi *t-statistic* sebesar 137 memiliki *t-tabel* sebesar 1.96 dengan signifikansi *p value* $< 0,05$. Berdasarkan Tabel 10. di atas diperoleh bahwa nilai uji *t-statistik* pada hubungan antar variabel diperoleh bahwa *Psychological capital* terhadap *employees' readiness for change* diperoleh *t-hitung* 3,726 diatas *t-tabel* 1,96 dengan nilai *P-value* $< 0,05$, sehingga dapat dikatakan hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. *Person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change* diperoleh *t-hitung* 3,716 diatas *t-tabel* 1,96 dengan nilai *P-value* $< 0,05$, sehingga dapat dikatakan hubungan kedua variabel tersebut adalah signifikan. *Leader-member exchange* terhadap *employees' readiness for change* diperoleh *t-hitung* 1,344 dibawah *t-tabel* 1,96 dengan nilai *P-value* sama dengan 0,179 atau lebih besar 0,05, sehingga dapat dikatakan hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak signifikan. *Psychological capital* terhadap *employees' readiness for change* melalui moderasi *leader-member exchange* (LMX) diperoleh *t-hitung* 0,611 dibawah *t-tabel* 1,96 dengan nilai *P-value* sama dengan 0,541 atau lebih besar 0,05, sehingga dapat dikatakan hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak signifikan. *Person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change* melalui moderasi *leader-member exchange* diperoleh *t-hitung* 1,278 dibawah *t-tabel* 1,96 dengan nilai *P-value* sama dengan 0,201 atau $> 0,05$, sehingga dapat dikatakan hubungan kedua variabel tersebut adalah tidak signifikan.

Pengaruh *Psychological capital* terhadap *employees' readiness for change*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 1 diperoleh bahwa *psychological capital* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employees' readiness for change*. Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adlina et al., 2018; Anggraini & Fajrianti, 2019; Gani et al., 2019; Nwanzu & Babalola, 2019; Sastaviana, 2022). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti ketika *psychological capital* yang dimiliki oleh karyawan tinggi, maka karyawan akan siap untuk berubah. *Psychological capital* adalah keadaan perkembangan positif individu yang ditandai dengan memiliki keyakinan (*self-efficacy*), membuat atribusi positif (*optimism*), mengarahkan tujuan (*hope*) dan bertahan (*resiliency*) dalam mencapai keberhasilan perubahan (Luthans et al., 2015). Tingkat *psychological capital* yang tinggi dapat dilihat dari nilai rata-rata responden terhadap variabel *psychological capital* sebesar 4,592. Adapun indikator tertinggi pada efikasi diri (*self-efficacy*) sebesar 4,725 pada aitem PSC 1, yakni “Saya mampu berkontribusi dalam penerapan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di Unit Kerja/Departmen/Divisi”. Efikasi diri diartikan sebagai keyakinan individu tentang kemampuannya untuk mengarahkan motivasi, sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dan tantangan dalam konteks tertentu. Karyawan dituntut kontributif dalam penerapan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sebagai bagian dari prinsip untuk meningkatkan efektivitas kerja. Perbaikan yang dilakukan organisasi bersifat terus menerus, konstan dan regular dengan melibatkan seluruh elemen organisasi diberbagai tingkatan bertujuan untuk mengurangi pemborosan dan variasi, menyederhanakan proses bisnis dan meningkatkan

kualitas serta kinerja organisasi. Dari perbaikan berkelanjutan tersebut diharapkan dapat menimbulkan lingkungan yang kondusif untuk berinovasi, meningkatkan kreativitas dan meraih keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Perbaikan berkelanjutan menjadi salah satu perilaku kerja (*work behavior*) dan diklasifikasikan sebagai kompetensi inti di PTDS bersama-sama dengan perilaku kerja lainnya antara lain integritas (*integrity*), standar kerja (*work standard*), membangun hubungan positif (*building positive relationship*), dan kesadaran keselamatan kerja (*safety awareness*). Kelima perilaku kerja tersebut akan dievaluasi melalui sistem manajemen kinerja (*performance management system*) setiap tahun. Maka dari itu, hal tersebut memperkuat pengaruh tingkat *psychological capital* terhadap *employee readiness for change* dimana di PTDS dikhususkan dalam konteks *cost leadership*, yakni melakukan efisiensi biaya di area kerja dengan menyederhanakan proses bisnis melalui perbaikan berkelanjutan dan inovasi demi keberlangsungan bisnis perusahaan.

Kesiapan individu untuk berubah dapat ditunjukkan dengan sikap positif dan proaktif untuk mendukung dan percaya diri dalam mencapai keberhasilan dari suatu perubahan. Kesiapan individu untuk berubah dapat didefinisikan sejauhmana karyawan secara psikologis, mental atau fisik, siap untuk berpartisipasi aktif dalam implementasi perubahan. Jika dikaitkan dengan empat aspek *psychological capital* yaitu ketika ada tugas atau pekerjaan yang baru dalam perubahan, karyawan cenderung akan menerimanya dengan senang hati, serta akan memberikan usaha untuk sukses dalam pekerjaan tersebut. Karyawan juga akan menganggap bahwa pekerjaan baru tersebut sebagai pekerjaan yang menantang. Selain itu, nantinya karyawan akan membuat keputusan yang positif dalam tugas yang baru agar dapat sukses saat ini dan masa mendatang. Karyawan pun akan selalu mengarahkan jalan menuju keberhasilan, dan ketika dihadapkan pada masalah atau kesulitan, karyawan dapat tetap bertahan untuk mencapai keberhasilan dan bangkit kembali apabila menemukan hambatan dan kegagalan. Nilai rata-rata pada variabel *employee readiness for change* digolongkan sangat tinggi sebesar 4,671 dimana nilai indikator tertinggi terdapat pada dimensi “Ketepatan untuk melakukan perubahan (*appropriateness*)” di aitem ERF1 sebesar 4,730, yakni “Perusahaan mendorong semua karyawan untuk senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di Unit Kerja masing-masing, dan pada dimensi “Dukungan manajemen (*management support*)” di item ERF5 sebesar 4,730, yakni “Perusahaan selalu mensosialisasikan kebijakan/arahan direksi berkaitan dengan perubahan (melalui *townhall meeting*, *email* dan lain sebagainya). Kedua indikator tersebut berkorelasi dengan indikator tertinggi pada variabel *psychological capital*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PTDS mampu berkontribusi dalam penerapan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di Unit Kerja/Departmen/Divisi melalui dukungan manajemen baik langsung maupun tidak langsung dimana kebijakan/arahan direksi maupun program-program perbaikan berkelanjutan senantiasa disosialisasikan kepada seluruh karyawan melalui *town-hall meeting*, *email* atau media lainnya.

Pengaruh *Person-Organization Fit* Employees' Readiness for Change

Berdasarkan hasil uji hipotesis 2 diperoleh bahwa *Person-Organization Fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employees' Readiness for Change*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Yanuar (2018) yang menunjukkan bahwa *Psychological capital* dan *Person-Organization Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan *I-Generation* untuk berubah. Penelitian yang dilakukan oleh (Wongsuwan & Na-Nan, 2022) yang melibatkan 317 lulusan baru dari Universitas Teknologi Rajamangala Thanyaburi bahwa ditemukan peran langsung dari *person-organization fit* pada penyesuaian cara kerja karyawan (*employee work adjustment*) secara signifikan dan juga berpengaruh tidak langsung melalui mediasi variabel *self-efficacy*, *Resilience* dan *job satisfaction*. Penelitian lainnya yang masih berhubungan dengan *employees' readiness for change*, yaitu penelitian oleh (Hussain et al., 2022) yang melibatkan 561 karyawan di level manajerial pada industri informatika, Pakistan, bahwa ditemukan hubungan antara *person-organization fit*, *psychological ownership* dan *collective orientation* secara signifikan berhubungan dengan *constructive deviance behavior*. Adapun konsekuensi dari *constructive deviance behavior* dapat berupa kinerja kreatif dan inovatif untuk menciptakan kesadaran tentang sisi positif dari perilaku individu.

Person-Organization (P-O) Fit adalah kesesuaian antara kesesuaian (*compability*) antara orang dan organisasi yang terjadi minimal pada satu pihak menyediakan kebutuhan yang diperlukan oleh pihak lain atau kedua belah pihak memiliki karakter fundamental yang sama. Dengan kata lain, *P-O Fit* adalah tipe lain dari *Person-Environment (P-E) Fit* dimana orang dapat sesuai atau tidak sesuai dengan kondisi organisasi (Kristof-Brown et al., 2018). Dalam konteks pekerjaan, nilai-nilai pribadi dideskripsikan sebagai nilai-nilai dalam bekerja (*work values*). *Work Values* ini dapat diimplementasikan oleh organisasi dalam bentuk instrumental seperti pemberian kompensasi, penyediaan keamanan dan keamanan dalam pekerjaan dan jenjang karir yang jelas. Secara kognitif, *work values* dapat diciptakan oleh organisasi dalam bentuk kerangka pikiran dan prinsip keyakinan akan pentingnya memiliki perilaku yang baik dalam bekerja, arti penting dari pekerjaan yang dilakukan dan besarnya kontribusi yang diberikan kepada orang lain. Secara afektif, *work values* yang dapat diberikan oleh organisasi adalah berupa kebahagiaan dan kebanggaan dalam bekerja dan hubungan pribadi serta pertemanan yang baik antar karyawan. *Work Values* ini dapat diimplementasikan oleh organisasi dalam bentuk instrumental seperti pemberian kompensasi, penyediaan keamanan dan keamanan dalam pekerjaan dan jenjang karir yang jelas. Secara kognitif, *work values* dapat diciptakan oleh organisasi dalam bentuk kerangka pikiran dan prinsip keyakinan akan pentingnya memiliki perilaku yang baik dalam bekerja, arti penting dari pekerjaan yang dilakukan dan besarnya kontribusi yang diberikan kepada orang lain. Secara afektif, *work values* yang dapat diberikan oleh organisasi adalah berupa kebahagiaan dan kebanggaan dalam bekerja dan hubungan pribadi serta pertemanan yang baik antar karyawan.

Person-organization fit berfokus pada penerapan situasi pemilihan karyawan dimana ada tiga karakteristik individu untuk pemilihan karyawan di dalam organisasi (Indriyani & Sutanto, 2021), yang pertama karakteristik yang

relevan dengan pekerjaan, seperti kemampuan kognitif dan motivasi kerja, kedua karakteristik yang relevan dengan pekerjaannya seperti pengetahuan dan ciri kepribadian yang relevan dengan cara seseorang berhubungan dengan lingkungan kerja tertentu, contoh apakah karakteristik individu sesuai dengan karakteristik organisasi, dengan demikian prosedur seleksi karyawan menyangkut pada karakteristik yang pertama dan kedua. Dan yang ketiga, karakteristik setiap individu mencakup aspek seperti kepribadian, sikap, dan nilai sedangkan karakteristik organisasi seperti struktur, tugas, dan budaya organisasi. Maka dari itu, *person-organization fit* merupakan kesesuaian antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi (Roczniewska et al., 2018). PTDS memiliki nilai-nilai perusahaan meliputi integritas, tanggung jawab, etika dan profesionalisme. PTDS dapat dikatakan sangat ketat dalam penerapan proses rekrutmen dan seleksi dimana tahapan seleksi dibangun secara berjenjang dan berbentuk seperti piramida terbalik. Proses seleksi tersebut meliputi menyortir aplikasi-aplikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan, kemudian dilanjutkan dengan tes psikotes/asesmen psikometri, wawancara dengan calon atasan langsung setingkat supervisor dan manajer dan juga dengan bagian Sumber Daya Manusia (*Human Capital*), selanjutnya dilakukan pemeriksaan latar belakang kandidat, dan tahapan akhir dengan wawancara akhir oleh direktur terkait sebelum dilakukannya pemeriksaan kesehatan dan penawaran gaji. Tes psikotes dan/atau asesmen psikometri bertujuan untuk mengetahui kesesuaian antara nilai-nilai dan karakteristik individu dengan nilai-nilai perusahaan, tidak hanya terkait dengan kemampuan kognitif dan afektif, tetapi juga relevansi aspek-aspek kepribadian individu dengan karakteristik organisasi seperti struktur, tugas dan budaya organisasi. Sedangkan, wawancara yang dilakukan untuk menguji kemampuan teknis dan memperdalam kesesuaian hasil tes psikotes / asesmen psikometri melalui wawancara mendalam berkaitan dengan perilaku kerja dan kompetensi inti pada posisi atau jabatan tertentu. Dan yang terakhir, pemeriksaan latar belakang dan catatan profesionalitas dilakukan untuk melakukan validasi terhadap hasil tes sebelumnya. Dari serangkaian tes seleksi tersebut diharapkan kandidat terpilih merupakan calon karyawan yang paling tepat dan sesuai dengan nilai, tujuan dan karakteristik PTDS. Robbins & Judge (2017) menghubungkan kepribadian dan nilai seseorang didasarkan pada kesesuaian antara karakteristik kepribadian individu dengan organisasi. Menurut Kristof bahwa hubungan individu dan organisasi dapat digambarkan dalam bentuk hubungan permintaan dan penawaran (*supply and demand*) yang masih dipengaruhi oleh karakteristik dasar sebelumnya (Laksmiana, 2013). Hubungan tersebut merupakan representasi yang jelas dimana kecocokan (*fit*) dan ketidakcocokan (*misfit*) dapat terjadi. Organisasi menyediakan sumber finansial, fisik dan psikologis dan juga kesempatan untuk berkembang melalui tugas-tugas dan hubungan interpersonal. Ketika *supply* organisasi ini menemukan kecocokan dengan *demand* karyawan, maka *needs-supplies fit* tercapai. Hal yang sama juga dapat terjadi ketika organisasi meminta kontribusi dari karyawan dalam bentuk waktu, upaya, komitmen, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (*Knowledge, Skills, Abilities / KSAs*), maka *demands-abilities fit* dapat tercapai jika *supply* dari karyawan tersebut dapat memenuhi *demand* dari organisasi.

Berdasarkan hasil perhitungan nilai rata-rata responden terhadap variabel *person-organization fit* diperoleh nilai sebesar 4,596. Adapun nilai tertinggi indikator pada dimensi “Kesesuaian tujuan (*goal congruence*)” di aitem POF3, yakni “Manajemen melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam perumusan target tahunan”. Hasil tersebut dikaitkan dengan nilai rata-rata pada variabel *employees’ readiness for change* juga tinggi sebesar 4.671 dimana nilai indikator tertinggi terdapat pada dimensi “Ketepatan untuk melakukan perubahan (*appropriateness*)” di aitem ERF1 sebesar 4,730, yakni “Perusahaan mendorong semua karyawan untuk senantiasa melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) di Unit Kerja masing-masing, dan pada dimensi “Dukungan manajemen (*management support*)” di aitem ERF5 sebesar 4,730, yakni “Perusahaan selalu mensosialisasikan kebijakan/arahan direksi berkaitan dengan perubahan (melalui *townhall meeting*, email dan lain sebagainya). Hal ini menunjukkan bahwa PTDS terbuka akan saran dan masukan baik pada saat perumusan target, pemantauan pencapaian terhadap target dan evaluasi akhir pencapaian dimana *town-hall meeting* dilakukan 2-3x dalam setahun, yakni awal tahun periode bulan Januari-Maret, pertengahan tahun periode bulan Juni-Juli, dan akhir tahun di bulan Desember. Saran dan masukan tersebut dapat disampaikan melalui email sebelum pelaksanaan *town-hall meeting* maupun didiskusikan langsung secara terbatas pada saat *town-hall meeting* berlangsung. Pada saat *town-hall meeting* tersebut juga menjadi ajang untuk mengapresiasi pencapaian terhadap target perusahaan maupun karyawan-karyawan PTDS yang berprestasi, berkinerja unggul atau inovatif yang dikaitkan dengan *cost leadership* sebagaimana konteks perubahan. Apabila dikaitkan dengan distribusi responden berdasarkan masa kerja, responden terbanyak berada pada rentang 7 sampai 12 tahun berjumlah 52% atau 73 orang. Hal ini menunjukkan mendukung dimensi-dimensi *person-organization fit* dimana karyawan memiliki intensi untuk tetap bekerja dan bertahan di PTDS karena memiliki kesamaan nilai dan tujuan, serta merasakan bahwa PTDS mampu memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Jika sebaliknya, perilaku akan muncul dari karyawan adalah resistensi terhadap perubahan bahkan intensi untuk keluar dari pekerjaan. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Rurkkhum (2018), menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara *person-organization fit* terhadap perilaku menarik diri (*withdrawal behaviors*) dan intensi untuk keluar. Apabila dikaitkan dengan persentase keluar (*resignation rate*) yang tiap tahunnya berkisar antara 4-5%, mengindikasikan bahwa PTDS mampu menumbuhkan kesadaran nilai-nilai perusahaan agar dapat diinternalisasi oleh setiap karyawan dan mampu mengintegrasikan serta mengkomunikasikan tujuan baik jangka pendek tahunan maupun jangka panjang sebagaimana yang menjadi harapan sebagian besar karyawan atas keberhasilan dan keberlanjutan bisnis perusahaan.

Pengaruh *leader-member exchange* (LMX) terhadap *employees’ readiness for change*

Berdasarkan hasil uji hipotesis 3 diperoleh bahwa *leader-member exchange* (LMX) tidak berpengaruh dan signifikan terhadap *employees’ readiness for change*. Hasil penelitian ini tidak sesuai penelitian yang dilakukan oleh (Kapoor et al., 2017) menemukan bahwa terdapat hubungan

yang positif antara *leader-member exchange* dan *readiness to change*, yang berarti bawahan yang menerima dukungan dan manfaat dari pemimpin mereka siap untuk menerima perubahan. Peran pemimpin sangat berpengaruh dalam menerjemahkan pesan perubahan sehingga peran pemimpin dapat mempengaruhi tingkat pemahaman anggota organisasi. Kapasitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam menghasilkan interaksi LMX akan cenderung lebih dominan. Pemimpin dapat menggunakan metode komunikasi untuk meningkatkan rasa urgensi sehingga perubahan dapat diterima sebagai kebutuhan anggota organisasi. Penelitian oleh Ochurub dkk dalam (Kapoor et al., 2017) mengemukakan bahwa terdapat hubungan antara keberhasilan manajemen perubahan dengan persepsi karyawan terhadap perubahan sebagai suatu keharusan.

Penelitian lainnya yang tidak sejalan dengan hasil penelitian ini adalah penelitian oleh Alemu (2020) bahwa *leader-member exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employees' readiness for organizational change*. Selain itu, dimensi-dimensi *leader-member exchange* meliputi kontribusi, loyalitas, afeksi dan rasa hormat pribadi (*personal respect*) memiliki pengaruh yang kuat dan sangat signifikan terhadap *employees' readiness for organizational change*. Dilihat dari nilai-nilai rata responden terhadap variabel *leader-member exchange* diperoleh nilai sebesar 4,438 atau terkecil dibandingkan perolehan nilai rata-rata dari variabel-variabel penelitian lainnya seperti *psychological capital*, *person-organization fit* dan *employees' readiness for change*. Adapun nilai indikator tertinggi variabel *leader-member exchange* ada pada dimensi "Kontribusi" di aitem LMX6, yaitu "Saya bersedia mengerjakan penugasan khusus oleh Atasan saya untuk mencapai target Departmen/Divisi" dan nilai terendah pada indikator dimensi "Loyalitas" pada aitem LMX3, yaitu "Saya bersedia bekerja di luar uraian pekerjaan saya jika diminta oleh Atasan saya".

LMX berbeda dengan kebanyakan teori kepemimpinan yang berasumsi bahwa pemimpin akan berperilaku sama terhadap setiap anggota atau bawahannya. LMX menitikberatkan pada hubungan pemimpin dan bawahan secara independent daripada hubungan pemimpin pada bawahan secara keseluruhan dimana terdapat pembedaan kualitas hubungan pada individu yang berbeda. Kualitas LMX yang baik dapat ditandai dengan adanya sikap saling mendukung antara pemimpin dan bawahan, rasa saling percaya, komunikasi yang baik dan nyaman, kesetiaan terhadap sesam serta daya tarik interpersonal yang baik, sedangkan kualitas LMX yang rendah ditandai dengan pengaruh dan dukungan timbal balik yang terbatas antara pemimpin dan bawahan. Dalam konteks tersebut, pemimpin juga memberlakukan otoritas formal dan memberikan keuntungan hanya sebatas standar organisasi kepada bawahan. Untuk memastikan operasionalisasi perusahaan berjalan dengan baik dalam kaitanya dengan sumber daya manusia, perusahaan membangun kebijakan, normal dan standar perilaku yang direpresentasikan melalui peran pemimpin. LMX dipandang sebagai kondisi internal dalam perusahaan yang dapat membentuk kepercayaan, sikap, intensi dan perilaku karyawan terhadap perubahan. Perubahan yang telah dirancang dengan tepat oleh perusahaan perlu ditindaklanjuti dengan membentuk kesiapan organisasi terhadap perubahan pada setiap karyawan. Jika kesiapan karyawan untuk berubah terbentuk melalui

peran pemimpin, maka diharapkan proses implementasi tidak terhambat oleh resistensi karyawan.

Perubahan dalam organisasi biasanya akan direspon dengan cara yang berbeda-beda dari setiap karyawan yang ada. LMX memungkinkan adanya komunikasi yang berkualitas antara pemimpin dan bawahan untuk mendiskusikan perubahan yang dihadapi. Pemimpin juga dapat mengontrol implementasi perubahan, mendorong karyawan untuk beradaptasi dan mempertahankan perubahan yang sudah dilakukan. Berdasarkan dari hasil kuesioner diperoleh bahwa dimensi afeksi dinilai sangat tinggi oleh sebagian besar responden. Dimensi afeksi merupakan ikatan relasi yang terbentuk secara personal antara pemimpin dan bawahan. Dimensi afeksi yang tinggi membuat relasi menjadi lebih bersahabat dan memungkinkan hubungan timbal balik tidak hanya terbatas pada tingkat perilaku, tetapi juga tingkat emosional. Afeksi dalam LMX dapat berbentuk pemberian dukungan emosional bagi karyawan untuk menghadapi rasa ketidakpastian dan kecemasan akibat perubahan organisasi, dan hal tersebut menunjukkan bahwa dinamika yang muncul pada dimensi afeksi berperan penting dalam menghadapi perubahan organisasi. Dimensi lainnya adalah kontribusi merupakan bentuk pekerjaan yang nyata dari pemimpin dan bawahan untuk menciptakan hasil kerja yang membawa keuntungan bersama. Karyawan akan memberikan kontribusi sesuai harapan atasannya, misalnya dengan beradaptasi dan mengimplementasikan perubahan pada tingkat operasional. Sedangkan, pemimpin berkontribusi dalam memberikan pengarahan dan tugas-tugas pengembangan untuk karyawan. Kontribusi yang seimbang tersebut akan menciptakan usaha persiapan perubahan menjadi lebih selaras.

Adapun terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya *leader-member exchange* dan dihubungkan hasil observasi lapangan adalah sebagai berikut: 1) Komunikasi organisasi, dimana terdapat unsur kepuasan komunikasi yang dapat meningkatkan *leader member exchange* bilamana karyawan merasa puas dikomunikasikan tentang berbagai aspek organisasi. Komunikasi organisasi ini dapat berupa komunikasi antar pribadi dan interpersonal, kekuatan putusan dari pemimpin dalam hirarki organisasi serta keterbukaan informasi. Hal ini dapat terjadi pada karyawan PTDS yang disebabkan oleh perbedaan lokasi kerja, pola kerja yang dapat mempengaruhi intensitas komunikasi dan interaksi antara pemimpin dan bawahan; 2) Pertukaran sosial dimana interaksi antara atasan dan bawahan yang positif dapat memperkuat *leader member exchange* dengan membangun sikap saling percaya dan memotivasi satu sama lain. Sejalan dengan hasil survei opini karyawan PTDS, peran pemimpin dipersepsikan oleh sebagian besar karyawan masih rendah, oleh karena itu, hal tersebut dapat berpengaruh terhadap tingkat *leader member exchange*. Faktor lainnya adalah dalam periode dua tahun terakhir, pemenuhan posisi-posisi kosong di tingkat supervisor dan manajer dilakukan melalui perencanaan suksesi dan promosi vertikal. Karyawan merasa pemimpin memiliki keahlian dan kemampuan yang sama sehingga berpengaruh pada penghargaan profesionalitas, yang juga dapat berpengaruh pada persepsi terhadap bentuk kontribusi yang harus diberikan oleh karyawan pada pemimpinnya yang sebelumnya berada pada satu tingkatan yang sama (*peers*); 3) Kesamaan kognitif dimana ketika pemimpin dan bawahan memiliki

pendekatan yang cenderung sama dalam pemecahana masalah, hal itu dapat disebut sebagai persamaan kognitif yang dapat mengarahkan pada peningkatan *leader member exchange*. Dilihat dari perolehan nilai rata-rata responden pada semua dimensi *leader member exchange* dapat dikatakan tinggi terutama pada dimensi kontribusi dan afeksi, yang menunjukkan bahwa terdapat daya tarik antar individu bukan hanya pada konteks pekerjaan yang menciptakan hubungan saling mendukung dalam setiap penyelesaian tugas dan pemenuhan target tim/department/divisi.

LMX menjadi salah satu anteseden dan merupakan variabel konstruk terhadap kesiapan untuk berubah. LMX merupakan perwujudan hubungan *dyadic* yang didefinisikan sebagai proses penciptaan peran antara pemimpin dan bawahan melalui hubungan pertukaran kebutuhannya (umumnya terkait dengan kompetensi interpersonal) dalam periode berkelanjutan (Sriyana, 2022). Peran pemimpin dalam proses transformasi organisasi adalah mengkomunikasikan peran perubahan kepada bawahannya dengan mewujudkan visi dan misi yang kuat, membangun nilai-nilai perusahaan, membangun komitmen dengan memberdayakan sumber daya yang ada, dan memberikan motivasi serta keyakinan selama proses adaptasi perubahan yang bertujuan untuk mencapai keberhasilan perubahan (Mangundjaya et al., 2015). Ketika aspek-aspek tersebut berhasil dibangun oleh pemimpin, maka bawahan akan memiliki persepsi positif sehingga kepercayaan dan keyakinan yang tinggi terhadap organisasi dapat tercipta. Pada tahap kepercayaan mencapai *domain dyadic* (antara pemimpin dan bawahan) secara timbal balik akan menciptakan rasa saling percaya yang menjadi faktor paling substantial dalam menciptakan LMX yang berkualitas (Sue-Chan et al., 2012). LMX memiliki korelasi dengan rasa saling percaya, pemberdayaan dan motivasi yang menunjukkan keterkaitan pengembangan kesiapan berubah secara umum (Raharja & Suwandana, 2018). Adapun faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah antara lain komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja, karakteristik psikologis individu yang positif serta keamanan psikologis.

Pengaruh *psychological capital* terhadap *Employee Readiness for Change* dengan *Leader-member exchange* sebagai variabel moderasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis 4 diperoleh bahwa *leader-member exchange* belum mampu menjadi variabel moderasi bagi pengaruh *psychological capital* terhadap *Employee Readiness for Change*. Hasil penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haqq et al., 2021) menunjukkan persepsi terhadap dukungan supervisor yang diartikan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan, terbukti menjadi prediktor signifikan pada kesiapan kognitif untuk berubah, kesiapan afektif untuk perubahan dan kesiapan intensional untuk berubah. Selain itu, *self-efficacy* memiliki dampak signifikan dalam menciptakan respon positif terhadap perubahan seperti kognitif, afektif dan kesiapan intensional untuk berubah. *Self-efficacy* memiliki peran mediasi antara persepsi dukungan supervisor dan kesiapan kognitif, afektif dan intensional untuk berubah. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Upadhyay & Kumar, 2020) yang melibatkan 70 supervisor dan 280 karyawan di beberapa perusahaan di India

menunjukkan bahwa *leader-member exchange* memoderasi hubungan antara *psychological capital* dan *employee creativity*. Kreativitas karyawan yang dimaksud adalah bagaimana karyawan menanggapi dan merespon dengan cara-cara tertentu di dalam lingkup pekerjaan khususnya konteks perubahan organisasi. Hal ini menandakan bahwa *leader-member exchange* yang berkualitas tinggi akan berpengaruh terhadap *psychological capital* secara signifikan. Berdasarkan nilai *R-Square (R²)* LMX (*Leader Member Exchange*) adalah sebesar 0,558, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh PSC (*Psychological capital*) dan POF (*Person-Organization Fit*) terhadap LMX (*Leader-member exchange*) sebesar 55,8% dan sisanya sebesar 44,2% dipengaruhi faktor lain atau variabel lainnya. Meskipun *psychological capital* dan *person-organization fit* berpengaruh terhadap *leader-member exchange*, namun *leader-member exchange* tidak berpengaruh secara signifikan dalam memperkuat pengaruh antara *psychological capital* terhadap *employees' readiness for change*. Di sisi lain, *psychological capital* baik secara parsial maupun bersama-sama dengan variabel *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employees' readiness for change*. Selain keempat faktor dimensi *psychological capital* sebagaimana yang dibahas sebelumnya, tingkat *psychological capital* juga dapat berbeda pada individu yang berasal dari budaya yang berbeda seperti yang ditekankan oleh (Luthans et al., 2015). Maka dari itu, perlu ada kajian lebih lanjut terhadap ke-empat aspek *psychological capital* dilatarbelakangi oleh budaya dan iklim organisasi yang berbeda dapat menimbulkan perbedaan pada setiap aspek tersebut. Sebagai contoh, aspek optimisme pada individu yang berada dalam budaya yang memuliakan rendah hati (*humility*), ketaatan (*deference*), dan konservatisme akan cenderung lebih rendah dibanding pada individu yang berasal dari latar belakang budaya yang cenderung kompetitif, liberal, dan individualistis (Luthans et al., 2015).

PTDS memiliki keunikan dalam hal keberagaman budaya berasal dari latar belakang pemegang saham yang mana ke-empat perusahaan induk tersebut memiliki budaya dan atribut organisasi yang berbeda satu sama lainnya. Masing-masing pemegang saham tersebut menugaskan karyawan tempat asal ke PTDS sebagai karyawan perbantuan (*seconded employee*) dan mayoritas karyawan yang diperbantukan tersebut mengisi posisi-posisi krusial di level manajerial dan beberapa di posisi-posisi spesialis. Posisi-posisi krusial yang dimaksud tersebut berkaitan langsung dengan kegiatan operasi, produksi dan pengapalan dimana aktivitas tersebut berlangsung di pabrik (*Site Office*). Adapun latar belakang budaya yang dimaksud adalah berasal dari Asia Timur (Jepang dan Korea Selatan) yang terkenal dengan etos kerja dan disiplin yang tinggi. Budaya Jepang lebih mengedepankan senioritas dan birokratik, lainnya halnya dengan Budaya Korea Selatan yang lebih fleksibel dan efektif. Selain itu, ada beberapa faktor-faktor eksternal lain yang juga berpengaruh efektivitas pemimpin terhadap kualitas hubungan antara dan bawahan. Sebagaimana yang disebutkan di dalam sebaran responden, sebagian besar adalah karyawan dengan penempatan berlokasi di pabrik (*Site Office*) dan mengikuti pola kerja tertentu seperti 28 hari bekerja dan 28 hari libur yang berlaku bagi bukan karyawan setempat (lokal). Pada beberapa Departmen/Divisi, manajer atau senior manajer bekerja di kantor Jakarta, namun untuk karyawan level staf

bekerja dengan penempatan di pabrik. Hal tersebut menyebabkan pola komunikasi menjadi terbatas dilakukan secara daring atau terlibat pertemuan pada waktu ada kunjungan ke pabrik. Dalam hal pola kerja tertentu, seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara terbatas pada atasan setingkat supervisor / manajer karena dalam 1 (satu) periode tahunan, karyawan dengan pola kerja tertentu hanya bekerja dan berada di pabrik sebanyak 5-6 kali, walaupun setiap 1 (satu) periode bekerja minimal selama 28 hari. Pola kerja sebuah tim dalam 1 (satu) departemen antara atasan dan bawahan semisal antara karyawan operator dengan supervisor, supervisor dengan manajer, manajer dan general manajer diatur secara beririsan untuk mengantisipasi adanya kekosongan yang disebabkan oleh *force majeure* seperti covid-19, bencana alam atau kedukaan.

Dilihat dari nilai-nilai rata responden terhadap variabel *leader-member exchange* diperoleh nilai sebesar 4.438 atau terkecil dibandingkan perolehan nilai rata-rata dari variabel-variabel penelitian lainnya seperti *psychological capital*, *person-organization fit* dan *employee readiness for change*. Adapun nilai indikator tertinggi variabel *leader-member exchange* ada pada dimensi “Kontribusi” di aitem LMX6, yaitu “Saya bersedia mengerjakan penugasan khusus oleh Atasan saya untuk mencapai target Departmen/Divisi”. Pemimpin harus dapat memprediksi tingkat kesiapan bawahan untuk berubah sehingga kemungkinan resistensi terhadap perubahan dapat ditekan dan laju perubahan organisasi dapat dipercepat. Penerimaan untuk perubahan menjadi lebih menjanjikan ketika karyawan menerima dukungan yang cukup besar dari organisasi dan juga dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin memainkan peran utama dalam menciptakan suasana yang mendorong iklim organisasi dengan menunjukkan dukungan terhadap karyawan, menyakinkan otonomi dan memberi wewenang kepada karyawan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dalam organisasi.

Di PTDS sudah cukup baik dalam upaya meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan wewenang tertentu dalam periode tertentu. Dalam konteks hubungan antara pimpinan dan bawahan, PTDS menerapkan kebijakan penugasan khusus berupa *acting assignment* bilamana pada suatu waktu minimal 5 (lima) hari kerja terjadi kekosongan pada posisi yang berada satu level di atas atau setara dengan pemberian kewenangan dan otonomi secara terbatas pada kegiatan operasional sehari-hari yang tidak berhubungan langsung dengan keuangan. Hal tersebut dipandang positif oleh karyawan di level staf karena terdapat kesempatan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan wewenang (selain memperoleh pengalaman berharga), namun demikian tidak disertai dengan pengawasan kolaboratif untuk bertukar pikiran dengan pemegang jabatan.

Pemimpin dipandang sebagai agen perubahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki hubungan yang menyenangkan dengan pemimpinnya, maka karyawan cenderung akan kooperatif dalam mengimplementasikan perubahan dalam organisasi. Karyawan dengan hubungan *leader-member exchange* berkualitas tinggi, maka akan menunjukkan kesiapan yang lebih besar untuk berubah daripada karyawan dalam hubungan *leader-member exchange* yang berkualitas rendah. Peningkatan kualitas *leader-member exchange* antara pemimpin dan bawahan

dalam suatu organisasi dapat menjadi faktor pembentuk persepsi karyawan bahwa mereka mendapat dukungan yang memadai dari manajemen dalam kesiapan untuk menghadapi perubahan. Rasa mendapatkan dukungan yang memadai dari para pemimpin harus dipelihara dengan baik sehingga resistensi terhadap perubahan tidak mendominasi sebagian besar karyawan. Perusahaan dapat mengadopsi formulasi peningkatan kualitas interaksi kerja dalam setiap divisi, departemen, seksi atau unit kerja antara pemimpin dan bawahan atau rekan kerja dengan mengurangi kesenjangan antara pemimpin dan bawahan dalam konteks interaksi hubungan kerja. Dalam mengantisipasi kemungkinan resistensi karyawan terhadap perubahan, perusahaan dapat menggunakan pendekatan khusus melalui jalur komunikasi yang mengikuti kebutuhan karyawan dan saat ini teknologi yang mengandung perubahan. Pendekatan tersebut diharapkan dapat meningkatkan pemahaman, merangsang persepsi perlunya perubahan, meningkatkan keyakinan dalam perubahan dan menyadari dukungan untuk proses perubahan organisasi.

Pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Employee Readiness for Change* dengan *Leader-member exchange* sebagai variabel moderasi

Berdasarkan hasil uji hipotesis 5 diperoleh bahwa *Leader-member exchange* belum mampu menjadi variabel moderasi bagi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Employee Readiness for Change*. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Joana R. C dalam (Jamai et al., 2022) menemukan bahwa *person-environment (P-E) Fit* memiliki hubungan yang signifikan secara langsung terhadap *readiness for change* maupun dimoderasi oleh *leader-member exchange* dan *perceived organizational support*. Dalam konteks perubahan, individu yang memiliki kongruensi dengan organisasi berkaitan dengan nilai, tujuan dan kesamaan kultur-karakteristik serta organisasi dinilai dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka individu cenderung akan memunculkan reaksi positif dimanifestasikan dalam kesediaan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan organisasi secara keseluruhan.

PTDS memiliki keunikan dalam hal keberagaman budaya berasal dari latar belakang pemegang saham yang mana ke-empat perusahaan induk tersebut memiliki budaya dan atribut organisasi yang berbeda satu sama lainnya. Karyawan yang diperbantukan (*seconded employee*) memiliki masa penugasan tertentu selama 2 sampai dengan 3 tahun untuk 1 kali periode penugasan dengan maksimal 2 kali penugasan atau 6 tahun. Pergantian tiap masa penugasan selesai mengharuskan karyawan beradaptasi dengan kepemimpinan, cara kerja, preferensi dan lain sebagainya. Karyawan memiliki kecenderungan menjadi tidak loyal karena hubungan kerja terjalin ditentukan dalam masa periode tertentu. Hal tersebut terlihat dari perolehan nilai terkecil pada variabel *leader-member exchange* terdapat indikator “Loyalitas” pada aitem LMX3, yaitu “Saya bersedia bekerja di luar uraian pekerjaan saya jika diminta oleh Atasan saya”. Selain itu, dari faktor pemimpin, karyawan tersebut dipekerjakan oleh PTDS dengan kualifikasi tertentu seperti memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun untuk posisi setingkat *supervisor/team leader/superintendent* atau pengalaman kerja lebih dari 15 tahun dengan minimal 5 tahun bekerja sebagai manajer untuk posisi manajerial. Bagi sebagian karyawan tersebut (pimpinan), tujuan bekerja tidak lagi mencapai

hirarki karir yang lebih tinggi (*career path*) melainkan stabilitas untuk lebih mempersiapkan masa pensiun. Ada juga sebagian karyawan tersebut yang memiliki keengganan untuk terlibat dalam alih pengetahuan dan teknologi (*transfer of knowledge and expertise*) karena khawatir posisi yang bersangkutan dapat digantikan oleh bawahan yang memiliki potensi dan kompeten. Selain itu, ada faktor lain seperti ketidaksesuaian kultur-kepribadian antara bawahan dan pimpinan yang dapat mempengaruhi kualitas hubungan keduanya dikarenakan dari segi daerah asal atau etnisitas dan bahasa di PTDS cukup beragam. Namun demikian, penghargaan profesionalitas terhadap pimpinan (atasan) dinilai tinggi oleh responden sebesar 4,489 atau tertinggi ketiga setelah dimensi “Kontribusi” dan “Afeksi”. Hal tersebut linier dengan persyaratan dan kualifikasi posisi serta proses seleksi yang cukup ketat sehingga dapat dikatakan PTDS sangat selektif dalam mempekerjakan karyawan yang kompeten.

Berdasarkan hasil penelitian, hipotesis 1 diterima karena menunjukkan bahwa *psychological capital* memberikan pengaruh positif terhadap *employees' readiness*. Begitu pula dengan hipotesis 2, yang menunjukkan bahwa *person-Organization Fit* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employees' Readiness for Change*, sehingga hipotesis 2 diterima. Berbeda dengan hipotesis 3, yang menunjukkan *leader-member exchange* (LMX) tidak berpengaruh dan signifikan terhadap *employees' readiness for change*, sehingga hipotesis 3 ditolak. Dengan menambahkan variabel *Leader Member Exchange* sebagai variabel moderasi, belum mampu memberikan dukungan bagi *psychological capital* dalam mempengaruhi *Employee Readiness for Change*, sehingga hipotesis 4 ditolak. Sama halnya dengan hipotesis 5, dimana: *Leader-member exchange* belum mampu menjadi variabel moderasi bagi pengaruh *Person-Organization Fit* terhadap *Employee Readiness for Change*, sehingga hipotesis 5 ditolak.

Salah satu kegagalan paling kritis untuk berubah adalah sikap karyawan terhadap perubahan (A. B. Ahmad & Cheng, 2018). Keberhasilan sebuah perubahan sangat bergantung pada pembentukan sikap karyawan terhadap perubahan, yakni mengatasi kemungkinan resistensi karyawan terhadap perubahan. Pemimpin memainkan peran utama dalam menciptakan dorongan iklim organisasi dengan menunjukkan dukungan terhadap bawahan, menyakinkan otonomi dan memberikan wewenang kepada karyawan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dalam organisasi. Maka dari itu, perusahaan perlu mengembangkan pemahaman antara pemimpin dan bawahan, yang mengarahkan pada keterlibatan yang lebih tinggi dalam konteks perubahan organisasi. Pada akhirnya, pemimpin harus dapat memprediksi tingkat kesiapan bawahan terhadap perubahan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil uraian analisis dan pembahasan mengenai peran *psychological capital*, *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change* dengan moderasi *leader-member exchange* diperoleh kesimpulan bahwa *psychological capital* dan *person-organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employees' readiness for change*. Sedangkan, *leader-*

member exchange tidak berpengaruh terhadap *employees' readiness for change* secara langsung maupun sebagai moderasi antara pengaruh baik *psychological capital* maupun *person-organization fit* terhadap *employees' readiness for change*. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas LMX antara lain komunikasi organisasi, kesamaan kognitif dan pertukaran sosial yang perlu menjadi fokus perhatian untuk meningkatkan kualitas LMX. Keberhasilan sebuah perubahan sangat bergantung pada pembentukan sikap karyawan terhadap perubahan, sehingga perusahaan perlu mengembangkan pemahaman antara pemimpin dan bawahan, yang mengarahkan pada keterlibatan yang lebih tinggi dalam konteks perubahan organisasi, serta dapat memprediksi kesiapan bawahan pada setiap perubahan.

Pemimpin akan dipandang oleh karyawan (bawahannya) sebagai figur yang berkontribusi tidak hanya menjalankan fungsi pekerjaan, tetapi juga sebagai pemberi dukungan emosional dalam menghadapi tantangan perubahan serta diimbangi oleh kredibilitas dan kompetensi untuk membentuk *professional respect* (penghargaan terhadap profesionalitas). Hal ini dapat menyakinkan karyawan bahwa pihak-pihak yang terlibat dalam perubahan mampu untuk mencapai hasil yang diharapkan dengan dukungan oleh berbagai pihak.

Untuk meningkatkan kualitas pertukaran pemimpin dan bawahan dalam mensinergikan sumber daya perusahaan melalui peningkatan keterlibatan karyawan, terdapat beberapa saran pengembangan baik individu maupun organisasi yang dapat dipertimbangkan. Program-program yang melibatkan partisipasi dan kolaboratif aktif seluruh karyawan dapat menjadi pilihan utama terutama berkaitan dengan perbaikan berkelanjutan, inovasi dan kreativitas disertai dengan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi dan berkontribusi nyata terhadap perubahan organisasi. Program ini dapat menstimulus pemenuhan kebutuhan motif berprestasi (*personal need fulfillment*) dan urgensi terhadap perubahan sehingga diharapkan dapat lebih meningkatkan afeksi individu dalam melakukan perubahan organisasi. Selain itu, pola pengembangan dengan mengoptimalkan sumber daya internal seperti program alih pengetahuan dan teknologi, *coaching* dan *counseling*, *knowledge sharing*, tidak hanya terbatas pada karyawan tertentu, melainkan terbuka dan seluruh karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam program tersebut. Hal ini akan meningkatkan *professional respect* di antara karyawan sebagai salah satu dimensi *leader-member exchange*.

Isu-isu terkait dengan budaya dan iklim organisasi yang berkembang di PTDS, untuk memastikan bahwa terdapat kesesuaian atau kesamaan antara nilai-nilai karyawan dengan nilai organisasi, maka perusahaan dapat memfasilitasi dan melakukan *Focus Group Discussion (FGD)* dan/atau *Leaderless Group Discussion (LGD)*. Forum tersebut bertujuan untuk bertukar pikiran dan saling memberikan dukungan atas permasalahan atau cerita sukses (*success story*) dalam konteks profesional yang dapat meningkatkan pemahaman strategi dan pendekatan yang khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Bagi karyawan yang baru mendapatkan kesempatan promosi menduduki posisi yang lebih tinggi dengan peran pengawasan, dapat dilakukan pelatihan penyegaran (*refreshment*) berkaitan dengan dasar-dasar kepemimpinan.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kualitas *leader-member exchange* adalah kepuasan komunikasi. Maka dari itu, *toolbox meeting* dapat dioptimalkan dengan tidak hanya bertukar informasi terkait isu di seksi/unit kerja masing-masing, melainkan dapat menjadi bagian dari *Management of Change (MoC)* dalam rangka peningkatan efektivitas proses bisnis. Keberadaan LKS Bipartit sebagai mediator antara pihak manajemen dengan karyawan juga dapat dioptimalkan dalam hal penyampaian aspirasi karyawan khususnya terkait dengan tujuan dan harapan atas keberhasilan perubahan organisasi. Kepuasan komunikasi juga dapat dipengaruhi oleh intensitas dan kualitas komunikasi antara pemimpin dan bawahan. Maka dari itu, pola pengaturan rotasi kerja dan pembagian grup khususnya karyawan yang bekerja di Pabrik dapat disimplifikasi dan diseragamkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M. R., & Rahmat, A. (2023). Family Supportive Supervision dan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Peran Mediasi Work-Family Balance dan Komitmen Afektif. *Jurnal B-Master*, 1(1), 30–41.
- Adlina, F., Wiroko, E. P., & Hayuwardhani, F. D. W. T. (2018). Modal Psikologis dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai PPPKP-KKP. *Psymphathic: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 5(2), 211–220.
- Ahmad, A. B., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195–216.
- Ahmad, M. Y. (2020). Pengaruh keaslian dan merek terhadap harga dan kepuasan konsumen Beras Pandanwangi Cianjur. *JURNAL AGRITA*, 2(2), 60–75.
- Alemu. (2020). *The Effect of Leader-Member Exchange Leadership on Employee Readiness for Organization: The Case of East Africa Bottling Share Company*. <http://etd.aau.edu.et/handle/123456789/24420>
- Andriani, H., & Dahesihsari, R. (2017). Hubungan antara Keterlibatan Karyawan dalam Proses Perubahan dengan Kesiapan Mereka Menghadapi Perubahan: Studi Pada Divisi Sales PT. ABC. *MANASA*, 6(1), 1–14. <https://mx2.atmajaya.ac.id/index.php/Manasa/article/view/168>
- Anggraini, N. P., & Fajrianti, F. (2019). Peran Psychological Capital dalam Hubungan Persepsi Dukungan Manajemen dan Kesiapan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 10(1), 85–94. <https://doi.org/10.26740/jptt.v10n1.p85-94>

- Aslami, N. (2022). Team Change and Its Relation to Leadership and Organization. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Bisnis Digital*, 1(2), 261–266.
- Berg, V., & Heidbrink, M. (2017). Comparison of the psychological capital of founders and their employed top management. *Journal of Psychology and Clinical Psychiatry*, 8(3), 482. <https://doi.org/10.15406/jpcpy.2017.08.00482>
- Derindag, O. F., Demirtas, O., & Bayram, A. (2021). The Leader-Member Exchange (LMX) Influence at Organizations: The Moderating Role of Person-Organization (PO) Fit. *Review of Business*, 41(2). <https://doi.org/10.37676/jambd.v1i2.2526>
- Gani, A. A., Soeharso, S. Y., Wicaksana, S. A., & Pia, A. (2019). Pengaruh psychological capital terhadap readiness to change pada karyawan penjaga gardu tol di Jabodetabek. *Ekonomi & Bisnis*, 85.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan penerbit - Undip.
- Haqq, Z. N., Nurhayati, N., Sharom, N. Q., & Ismail, F. L. M. (2021). Linking perceived supervisory support and self-efficacy for change to individual readiness for change. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(2), 392–404. <https://doi.org/10.26905/jbm.v8i2.6644>
- Hussain, K., Aftab, S., & Chaudhry, M. G. (2022). Person-Organization Fit as determinant of Constructive Deviance Behavior: the mediating role of Psychological Ownership and the moderating role of Collectivist Orientation. A Conditional Process Analysis. *Journal of Applied Economics and Business Studies*, 6(1), 25–52.
- Indriyani, R., & Sutanto, M. B. (2021). Peranan person organization fit dan person job fit dalam meningkatkan job satisfaction dengan work engagement sebagai mediasi. *Majalah Ekonomi*, 26(1), 8–28.
- Jamai, K., Gellynck, X., Abidar, A., & De Steur, H. (2022). Organisational readiness to participate in a labelled product service cluster: a structural equation model analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 25(3), 509–529.
- Kapoor, T., Syed, U. G., & Singh, A. P. (2017). The Mediating Effect of Leader Member Exchange Relations between Emotional Intelligence and Change Readiness in Automobile Sector. *ICRBS-2017, 2017*.
- Kristof-Brown, A. L., Li, C. S., & Schneider, B. (2018). Fitting in and doing good: A review of person-environment fit and organizational citizenship

behavior research. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, 353–370.

Kuswantio, H. A. (2021). *Hubungan antara modal psikologis dan kesiapan berubah pada guru yayasan pendidikan islam di kebumen*.

Laksmana, R. T. (2013). Penerapan PO-Fit Management Pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai: Sebuah Pendekatan Studi Literatur. *Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai*.

Latan, H., Noonan, R., & Matthews, L. (2017). Partial least squares path modeling. *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.

Mangundjaya, W. L. H., Utoyo, D. B., & Wulandari, P. (2015). The role of leadership and employee's condition on reaction to organizational change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 471–478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.385>

Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1847979019827149. <https://doi.org/10.1177/1847979019827149>

Putra, M. A., Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2021). Pengaruh perceived organizational support terhadap individual readiness for change yang dimediasi oleh psychological capital. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 10(1), 28–42. <https://doi.org/10.33059/jmk.v10i1.2914>

Raharja, I. P., & Suwandana, I. M. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange, Empowerment, Talent Management terhadap Turnover Intention. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(6).

Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnár, E. (2021). The psychology of resistance to change: The antidotal effect of organizational justice, support and leader-member exchange. *Frontiers in Psychology*, 12, 678952.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior, global edition*. Pearson Education Limited London, UK.

Roczniowska, M., Retowski, S., & Higgins, E. T. (2018). How person-organization fit impacts employees' perceptions of justice and well-being. *Frontiers in Psychology*, 8, 2318.

- Rurkkhum, S. (2018). The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 114–129. <https://doi.org/10.1108/APJBA-07-2017-0071>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154–160.
- Sarumaha, D. P. H. (2019). *Pengaruh Job Characteristic Terhadap Kesiapan Dosen Dan Pegawai Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi Di Salah Satu Universitas Swasta Di Medan*. <https://repository.uhn.ac.id/handle/123456789/2997>
- Sastaviana, D. (2022). The Role of Psychological Capital on Employee's Readiness for Change in Covid-19 Pandemic Era. *Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)*, 279–284. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220203.041>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Setiaman, S. (2020). Analisa parsial model persamaan struktural dengan software SMART-PLS Versi 3. *Vol, 1*, 1–78.
- Shusha, A. (2013). The mediating role of leader-member exchange in the relationship between transformational leadership and job performance. *European Journal of Business and Management*, 5(8), 157–164.
- Sriyana, S. (2022). *Kepemimpinan Dalam Pemerintahan*. Feniks Muda Sejahtera.
- Sue-Chan, C., Au, A. K. C., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of World Business*, 47(3), 459–468.
- Upadhyay, Y., & Kumar, D. (2020). Leader–member exchange, psychological capital and employees' creativity. *Vision*, 24(4), 406–418. <https://doi.org/10.1177/0972262920925585>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Wibowo, A. W. (2023). *Pengaruh Influencer Terhadap Niat Beli Konsumen pada Platform Media Sosial Instagram*. Universitas Islam Indonesia.

Wongsuwan, N., & Na-Nan, K. (2022). Mediating Effects of Self-Efficacy, Resilience and Job Satisfaction on the Relationship between Person–Organisation Fit and Employee Work Adjustment. *Sustainability*, *14*(18), 11787. <https://doi.org/10.3390/su141811787>

