

Pengaruh Trust dan Ethical Climate terhadap Affective Commitment dengan Employee Readiness for Change sebagai Variabel Mediasi pada PT. XYZ

Evilina Sjaiful^{1✉}, Herman Susilo², Altatit Dianawati³

^{1,2,3}Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi GICI Business School

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh trust dan ethical climate terhadap affective commitment dengan employee readiness for change sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. XYZ. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 100 karyawan yang dipilih menggunakan teknik proportional random sampling. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment dan employee readiness for change, sedangkan ethical climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee readiness for change, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap affective commitment. Selain itu, employee readiness for change tidak berpengaruh signifikan terhadap affective commitment dan tidak mampu memediasi pengaruh trust maupun ethical climate terhadap affective commitment. Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan karyawan merupakan faktor kunci dalam membangun komitmen afektif dan kesiapan perubahan organisasi.

Kata Kunci: : Trust, Ethical climate, Employee readiness for change, Affective commitment

Abstract

This study aims to analyze the effects of trust and ethical climate on affective commitment, with employee readiness for change as a mediating variable among employees of PT. XYZ. The study adopts a quantitative approach with a causal research design. Primary data were collected through the distribution of questionnaires to 100 employees selected using a proportional random sampling technique. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the SmartPLS software. The results indicate that trust has a positive and significant effect on affective commitment and employee readiness for change, while ethical climate has a positive and significant effect on employee readiness for change, but does not have a significant effect on affective commitment. Furthermore, employee readiness for change does not have a significant effect on affective commitment and does not mediate the relationship between trust or ethical climate and affective commitment. These findings emphasize that employee trust is a key factor in strengthening affective commitment and enhancing organizational readiness for change.

Keywords: Trust, Ethical Climate, Employee Readiness for Change, Affective Commitment

Copyright (c) 2025 Evilina Sjaiful

✉ Corresponding author :

Email Address : evilinasjaiful.es@gmail.com

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan konsekuensi dari dinamika lingkungan bisnis yang ditandai oleh percepatan teknologi, ketidakpastian ekonomi, serta meningkatnya persaingan global. Organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan agar tetap kompetitif dan relevan. Namun, keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya ditentukan oleh strategi dan struktur, tetapi juga sangat bergantung pada kesiapan karyawan dalam menerima dan mendukung perubahan tersebut (*employee readiness for change*) (Holt et al., 2018).

Employee readiness for change menggambarkan kondisi psikologis karyawan yang mencerminkan keyakinan, sikap, dan niat untuk terlibat dalam proses perubahan organisasi (Vakola, 2018). Karyawan yang memiliki kesiapan perubahan yang tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, komitmen yang kuat, serta perilaku adaptif selama proses perubahan berlangsung. Sebaliknya, rendahnya kesiapan perubahan sering kali memicu resistensi, stres kerja, dan penurunan kinerja organisasi (Rafferty & Minbashian, 2019). Oleh karena itu, identifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesiapan perubahan menjadi perhatian penting dalam kajian manajemen sumber daya manusia.

Salah satu faktor utama yang memengaruhi kesiapan karyawan terhadap perubahan adalah trust. Trust didefinisikan sebagai keyakinan karyawan terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik organisasi serta pimpinan dalam mengelola perubahan (van der Voet & Vermeeren, 2020). Kepercayaan yang tinggi mampu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan rasa aman psikologis, sehingga karyawan lebih terbuka dan bersedia mendukung perubahan organisasi (Bordia et al., 2020). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa trust memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kesiapan perubahan dan sikap kerja positif karyawan selama periode transformasi organisasi (Lee, 2021).

Selain trust, *ethical climate* juga menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi dan sikap karyawan terhadap organisasi. *Ethical climate* merujuk pada persepsi bersama mengenai nilai-nilai etika, norma, dan standar perilaku yang diterapkan dalam organisasi (Newman et al., 2020). Iklim etis yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan bertanggung jawab, sehingga mendorong rasa kepercayaan serta keterlibatan karyawan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa *ethical climate* berpengaruh positif terhadap sikap kerja karyawan, termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Farid et al., 2019; Demirtas & Akdogan, 2021).

Trust dan *ethical climate* juga berkontribusi terhadap pembentukan *affective commitment*, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. *Affective commitment* mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bangga, terlibat, dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi (Meyer et al., 2020). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kinerja yang lebih baik, serta dukungan yang kuat terhadap perubahan organisasi (Khan et al., 2022).

Sejumlah studi terbaru mengindikasikan bahwa *employee readiness for change* berperan sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan faktor-faktor organisasi, seperti trust dan *ethical climate*, dengan *affective commitment* karyawan (Vakola & Petrou, 2018; Gigliotti et al., 2019). Namun demikian, penelitian yang secara simultan menguji pengaruh trust dan *ethical climate* terhadap *affective commitment* dengan *employee readiness for change* sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks perusahaan swasta di Indonesia.

Berdasarkan kesenjangan penelitian tersebut, studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh trust dan *ethical climate* terhadap *affective commitment* dengan *employee readiness for change* sebagai variabel mediasi pada PT. XYZ. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen perubahan dan sumber daya manusia, serta kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi perubahan organisasi yang efektif dan berkelanjutan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal, yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik serta pengukuran variabel menggunakan instrumen terstruktur (Creswell & Creswell, 2018).

Desain kausal digunakan untuk menjelaskan pengaruh trust dan ethical climate terhadap affective commitment dengan employee readiness for change sebagai variabel mediasi. Desain ini sesuai untuk penelitian organisasi yang berfokus pada pengujian hubungan antar konstruk laten (Hair et al., 2021).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ. Mengingat populasi yang relatif heterogen berdasarkan unit kerja dan jabatan, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportional random sampling, sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih sebagai responden sesuai proporsi kelompoknya (Sekaran & Bougie, 2019). Jumlah sampel 100 karyawan PT. XYZ dengan Teknik SEM-PLS dipilih karena mampu mengakomodasi ukuran sampel menengah, data yang tidak harus berdistribusi normal, serta model penelitian yang bersifat kompleks dengan variabel mediasi (Sarstedt et al., 2022).

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator-indikator yang telah diuji dan diadaptasi dari penelitian terdahulu. Setiap item pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Penggunaan kuesioner dengan skala Likert dinilai efektif untuk mengukur persepsi, sikap, dan penilaian subjektif responden terhadap variabel-variabel penelitian, khususnya dalam konteks perilaku dan sikap kerja karyawan (Joshi et al., 2018). Metode survei juga banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia karena efisien dan mampu menjangkau responden dalam jumlah besar (Saunders et al., 2019).

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan pendekatan SEM-PLS. Analisis SEM-PLS dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

a. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian. Uji validitas dilakukan melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Konstruk dinyatakan valid dan reliabel apabila memenuhi kriteria yang direkomendasikan dalam literatur SEM-PLS (Hair et al., 2021).

b. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antar konstruk laten melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai koefisien determinasi (R^2). Evaluasi ini bertujuan untuk mengetahui kemampuan model dalam menjelaskan variabel endogen dan memprediksi fenomena yang diteliti (Sarstedt et al., 2022).

c. Uji Mediasi

Pengujian efek mediasi employee readiness for change dilakukan menggunakan teknik bootstrapping untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value*. Metode bootstrapping direkomendasikan dalam SEM-PLS karena tidak bergantung pada asumsi normalitas data dan mampu menguji signifikansi efek langsung maupun tidak langsung (Preacher & Hayes, 2008; Hair et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

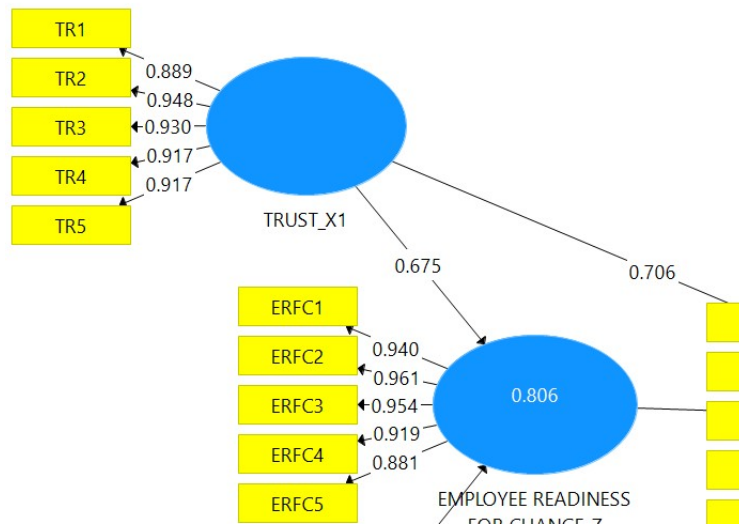
Data hasil penelitian diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 dengan bagan sebagai berikut:

Evaluation of measurement model (Outer Model)

Evaluation of Measurement Model adalah proses evaluasi hubungan antara indikator (item pertanyaan) dengan konstruk laten dalam analisis Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS).

Convergent Validity (Outer Model)

Convergent Validity (validitas konvergen) dalam Outer Model adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur satu konstruk benar-benar berkorelasi tinggi satu sama lain, atau dengan kata lain: indikator - indikator itu benar-benar "berkumpul" pada satu konstruk yang sama. Berikut ini adalah pengoahan data pertama berdasarkan 4 variabel variabel Trust, Ethical Climate, Employee Readiness For Change, Affective Commitment.



Gambar 1. Hasil Pengolahan Data Algorithm (2025)

Berdasarkan Gambar 1, dapat dijelaskan bahwa setiap persegi berwarna kuning merupakan indikator (item pernyataan kuesioner) yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk laten yang direpresentasikan dalam lingkaran berwarna biru. Nilai yang tertera pada setiap panah menunjukkan nilai outer loading dari masing-masing indikator terhadap konstraknya.

Variabel Trust (X1) sebagai variabel eksogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu: TR1 = 0,889, TR2 = 0,948, TR3 = 0,930, TR4 = 0,917, dan TR5 = 0,917. Variabel Ethical Climate (X2) sebagai variabel eksogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu: EC1 = 0,859, EC2 = 0,963, EC3 = 0,971, EC4 = 0,973, dan EC5 = 0,963. Variabel Employee Readiness for Change (Z) sebagai variabel mediasi diukur menggunakan lima indikator, yaitu: ERFC1 = 0,940, ERFC2 = 0,961, ERFC3 = 0,954, ERFC4 = 0,919, dan ERFC5 = 0,881. Dan Variabel Affective Commitment (Y) sebagai variabel endogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu: AC1 = 0,950, AC2 = 0,926, AC3 = 0,907, AC4 = 0,931, dan AC5 = 0,937. Pada keempat variabel tersebut, seluruh indikator memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk Trust dengan baik. Dengan demikian, seluruh indikator layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 1. Loading Factor

| VARIABEL | AFFECTIVE COMMITMENT_Y | EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | ETHICAL CLIMATE_X2 | TRUST_X1 |
|----------|------------------------|---------------------------------|--------------------|----------|
| AC1 | 0,950 | | | |
| AC2 | 0,926 | | | |
| AC3 | 0,907 | | | |
| AC4 | 0,931 | | | |
| AC5 | 0,937 | | | |
| EC1 | | | 0,859 | |
| EC2 | | | 0,963 | |
| EC3 | | | 0,971 | |
| EC4 | | | 0,973 | |
| EC5 | | | 0,963 | |
| ERFC1 | | 0,940 | | |
| ERFC2 | | 0,961 | | |
| ERFC3 | | 0,954 | | |
| ERFC4 | | 0,919 | | |
| ERFC5 | | 0,881 | | |
| TR1 | | | | 0,889 |
| TR2 | | | | 0,948 |
| TR3 | | | | 0,930 |
| TR4 | | | | 0,917 |
| TR5 | | | | 0,917 |

Sumber: Olah Data 2025

Pada tabel 1 di atas *Convergent validity* dari model pengukuran dapat dari korelasi antara skor item/instrumen dengan skor konstruksya (*loading factor*) dengan kriteria nilai *loading factor* dari setiap variabel Affective Commitment (Y) sebagai variabel endogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu AC1 = 0,950, AC2 = 0,926, AC3 = 0,907, AC4 = 0,931, dan AC5 = 0,937. Variabel Employee Readiness for Change (Z) sebagai variabel mediasi diukur menggunakan lima indikator, yaitu ERFC1 = 0,940, ERFC2 = 0,961, ERFC3 = 0,954, ERFC4 = 0,919, dan ERFC5 = 0,881. Variabel Ethical Climate (X2) sebagai variabel eksogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu EC1 = 0,859, EC2 = 0,963, EC3 = 0,971, EC4 = 0,973, dan EC5 = 0,963. Variabel Trust (X1) sebagai variabel eksogen diukur menggunakan lima indikator, yaitu TR1 = 0,889, TR2 = 0,948, TR3 = 0,930, TR4 = 0,917, dan TR5 = 0,917. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan mampu menjelaskan konstruk secara kuat. Dengan demikian, seluruh indikator layak digunakan pada tahap pengujian selanjutnya.

Tahap selanjutnya yakni melakukan penilaian terhadap *convergen validity* melalui nilai AVE (*Average Variance Extracted*). suatu model mempunyai nilai AVE di atas 0,6 maka model tersebut dikategorikan mempunyai validitas konvergen (*convergent validity*) yang tinggi

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

| VARIABEL | Average Variance Extracted (AVE) | Average Specification |
|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,865 | Valid |
| EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | 0,868 | Valid |
| ETHICAL CLIMATE_X2 | 0,897 | Valid |
| TRUST_X1 | 0,847 | Valid |

Sumber: Data Olahan 2025

Berdasarkan tabel 2 hasil uji AVE, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen, karena nilai AVE masing-masing konstruk berada di atas 0,60. Dengan demikian, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu merepresentasikan konstruk laten secara baik, dan model pengukuran dinyatakan layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian reliabilitas dan model structural.

Uji Validitas Diskriminan adalah pengujian untuk memastikan bahwa suatu konstruk (variabel laten) benar-benar berbeda dan tidak tumpang tindih dengan konstruk lain dalam model penelitian. Dengan kata lain, uji ini memastikan bahwa indikator suatu variabel hanya mengukur variabel tersebut, bukan variabel lain.

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

| VARIABEL | AFFECTIVE COMMITMENT_Y | EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | ETHICAL CLIMATE_X2 | TRUST_X1 |
|---------------------------------|------------------------|---------------------------------|--------------------|----------|
| AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,930 | | | |
| EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | 0,885 | 0,932 | | |
| ETHICAL CLIMATE_X2 | 0,821 | 0,808 | 0,947 | |
| TRUST_X1 | 0,946 | 0,885 | 0,813 | 0,920 |

Sumber: Data Olahan 2025

Berdasarkan tabel 3 di atas Fornell-Larcker, nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) untuk masing-masing konstruk ditunjukkan pada diagonal utama, yaitu Affective Commitment (Y) sebesar 0,930, Employee Readiness for Change (Z) sebesar 0,932, Ethical Climate (X2) sebesar 0,947, dan Trust (X1) sebesar 0,920. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk lainnya. Sebagai contoh, nilai AVE Affective Commitment (0,930) lebih besar dibandingkan korelasinya dengan Employee Readiness for Change (0,885), Ethical Climate (0,821), dan Trust (0,946). Hal yang sama juga berlaku pada konstruk Employee Readiness for Change, Ethical Climate, dan Trust, di mana masing-masing nilai AVE lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan, yang berarti setiap konstruk mampu menjelaskan indikator-indikatornya secara lebih baik dibandingkan dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, model pengukuran dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (inner model).

Tabel 4. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

| VARIABEL | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability |
|---------------------------------|------------------|-------|-----------------------|
| AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,961 | 0,962 | 0,970 |
| EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | 0,962 | 0,966 | 0,970 |
| ETHICAL CLIMATE_X2 | 0,971 | 0,970 | 0,977 |
| TRUST_X1 | 0,955 | 0,956 | 0,965 |

Sumber: Data Olahan 2025

Berdasarkan tabel 4 diatas hasil uji *composite reliability* dan *cronbach alpha* menunjukkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memenuhi batas persyaratan nilai minimum >0,7. Pada hasil uji *composite reliability* menunjukkan bahwa semua variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur suatu konstruk. Selain itu, uji reliabilitas dalam penelitian ini juga diperkuat dengan hasil dari *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini sudah *reliabel* dan dapat melakukan uji analisis lebih lanjut.

Cross Loading adalah salah satu metode dalam uji validitas diskriminan pada model pengukuran (*Outer Model*) dalam SEM-PLS, yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap indikator (item/pertanyaan) lebih kuat mengukur konstraknya sendiri dibanding konstruk lain.

Tabel 5. Cross Loading Reliability

| VARIABEL | AFFECTIVE COMMITMENT_Y | EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | ETHICAL CLIMATE_X2 | TRUST_X1 |
|----------|------------------------|---------------------------------|--------------------|----------|
| AC1 | 0,950 | 0,845 | 0,757 | 0,883 |
| AC2 | 0,926 | 0,807 | 0,745 | 0,868 |
| AC3 | 0,907 | 0,782 | 0,735 | 0,836 |
| AC4 | 0,931 | 0,805 | 0,834 | 0,884 |
| AC5 | 0,937 | 0,873 | 0,747 | 0,926 |
| EC1 | 0,799 | 0,786 | 0,859 | 0,785 |
| EC2 | 0,763 | 0,773 | 0,963 | 0,765 |
| EC3 | 0,775 | 0,747 | 0,971 | 0,772 |
| EC4 | 0,784 | 0,766 | 0,973 | 0,774 |
| EC5 | 0,759 | 0,743 | 0,963 | 0,746 |
| ERFC1 | 0,841 | 0,940 | 0,734 | 0,825 |
| ERFC2 | 0,845 | 0,961 | 0,769 | 0,853 |
| ERFC3 | 0,881 | 0,954 | 0,772 | 0,878 |
| ERFC4 | 0,837 | 0,919 | 0,834 | 0,853 |
| ERFC5 | 0,700 | 0,881 | 0,637 | 0,697 |
| TR1 | 0,825 | 0,735 | 0,657 | 0,889 |
| TR2 | 0,899 | 0,844 | 0,744 | 0,948 |
| TR3 | 0,906 | 0,814 | 0,782 | 0,930 |
| TR4 | 0,852 | 0,819 | 0,803 | 0,917 |
| TR5 | 0,869 | 0,856 | 0,752 | 0,917 |

Sumber: Data Olahan 2025

Berdasarkan tabel 5 Cross Loading, dapat diketahui bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurinya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan terpenuhinya kriteria validitas diskriminan, di mana suatu indikator seharusnya lebih merepresentasikan konstruk asalnya daripada konstruk lain dalam model.

Indikator-indikator pada variabel Affective Commitment (Y), yaitu AC1 sampai AC5, menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk Affective Commitment, masing-masing sebesar 0,950; 0,926; 0,907; 0,931; dan 0,937, dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk Employee Readiness for Change, Ethical Climate, dan Trust. Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten merepresentasikan konstruk Affective Commitment.

Indikator-indikator pada variabel Ethical Climate (X₂), yaitu EC1 sampai EC5, juga memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk Ethical Climate, dengan nilai masing-masing sebesar 0,859; 0,963; 0,971; 0,973; dan 0,963. Nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan loading indikator yang sama pada konstruk lainnya, sehingga indikator Ethical Climate dinyatakan valid secara diskriminan.

Selanjutnya, indikator-indikator pada variabel Employee Readiness for Change (Z), yaitu ERFC1 sampai ERFC5, menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk Employee Readiness for Change, masing-masing sebesar 0,940; 0,961; 0,954; 0,919; dan 0,881. Meskipun terdapat nilai loading pada konstruk lain, namun seluruh indikator tetap memiliki nilai tertinggi pada konstruk asalnya, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Indikator-indikator pada variabel Trust (X_1), yaitu TR1 sampai TR5, juga menunjukkan nilai loading tertinggi pada konstruk Trust, dengan nilai masing-masing sebesar 0,889; 0,948; 0,930; 0,917; dan 0,917, dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dalam model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan berdasarkan cross loading, sehingga masing-masing konstruk memiliki keunikan dan perbedaan yang jelas dalam mengukur variabel laten yang diteliti. Oleh karena itu, model pengukuran (outer model) dinyatakan valid dan layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (inner model).

Inner model dimaknai sebagai model yang menguji kualitas di antar konstruk variabel. Berikut uji yang dilakukan pada inner model sebagai berikut:

Tabel 6. Data hasil *square adjusted*

| | R Square | R Square Adjusted |
|---------------------------------|----------|-------------------|
| AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,909 | 0,907 |
| EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | 0,806 | 0,803 |

Sumber: Data Olahan 2025

Tabel 6 di atas menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square pada variabel Employee Readiness for Change (Z) sebesar 0,803 atau 80,3%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel independen Trust (X_1) dan Ethical Climate (X_2) mampu menjelaskan variasi pada variabel Employee Readiness for Change sebesar 80,3%, sedangkan sisanya sebesar 19,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini. Selanjutnya, nilai Adjusted R Square pada variabel Affective Commitment (Y) sebesar 0,907 atau 90,7%. Hal ini berarti bahwa variabel Trust (X_1), Ethical Climate (X_2), serta Employee Readiness for Change (Z) mampu menjelaskan variasi pada variabel Affective Commitment sebesar 90,7%, sedangkan sisanya sebesar 9,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Tabel 7. Data Hasil T-Statistics

| VARIABEL | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z -> AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,173 | 0,176 | 0,089 | 1,950 | 0,052 |
| ETHICAL CLIMATE_X2 -> AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,107 | 0,108 | 0,076 | 1,407 | 0,160 |
| ETHICAL CLIMATE_X2 -> EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | 0,259 | 0,268 | 0,092 | 2,827 | 0,005 |
| TRUST_X1 -> AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,706 | 0,700 | 0,077 | 9,117 | 0,000 |
| TRUST_X1 -> EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z | 0,675 | 0,664 | 0,096 | 7,057 | 0,000 |

Sumber: Data Olahan 2025

Berdasarkan tabl 7 hasil uji hipotesis pada tabel di atas, keputusan penerimaan hipotesis didasarkan pada nilai T-Statistics > 1,96 dan p-value < 0,05. Berikut penjelasan hasil pengujian setiap hipotesis penelitian:

a. Pengaruh Employee Readiness for Change (Z) terhadap Affective Commitment (Y)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,950, yang sedikit lebih kecil dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,052 (> 0,05). Selain itu, nilai Original Sample (O) sebesar 0,173 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian,

- dapat disimpulkan bahwa Employee Readiness for Change berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Affective Commitment. Artinya, kesiapan karyawan untuk berubah belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap komitmen afektif. Dengan demikian, H_5 ditolak.
- b. Pengaruh Ethical Climate (X_2) terhadap Affective Commitment (Y)
 Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,407, yang lebih kecil dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,160 ($> 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,107 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Ethical Climate tidak berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment. Artinya, persepsi iklim etika belum mampu secara nyata meningkatkan komitmen afektif karyawan. Dengan demikian, H_2 ditolak.
- c. Pengaruh Ethical Climate (X_2) terhadap Employee Readiness for Change (Z)
 Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 2,827, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,005 ($< 0,05$). Selain itu, nilai Original Sample (O) sebesar 0,259 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Ethical Climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Readiness for Change. Artinya, semakin baik iklim etika yang dirasakan karyawan, maka kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan akan semakin meningkat. Dengan demikian, H_4 diterima.
- d. Pengaruh Trust (X_1) terhadap Affective Commitment (Y)
 Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 9,117, yang jauh lebih besar dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,706 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affective Commitment. Artinya, semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, maka komitmen afektif karyawan akan semakin kuat. Dengan demikian, H_1 diterima.
- e. Pengaruh Trust (X_1) terhadap Employee Readiness for Change (Z)
 Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 7,057, yang lebih besar dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,000 ($< 0,05$). Selain itu, nilai Original Sample (O) sebesar 0,675 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Readiness for Change. Artinya, semakin tinggi kepercayaan karyawan terhadap organisasi, maka kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan akan semakin meningkat. Dengan demikian, H_3 diterima.

Tabel 8. Hasil Data Pengaruh Tidak Langsung

| VARIABEL | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| ETHICAL CLIMATE_X2 -> EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z -> AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,045 | 0,048 | 0,032 | 1,423 | 0,155 |
| TRUST_X1 -> EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE_Z -> AFFECTIVE COMMITMENT_Y | 0,117 | 0,116 | 0,061 | 1,927 | 0,055 |

Sumber: Data Olahan 2025

Berikut penjelasan pengaruh tidak langsung (mediasi) berdasarkan tabel 8 di atas adalah :

- a. Pengaruh Ethical Climate (X_2) terhadap Affective Commitment (Y) melalui Employee Readiness for Change (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,423, yang lebih kecil dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,155 ($> 0,05$). Selain itu, nilai Original Sample (O) sebesar 0,045 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Employee Readiness for Change tidak mampu memediasi pengaruh Ethical Climate terhadap Affective Commitment secara signifikan. Artinya, meskipun Ethical Climate memiliki arah pengaruh positif melalui kesiapan karyawan untuk berubah, pengaruh tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan komitmen afektif secara nyata. Dengan demikian, H7 mediasi ditolak.

b. Pengaruh Trust (X_1) terhadap Affective Commitment (Y) melalui Employee Readiness for Change (Z)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai T-Statistics sebesar 1,927, yang masih lebih kecil dari nilai kritis 1,96, dengan P-Values sebesar 0,055 ($> 0,05$). Nilai Original Sample (O) sebesar 0,117 menunjukkan arah pengaruh yang positif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Employee Readiness for Change belum mampu memediasi pengaruh Trust terhadap Affective Commitment secara signifikan. Artinya, kepercayaan karyawan cenderung meningkatkan kesiapan untuk berubah, namun peningkatan tersebut belum secara signifikan berdampak pada komitmen afektif karyawan. Dengan demikian, H6 mediasi ditolak.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Trust dan Ethical Climate terhadap Affective Commitment, dengan Employee Readiness for Change sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. XYZ. Pembahasan berikut menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan analisis SEM-PLS serta mengaitkannya dengan teori dan temuan penelitian terdahulu.

a. Pengaruh Employee Readiness for Change terhadap Affective Commitment

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Employee Readiness for Change tidak berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment, meskipun memiliki arah pengaruh positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan belum tentu secara langsung meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Secara teoretis, kesiapan untuk berubah mencerminkan kesiapan kognitif dan psikologis individu dalam menerima perubahan organisasi. Namun, komitmen afektif lebih berkaitan dengan ikatan emosional, rasa memiliki, dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Oleh karena itu, kesiapan untuk berubah yang bersifat situasional dan temporer belum cukup kuat untuk membentuk komitmen afektif yang bersifat jangka panjang. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa readiness for change lebih berperan sebagai faktor pendukung perubahan dibandingkan sebagai determinan utama komitmen emosional karyawan.

b. Pengaruh Ethical Climate terhadap Affective Commitment

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Ethical Climate tidak berpengaruh signifikan terhadap Affective Commitment, meskipun arah pengaruhnya positif. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap iklim etika di organisasi belum secara langsung mendorong terbentuknya komitmen afektif. Secara konseptual, ethical climate menggambarkan persepsi bersama mengenai standar etika dan perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Namun, dalam konteks PT. XYZ, iklim etika kemungkinan dipandang sebagai norma organisasi yang bersifat formal dan wajib dipatuhi, sehingga belum cukup memberikan dampak emosional yang kuat bagi karyawan. Dengan kata lain, ethical climate lebih berfungsi sebagai mekanisme kontrol dan pedoman perilaku dibandingkan sebagai sumber keterikatan emosional karyawan. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa ethical climate perlu didukung oleh faktor relasional, seperti kepercayaan dan

- dukungan organisasi, agar mampu meningkatkan affective commitment secara signifikan.
- c. Pengaruh Ethical Climate terhadap Employee Readiness for Change
Hasil penelitian menunjukkan bahwa Ethical Climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Readiness for Change. Temuan ini menegaskan bahwa iklim etika yang baik mampu meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Secara teoritis, lingkungan kerja yang menjunjung tinggi nilai keadilan, integritas, dan transparansi akan menciptakan rasa aman psikologis bagi karyawan. Rasa aman tersebut mendorong karyawan untuk lebih terbuka, percaya pada kebijakan manajemen, dan siap menerima perubahan. Dengan demikian, ethical climate berperan penting dalam membangun kesiapan karyawan sebelum organisasi melakukan perubahan strategis. Hasil ini sejalan dengan teori perubahan organisasi yang menekankan pentingnya iklim etis dan keadilan organisasi sebagai prasyarat keberhasilan perubahan.
- d. Pengaruh Trust terhadap Affective Commitment
Hasil pengujian menunjukkan bahwa Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Affective Commitment, serta merupakan pengaruh paling kuat dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan pimpinan memiliki peran sentral dalam membangun keterikatan emosional karyawan. Secara teoretis, trust mencerminkan keyakinan karyawan bahwa organisasi bertindak secara konsisten, adil, dan dapat dipercaya. Ketika karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, mereka cenderung merasa aman, dihargai, dan diperlakukan secara adil, sehingga memunculkan rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Hasil ini konsisten dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*), yang menyatakan bahwa hubungan berbasis kepercayaan akan mendorong komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
- e. Pengaruh Trust terhadap Employee Readiness for Change
Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Readiness for Change. Hal ini menandakan bahwa kepercayaan karyawan terhadap manajemen dan organisasi meningkatkan kesiapan mereka dalam menerima dan mendukung perubahan. Dalam konteks perubahan organisasi, trust berfungsi sebagai fondasi psikologis yang mengurangi ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan. Karyawan yang percaya bahwa perubahan dilakukan demi kepentingan bersama akan lebih siap secara mental dan emosional untuk beradaptasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa trust merupakan faktor kunci dalam manajemen perubahan yang efektif.
- f. Peran Mediasi Employee Readiness for Change
Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Employee Readiness for Change tidak mampu memediasi pengaruh Ethical Climate maupun Trust terhadap Affective Commitment secara signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh Ethical Climate dan Trust terhadap Affective Commitment lebih bersifat langsung, bukan melalui kesiapan karyawan untuk berubah. Tidak signifikannya efek mediasi ini menunjukkan bahwa meskipun trust dan ethical climate mampu meningkatkan readiness for change, kesiapan tersebut belum cukup untuk diterjemahkan menjadi komitmen afektif. Affective commitment lebih banyak dibentuk oleh pengalaman relasional jangka panjang, seperti kepercayaan, keadilan, dan dukungan organisasi, dibandingkan oleh kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang bersifat situasional.
- g. Implikasi Teoretis dan Praktis
Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa trust merupakan determinan utama affective commitment, sementara ethical climate lebih berperan dalam membangun readiness for change. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa employee readiness for change tidak selalu berfungsi sebagai mediator dalam

hubungan antara variabel organisasi dan komitmen afektif. Secara praktis, hasil penelitian ini menyarankan bahwa manajemen PT. XYZ perlu memprioritaskan pembangunan kepercayaan karyawan melalui kepemimpinan yang transparan, adil, dan konsisten. Selain itu, penguatan ethical climate tetap penting sebagai fondasi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, meskipun tidak secara langsung meningkatkan komitmen afektif.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa trust merupakan faktor paling dominan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap affective commitment serta employee readiness for change, sehingga kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan manajemen menjadi kunci utama dalam membangun keterikatan emosional dan kesiapan menghadapi perubahan. Ethical climate terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee readiness for change, namun tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap affective commitment, yang menunjukkan bahwa iklim etika lebih berperan sebagai fondasi kesiapan perubahan dibandingkan pembentuk komitmen emosional. Sementara itu, employee readiness for change tidak berpengaruh signifikan terhadap affective commitment dan tidak mampu memediasi pengaruh trust maupun ethical climate terhadap affective commitment, sehingga hubungan antara variabel independen dan komitmen afektif cenderung bersifat langsung. Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa penguatan kepercayaan dan hubungan relasional jangka panjang lebih efektif dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan dibandingkan kesiapan perubahan yang bersifat situasional.

Referensi:

- Alshaabani, A., et al. (2021). Ethical leadership, work engagement and organizational commitment. *Sustainability*, 13(1), 1-16.
- Bordia, P., Restubog, S. L. D., Jimmieson, N. L., & Irmer, B. (2020). Effects of poor change management history on employee attitudes. *Journal of Business Research*, 110, 235-246.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2021). Ethical leadership, ethical climate, and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 169(2), 293-310.
- Farid, T., et al. (2019). Ethical leadership and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 456-472.
- Gigliotti, R., et al. (2019). Perceived organizational support and change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2018). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396-403.
- Khan, N. A., et al. (2022). Leadership and affective commitment. *Sustainability*, 14(3), 1-15.
- Lee, J. (2021). Trust in leadership and change readiness. *Public Personnel Management*, 50(1), 60-82.
- Meyer, J. P., et al. (2020). Employee commitment in context. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411.
- Newman, A., et al. (2020). Ethical climates in organizations. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 491-506.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing mediation. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in PLS-SEM research. *International Journal of Information Management*, 63, 102457.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach*. Wiley.
- Vakola, M. (2018). Affective commitment and readiness for change. *Journal of Change Management*, 18(2), 88-108.