

Peran Mediasi Affective Commitment pada Pengaruh Organizational Culture dan Transformational Leadership terhadap Readiness to Change di Rumah Sakit Kelas C Jakarta Selatan

Dewi Ayu Larassaty¹, Rina Anindita², Intan Silviana Mustikawati³

Universitas Esa Unggul, Indonesia

dewipratitdya@student.esaunggul.ac.id¹, rina.anindita@esaunggul.ac.id²,

intansilviana@esaunggul.ac.id³

Submitted: 14th July 2026 | **Edited:** 31st August 2026 | **Issued:** 01st September 2026

Cited on: Larassaty, D. A., Anindita, R., & Mustikawati, I. S. (2026). Peran Mediasi Affective Commitment pada Pengaruh Organizational Culture dan Transformational Leadership terhadap Readiness to Change di Rumah Sakit Kelas C Jakarta Selatan. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 6(3), 2166-2181.

ABSTRACT

Change is inevitable in any organization, including within a hospital setting. As healthcare institutions, hospitals face various challenges regarding policy, technology, and public demands. This study aims to analyze the influence of organizational culture and transformational leadership on readiness to change, mediated by affective commitment, among nurses at a Class C hospital in South Jakarta. A quantitative, causal research approach was employed, involving 76 nurse respondents. A total sampling technique was used based on criteria established by the researcher. Data were collected via a questionnaire featuring four response options, and the data were analyzed using SEM-PLS. The results indicate that organizational culture, transformational leadership, and affective commitment each have a positive influence on readiness to change. Furthermore, both organizational culture and transformational leadership positively influence affective commitment. Affective commitment was found to mediate the effects of organizational culture and transformational leadership on readiness to change. Theoretical and managerial implications, as well as recommendations, are discussed in greater depth in the conclusion.

Keywords: Affective Commitment, Organizational Culture, Readiness to Change, Transformational Leadership, HR Management

PENDAHULUAN

Perubahan adalah hal yang tidak dapat dihindari dalam setiap organisasi, termasuk di lingkungan Rumah Sakit. Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan menghadapi berbagai tantangan baik dari segi kebijakan, teknologi, maupun permintaan dari masyarakat. Dalam konteks peraturan pemerintah, UU No. 17 Tahun 2023 tentang kesehatan menjadi landasan hukum yang mengatur tentang upaya kesehatan, fasilitas pelayanan kesehatan, SDM kesehatan, ketahanan farmasi dan alat kesehatan, teknologi dan informasi kesehatan (Indonesia, 2023). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2024, peraturan ini merupakan revisi dari peraturan sebelumnya (Permenkes No. 26/2022) yang mengatur organisasi dan tata kerja rumah sakit, termasuk struktur organisasi, tugas, fungsi, dan kewenangan setiap unit kerja di lingkungan rumah sakit

yang berada di bawah Kementerian Kesehatan (Kemenkes, 2024). Oleh karena itu, readiness to change menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Menurut Shanti et al. (2025), readiness to change bukan sekadar fenomena teknis, melainkan sebuah konstruksi kognitif dan emosional di mana anggota organisasi cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana spesifik untuk mengubah status quo. Ketidaksiapan staf dalam menghadapi perubahan sering kali menjadi hambatan utama yang menyebabkan kegagalan strategi organisasi, yang pada akhirnya dapat menghambat pertumbuhan dan efisiensi operasional.

Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa transformational leadership berperan penting dalam membentuk organizational culture yang suportif serta meningkatkan organizational commitment termasuk didalamnya affective commitment, baik secara langsung maupun tidak langsung (Adiwijaya & Hayati, 2023; Hamza et al., 2022; Runa, 2023; Zhang et al., 2025). Dalam situasi perubahan, transformational leadership mampu menumbuhkan makna kerja, rasa memiliki, dan komitmen emosional karyawan terhadap visi organisasi.

Peran pemimpin dalam mengelola perubahan juga diperkuat melalui pembangunan kapabilitas organisasi. Cao & Le (2024) menjelaskan bahwa transformational leadership berdampak pada organizational change capability melalui jalur kepercayaan. Pemimpin yang mampu menunjukkan keterbukaan dan keandalan akan menciptakan rasa aman psikologis, sehingga karyawan merasa mampu untuk mengadopsi prosedur baru. Hal ini didukung oleh Runa (2023), yang menyatakan bahwa perubahan kepemimpinan yang efektif dapat memperkuat readiness to change staf dengan meningkatkan resiliensi dan efikasi diri individu selama masa transisi yang kompleks.

Namun, faktor kepemimpinan tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan lingkungan kerja yang kondusif. Organizational culture yang mencerminkan persepsi staf terhadap lingkungan internal, menjadi wadah bagi tumbuhnya kesiapan menghadapi perubahan. Engida et al. (2022) menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan perubahan dengan budaya organisasi, di mana budaya yang adaptif dan inklusif secara langsung mendorong readiness to change.

Meyer & Allen (1991) mengemukakan bahwa affective commitment adalah bentuk komitmen yang paling kuat secara emosional karena berkaitan dengan ikatan psikologis dan persepsi identifikasi individu terhadap tujuan organisasi. Mutmainnah et al. (2022)

menunjukkan bahwa ketika seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang kuat, maka pengaruh positif dari transformational leadership dan organizational culture terhadap readiness to change akan semakin teramplifikasi.

Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada sektor pendidikan, manufaktur, organisasi publik, atau konteks internasional, dengan keterbatasan eksplorasi pada sektor rumah sakit swasta di Indonesia, khususnya yang mengalami perubahan kepemilikan dan kepemimpinan secara signifikan. Kesenjangan penelitian tersebut menjadi semakin relevan ketika dikaitkan dengan fenomena empiris yang terjadi di Rumah Sakit Kelas C Jakarta Selatan.

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan pada bulan Maret 2026 terhadap 15 perawat RS Kelas C Jakarta Selatan yang terdiri dari 9 perawat lama yang sudah bekerja lebih dari 3 tahun dan 6 perawat baru yg bekerja kurang dari 3 tahun, pada variabel readiness to change 66% perawat menunjukkan tidak siap, terutama pada dimensi personal valence dengan pernyataan keinginan untuk terlibat aktif menyelesaikan setiap program perubahan di unit kerja, 80% perawat menyatakan tidak setuju.

Pada variabel organizational culture, karyawan RS Kelas C Jakarta Selatan sebanyak 67% masih memiliki persepsi organizational culture yang cenderung lemah, terutama pada dimensi Expoused Values pada pertanyaan “Saya terbiasa untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan”, sebanyak 67% karyawan menyatakan tidak setuju dan Basic Underlying Assumptions 67% yaitu pernyataan “Saya percaya bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan pegawainya”. sebanyak 67% perawat menyatakan tidak setuju. sehingga masih diperlukan upaya penguatan budaya organisasi, khususnya dalam mendukung proses perubahan organisasi.

Pada variabel transformational leadership sebanyak 64% perawat menyatakan transformational leadership yang diterapkan masih rendah. Pimpinan baru dengan figur berwibawa yang cukup menginspirasi dan disegani oleh seluruh perawat saat ini juga masih mendapatkan respon kurang baik. Pada pertanyaan pimpinan bersedia mendengarkan keluhan atau aspirasi pribadi terkait kondisi kerja sebanyak 80% perawat tidak setuju.

Pada variabel commitment organizational mengungkap 72,3% perawat memiliki commitment organizational yang rendah. Terutama pada dimensi affective commitment atau keterikatan emosional, dari pertanyaan “Meninggalkan RS ini dalam masa transisi

seperti sekarang terasa tidak etis bagi saya; Saya tetap bekerja disini karena wajib berkontribusi bagi sejarah panjang RS”, dari semua pernyataan diatas 80% perawat menjawab tidak setuju. Dari hal tersebut dapat dinyatakan affective commitment pada karyawan cenderung rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya keterbatasan produktifitas di RS Kelas C Jakarta Selatan. Selain dari pada itu penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi dalam memperkaya kajian perilaku organisasi dan manajemen kesehatan. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: “Peran Mediasi Affective Commitment Pada Pengaruh Organizational Culture Dan Transformational Leadership Terhadap Readiness To Change Di Rumah Sakit Kelas C Jakarta Selatan.

LANDASAN TEORI

Perubahan organisasi merupakan proses yang menuntut kesiapan individu untuk menerima, mendukung, dan berpartisipasi dalam penerapan kebijakan, sistem, serta prosedur baru. Dalam konteks rumah sakit, readiness to change menjadi faktor penting karena keberhasilan perubahan organisasi sangat bergantung pada kesiapan tenaga kesehatan, khususnya perawat, dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Holt et al. (2007) menjelaskan bahwa readiness to change merupakan konstruk multidimensional yang mencakup keyakinan individu terhadap kesesuaian perubahan (appropriateness), kemampuan melaksanakan perubahan (change efficacy), dukungan manajemen (management support), dan manfaat perubahan bagi individu (personal valence). Kesiapan tersebut dapat dipengaruhi oleh organizational culture dan transformational leadership. Menurut Schein (2010), organizational culture merupakan pola asumsi dasar yang dipelajari dan dikembangkan oleh suatu kelompok dalam menghadapi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang kemudian menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam berpikir dan bertindak. Budaya organisasi yang adaptif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan penerimaan terhadap perubahan. Engida et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan perubahan dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Sementara itu, Bass dan Avolio (1994) menjelaskan bahwa transformational leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang mendorong perubahan melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi

intelektual, dan perhatian individual. Kepemimpinan transformasional berperan dalam membangun visi bersama, meningkatkan motivasi, serta mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Hal tersebut sejalan dengan Runa (2023) yang mengkaji hubungan kepemimpinan transformasional, efikasi diri, komitmen organisasi, dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

Dalam menjelaskan hubungan antara organizational culture dan transformational leadership terhadap readiness to change, affective commitment diposisikan sebagai variabel mediasi yang menggambarkan mekanisme psikologis dalam membentuk kesiapan individu menghadapi perubahan organisasi. Meyer dan Allen (1991) mendefinisikan affective commitment sebagai keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu terhadap organisasi, sehingga individu memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi berdasarkan ikatan emosional yang terbentuk. Budaya organisasi yang mendukung kerja sama, kepercayaan, dan keselarasan nilai berpotensi memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Demikian pula, kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian individual, dan membangun kepercayaan dapat mendorong terbentuknya komitmen organisasi. Adiwijaya dan Hayati (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan menghadapi perubahan. Sementara itu, Mansour et al. (2022) mengkaji keterkaitan antara kesiapan individu menghadapi perubahan dan affective organizational commitment, yang memberikan landasan empiris bagi pentingnya hubungan kedua konstruk tersebut. Berdasarkan integrasi teori dan temuan penelitian terdahulu, affective commitment diduga menjadi mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kesiapan perawat menghadapi perubahan. Dengan demikian, penelitian ini menempatkan affective commitment sebagai variabel mediasi untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung organizational culture dan transformational leadership terhadap readiness to change pada perawat Rumah Sakit Kelas C di Jakarta Selatan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dan metode penelitian yang digunakan adalah asosiatif kausalitas. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan survei dengan kuesioner untuk menganalisis hubungan antar variabel.

Populasi yang diambil dalam penelitian adalah seluruh perawat yang mencakup karyawan tetap dan kontrak yang terdaftar secara resmi di kuartal terakhir tahun 2025. Perawat dipilih sebagai populasi dalam penelitian ini dikarenakan perawat berperan secara langsung dalam operasional Rumah Sakit, sehingga mereka paling merasakan perubahan organisasi dan prosedur yang membuat perawat sangat relevan untuk menilai *readiness to change*,

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampling atau sampel sama dengan jumlah populasi. Sebanyak 76 perawat menjadi responden. Kriteria inklusi sampel yaitu profesi perawat yang aktif bekerja di RS Kelas C Jakarta Selatan, yang terdaftar secara resmi di kuartal terakhir tahun 2025; Waktu kerja Karyawan > 1 tahun; Unit kerja merupakan unit pelayanan klinis di Rumah Sakit Kelas C Jakarta Selatan yaitu unit IGD, poli umum dan spesialis, rawat inap, ICU, HCU dan OK; Status kepegawaian adalah karyawan tetap atau kontrak untuk memastikan keterlibatan dengan organisasi; Kesiapan dan persetujuan bersedia berpartisipasi dan menandatangani *informed consent*; Perawat yang memiliki akses penuh terhadap informasi terkait prosedur kerja, kepemimpinan unit, dan implementasi perubahan organisasi.

Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner tertutup yang disebarakan secara digital atau fisik kepada responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian menggunakan kuesioner yang dikirim langsung dan didistribusikan secara elektronik dengan google form. Skala yang digunakan dalam penelitian adalah Skala Likert 4 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 4 = Sangat Setuju). Metode analisis data menggunakan PLS-SEM yang terdiri dari outer model, inner model, pengujian hipotesis.

Organizational culture diukur melalui dimensi Artifacts, Espoused Values, Basic Underlying Assumptions (Schein, 2010). Transformational leadership diukur melalui dimensi Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration (Bass & Avolio, 1994). Affective commitment diukur melalui dimensi Affective commitment terhadap organisasi, Affective commitment terhadap atasan, Affective commitment terhadap rekan kerja, Affective commitment kepada pelanggan, Affective commitment terhadap pekerjaan, Affective commitment terhadap profesi, Affective commitment terhadap karier (Morin et al., 2009). *Readiness*

to change diukur melalui dimensi Appropriateness, Management Support, Change Efficacy, Personal Valence (Holt et al., 2007).

HASIL PENELITIAN

Gambaran Responden

Jumlah responden laki-laki sebanyak 10 orang (13%) dan perempuan sebanyak 66 orang (87%). Responden berusia < 25 tahun sebanyak 6 orang, usia 26 – 35 tahun sebanyak 42 orang (55%), usia 36 – 45 tahun sebanyak 23 orang (30%), usia > 45 tahun sebanyak 5 orang (7%). Masa kerja responden 1 – 3 tahun sebanyak 25 orang (33%), masa kerja di atas 3 tahun sebanyak 51 orang (67%). Responden bekerja pada unit IGD sebanyak 14 orang (18%), rawat inap sebanyak 23 orang (30%), rawat jalan sebanyak 18 orang (24%), unit OK sebanyak 9 orang (12%), ICU sebanyak 12 orang (16%).

Outer Model

Nilai muatan faktor organizational culture berkisar antara 0,635 hingga 0,884. Transformational leadership memiliki nilai muatan faktor antara 0,800 hingga 0,921. Affective commitment memiliki nilai muatan faktor antara 0,602 sampai 0,917. Readiness to change mempunyai nilai muatan faktor antara 0,844 hingga 0,898. Menurut Hair et al. (2022) nilai muatan faktor (outer loading) > 0.70 dinyatakan valid atau mampu mengukur apa yang hendak diukur. Namun nilai antara 0,40 sampai 0,70 tetap dipertahankan selama nilai AVE > 0,5. Nilai AVE > 0,5 memiliki arti bahwa variabel penelitian dinyatakan valid (Hair et al., 2022). Semua variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan valid sehingga dapat dilanjutkan dalam analisa selanjutnya. Nilai AVE (average variant extracted) dimunculkan karena terkait dengan validitas masing-masing variabel. Berbeda halnya dengan nilai muatan faktor atau outer loading yang dipakai untuk melihat validitas setiap item.

Validitas diskriminan berfungsi membedakan apakah sebuah konstruk atau masing-masing variabel mempunyai ciri khas atau berbeda dari variabel lainnya. Hasil uji validitas deskriminan dalam tabel di atas menunjukkan nilai HTMT antar konstruk tidak ada yang melebihi 0,9 atau < 0,9. Hal ini berarti bahwa seluruh konstruk dalam model PLS telah memenuhi kriteria validitas deskriminan yang dipersyaratkan. Semua variabel dalam penelitian ini, masing-masing memiliki ciri khas dalam mengukur konstraknya masing-masing. Berdasarkan hasil pengujian validitas deskriminan tersebut maka dapat

disimpulkan bahwa outer model PLS telah memenuhi kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan.

Hasil penelitian menunjukkan nilai Cronbach's Coefficient Alpha untuk semua variabel > 0.6 dan nilai Composite reliability > 0.7 , sehingga seluruh variabel pada penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal tersebut menunjukkan seluruh konstruk memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

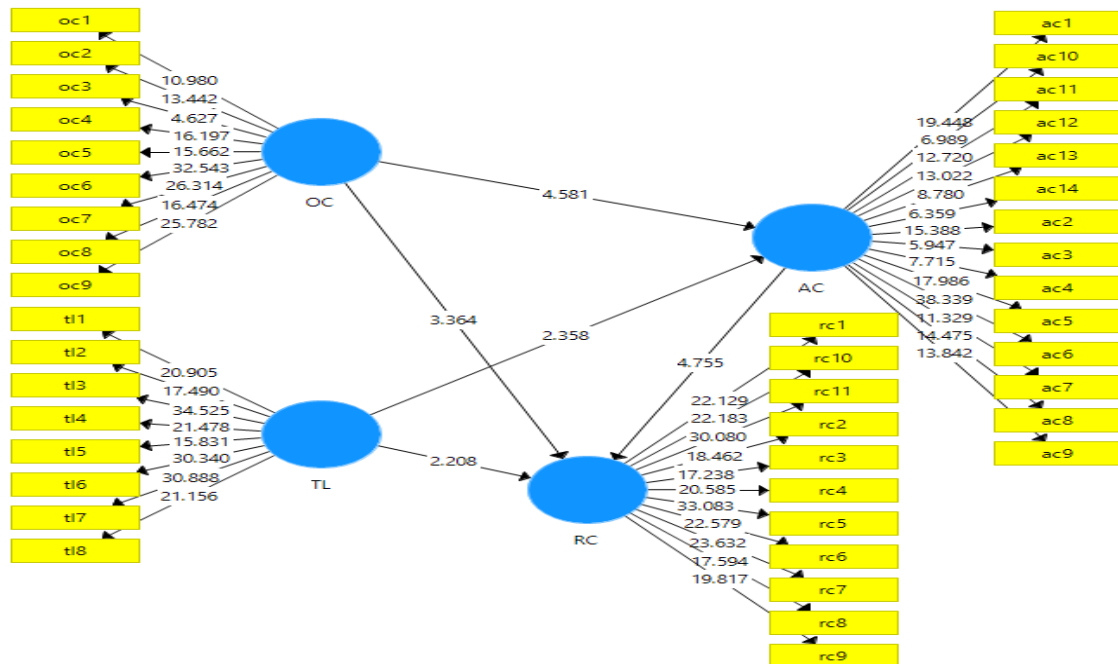
Inner Model

Chin (1998) menyatakan bahwa nilai R Square $> 0,67$ menunjukkan model PLS kuat dalam memprediksi endogen, R Square $0,33 - 0,67$ menunjukkan model PLS pada kategori cukup kuat (moderate) dan R Square $0,19 - 0,33$ menunjukkan bahwa model lemah dalam memprediksi endogen. Hasil analisis pada tabel berikut menunjukkan R square readiness to change sebesar 0,599 (sedang) dan R square affective commitment sebesar 0,396 (sedang). Faktor-faktor seperti organizational culture, transformational leadership, affective commitment berkontribusi atau menyumbang terhadap readiness to change sebesar 59,9% yang artinya masih terdapat faktor lainnya sebesar 40,1% dalam mempengaruhi besarnya readiness to change. Hal ini berarti diperlukan penggalian faktor-faktor lainnya melalui wawancara dan observasi guna mengetahui hal apa saja yang dapat mempengaruhi readiness to change serta menambahkan faktor yang ada diluar penelitian ini.

Q Square menunjukkan predictive relevance model, dimana nilai Q Square sebesar $0,02 - 0,15$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance kecil, Q Square sebesar $0,15 - 0,35$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance sedang dan Q square $> 0,35$ menunjukkan predictive relevance model yang besar (Chin, 1998). Hasil analisis perhitungan rumus dengan variabel terikat readiness to change menunjukkan Q Square sebesar 0,431 dan menunjukkan predictive relevance model yang besar.

SRMR adalah Standardized Root Mean square Residual, selain dinilai dari nilai R square dan Q Square, goodness of fit model juga dilihat dari nilai SRMR estimated model, model dinyatakan perfect fit jika SRMR estimated model $< 0,08$ dan model dinyatakan fit jika nilai SRMR estimated model antara $0,08 - 0,10$. Hasil analisis pada tabel berikut menunjukkan nilai SRMR estimated model sebesar 0,079 berada pada kategori perfect fit.

Uji Hipotesis



Gambar 1. Hasil Bootstrapping

Pada uji hipotesis jika nilai $p < 0,05$ maka hipotesis diterima dan jika nilai nilai $p \geq 0,05$ maka hipotesis ditolak. Berikut ini adalah hasil pengujian yang telah dilakukan.

Tabel 1. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

	Variabel	β	p	Keterangan
H1	Budaya Organisasi → Kesiapan Untuk Berubah	0,325	0,001	Diterima
H2	Kepemimpinan Transformasional → Kesiapan Untuk Berubah	0,180	0,027	Diterima
H3	Budaya Organisasi → Komitmen Afektif	0,471	0,000	Diterima
H4	Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Afektif	0,272	0,018	Diterima
H5	Komitmen Afektif → Kesiapan Untuk Berubah	0,428	0,000	Diterima
H6	Budaya Organisasi → AC → Kesiapan Untuk Berubah	0,202	0,003	Diterima
H7	Kepemimpinan Transformasional → AC → Kesiapan Untuk Berubah	0,116	0,040	Diterima

Sumber: Hasil olah data Smartpls, 2026

Pembahasan

Pengaruh Organizational Culture terhadap Readiness to Change

Hasil penelitian menemukan bahwa organizational culture berpengaruh positif terhadap readiness to change. Semakin baik budaya organisasi maka semakin siap seorang perawat untuk mengalami perubahan manajemen. Organizational Culture adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah saat beradaptasi secara eksternal dan melakukan integrasi secara internal

(Schein, 2010). Holt et al. (2007) yang mendefinisikan readiness to change sebagai sebuah konstruksi multidimensi yang mencerminkan sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi perubahan.

Kontribusi organizational culture dalam menciptakan lingkungan yang adaptif selain faktor kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja atau organizational culture memegang peranan krusial dalam menentukan keberhasilan perubahan. Organizational culture yang dicirikan oleh komunikasi yang terbuka, dukungan antar sejawat, dan rasa aman secara psikologis akan mendorong karyawan untuk lebih berani menerima metode kerja baru. Jika iklim di dalam rumah sakit terasa kaku dan penuh tekanan, staf cenderung akan bersikap resisten. Penelitian oleh Syarif et al. (2024) menegaskan bahwa readiness to change akan sulit terbentuk tanpa adanya organizational culture yang suportif, lingkungan yang menghargai pembelajaran dan keterbukaan akan secara otomatis meningkatkan penerimaan staf terhadap inovasi yang dibawa oleh manajemen.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Readiness to Change

Hasil penelitian menemukan bahwa transformasional leadership berpengaruh positif terhadap readiness to change. Gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kesiapan bagi perawat dalam menghadapi perubahan manajemen. Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang suportif, mendorong, dan memotivasi untuk memimpin bawahan. Transformational leadership memiliki empat atribut: motivasi inspiratif, pertimbangan individual, pengaruh ideal, dan stimulasi intelektual (Bass & Avolio, 1994). Holt et al. (2007) yang mendefinisikan readiness to change sebagai sebuah konstruksi multidimensi yang mencerminkan sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi perubahan.

Teori Force Field Analysis menekankan bahwa kesiapan untuk berubah tercipta apabila kekuatan pendorong (driving forces) melampaui kekuatan penghambat (restraining forces) (Lewin, 1951). Di sinilah peran transformational leadership menjadi vital sebagai katalis dalam fase pencairan (unfreezing). transformational leadership menggunakan pengaruh ideal dan motivasi inspirasionalnya untuk melemahkan resistensi staf terhadap perubahan sekaligus memperkuat motivasi intrinsik mereka. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif mampu menggeser keseimbangan kekuatan dalam organisasi sehingga tercipta kondisi kesiapan psikologis di mana staf bersedia

meninggalkan praktik lama demi mencapai standar kinerja yang lebih tinggi (Lewin, 1951).

Pengaruh Organizational Culture terhadap Affective Commitment

Hasil penelitian menemukan bahwa organizational culture berpengaruh positif terhadap affective commitment. Budaya kerja yang ada di rumah sakit akan mendorong komitmen yang bersifat emosional dari perawat. Organizational culture adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika memecahkan masalah saat beradaptasi secara eksternal dan melakukan integrasi secara internal (Schein, 2010). Affective commitment adalah ikatan psikologis yang bersifat emosional antara seorang karyawan dengan suatu target atau fokus tertentu di tempat kerja (Morin et al., 2009). Komitmen semacam ini menjadi prediktor penting terhadap reaksi positif karyawan terhadap perubahan organisasi yang direncanakan.

Organizational culture yang suportif di rumah sakit akan meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas staf. Berdasarkan studi Amiruddin & Kurniawati (2024), budaya organisasi yang kuat dan positif berkaitan erat dengan keterikatan karyawan (employee engagement), yang merupakan inti dari affective commitment. Ketika staf merasa bahwa organizational culture menghargai kontribusi dan kesejahteraan mereka, mereka cenderung mengembangkan komitmen afektif yang lebih kuat. Hal ini menciptakan hubungan di mana organizational culture yang baik menjadi prasyarat bagi terbentuknya komitmen jangka panjang staf terhadap institusi.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Affective Commitment

Hasil penelitian menemukan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap affective commitment. Gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen afektif dari perawat. Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang suportif, mendorong, dan memotivasi untuk memimpin bawahan. transformational leadership memiliki empat atribut: motivasi inspiratif, pertimbangan individual, pengaruh ideal, dan stimulasi intelektual (Bass & Avolio, 1994). Affective commitment adalah ikatan psikologis yang bersifat emosional antara seorang karyawan dengan suatu target atau fokus tertentu di tempat kerja (Morin et al., 2009). Gaya kepemimpinan yang suportif, mendorong, dan memotivasi untuk memimpin bawahan akan membentuk ikatan antara karyawan dengan organisasi tempat ia bekerja.

Hamza et al. (2022) menjelaskan bahwa melalui kepercayaan yang dibangun oleh pimpinan, karyawan akan merespons dengan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, terutama selama masa perubahan. Transformational Leadership yang memperhatikan kebutuhan individual staf akan membuat staf merasa dihargai, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi mereka. Hubungan ini juga didukung oleh Amiruddin & Kurniawati (2024) yang menemukan bahwa transformational leadership secara signifikan meningkatkan keterikatan dan performa melalui penguatan aspek psikologis karyawan.

Pengaruh Affective Commitment terhadap Readiness to change

Hasil penelitian menemukan bahwa affective commitment berpengaruh positif terhadap readiness to change. Semakin tinggi affective commitment dari perawat maka semakin siap perawat dalam menghadapi perubahan manajemen. Affective commitment adalah ikatan psikologis yang bersifat emosional antara seorang karyawan dengan suatu target atau fokus tertentu di tempat kerja (Morin et al., 2009). Holt et al. (2007) yang mendefinisikan readiness to change sebagai sebuah konstruksi multidimensi yang mencerminkan sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi perubahan. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi tempat mereka bekerja cenderung siap dalam mengadopsi perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Mansour et al. (2022) menemukan hubungan timbal balik di mana kesiapan individu untuk berubah berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif. Dalam konteks rumah sakit, staf yang sudah berkomitmen secara emosional kepada organisasi akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mendukung setiap inisiatif readiness to change (menjadi siap) karena mereka percaya bahwa kesuksesan perubahan tersebut adalah kesuksesan organisasi tempat mereka bernaung. Affective commitment yang merupakan dimensi dari komitmen organisasi yang bertindak sebagai energi internal yang mendorong staf dari sekadar "tahu" menjadi "siap melakukan" perubahan.

Pengaruh Affective Commitment memediasi Organizational Culture terhadap Readiness to Change

Hasil penelitian menemukan bahwa affective commitment mampu memediasi pengaruh organizational culture terhadap readiness to change. Pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan untuk berubah semakin kuat ketika diperantarai oleh faktor

komitmen afektif. Dimensi terendah sampai tertinggi dari variabel organizational culture meliputi artifacts, espoused values, basic underlying assumptions. Indikator terendah berada pada butir 3 yaitu “Komunikasi antara atasan dan bawahan berlangsung terbuka”. Indikator tertinggi berada pada butir 9 yaitu “Saya bersedia mempelajari cara kerja baru”. Secara keseluruhan organizational culture berada pada kategori tinggi.

Dimensi terendah sampai tertinggi dari variabel affective commitment meliputi affective commitment terhadap karir, affective commitment terhadap atasan, affective commitment terhadap pekerjaan, affective commitment terhadap profesi, affective commitment terhadap rekan kerja, affective commitment terhadap organisasi, affective commitment terhadap pelanggan. Indikator terendah berada pada butir 14 yaitu “Saya berkeinginan untuk naik pangkat atau mendapatkan promosi di RS ini”. Indikator tertinggi berada pada butir 8 yaitu “Memberikan layanan berkualitas kepada pasien adalah sumber kepuasan bagi saya”. Secara keseluruhan affective commitment berada pada kategori tinggi.

Dimensi terendah sampai tertinggi dari variabel readiness to change meliputi change efficacy, personal valence, appropriateness, management support. Indikator terendah berada pada butir 7 yaitu “Saya merasa mampu untuk mengatasi hambatan yang ada di unit kerja”. Indikator tertinggi berada pada butir 5 yaitu “Pimpinan menunjukkan optimisme bahwa perubahan ini akan membuahkan hasil baik”. Secara keseluruhan variabel readiness to change berada pada kategori sedang.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa affective commitment terutama keterikatan yang melibatkan emosional, berfungsi sebagai katalisator yang mengubah persepsi positif terhadap lingkungan kerja menjadi tindakan nyata dalam mendukung perubahan (Ha & Diem, 2025). Tanpa komitmen yang kuat, budaya organisasi yang baik mungkin hanya dirasakan sebagai kenyamanan tanpa adanya dorongan untuk keluar dari zona nyaman saat terjadi akuisisi. Oleh karena itu, affective commitment akan memperkuat pengaruh positif organizational culture terhadap readiness to change.

Pengaruh Affective Commitment memediasi Transformational Leadership terhadap Readiness to Change

Hasil penelitian menemukan bahwa affective commitment mampu memediasi pengaruh transformational leadership terhadap readiness to change. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah semakin kuat ketika

diperantarai oleh faktor komitmen afektif. Dimensi terendah sampai tertinggi dari variabel transformational leadership meliputi intellectual stimulation, individualized consideration, inspirational motivation, idealized influence. Indikator terendah berada pada butir 7 yaitu “Pimpinan meluangkan waktu memberikan bimbingan langsung bagi karyawan yang sulit beradaptasi”. Indikator tertinggi berada pada butir 1 yaitu “Pimpinan mampu menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam menghadapi perubahan”. Secara keseluruhan variabel transformational leadership berada pada kategori tinggi.

Kepemimpinan dalam konteks perubahan sangat bergantung pada hubungan timbal balik antara pemimpin dan komitmen staf. Affective commitment bertindak sebagai variabel pemacu; ketika seorang pemimpin RS Kelas C Jakarta Selatan mengajak staf untuk beradaptasi dengan sistem baru maka staf yang memiliki komitmen normatif dan afektif yang kuat akan lebih cepat merespons ajakan tersebut sebagai sebuah kewajiban dan tanggung jawab profesional. Dengan demikian, affective commitment berperan sebagai faktor yang memperkuat pengaruh positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kesiapan berubah karyawan. (Ha & Diem, 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa organizational culture berpengaruh positif terhadap readiness to change. Transformasional leadership berpengaruh positif terhadap readiness to change. Organizational culture berpengaruh positif terhadap affective commitment. Transformational leadership berpengaruh positif terhadap affective commitment. Affective commitment berpengaruh positif terhadap readiness to change. Affective commitment mampu memediasi parsial pengaruh organizational culture terhadap readiness to change. Affective commitment mampu memediasi pengaruh transformational leadership terhadap readiness to change.

Saran bagi Rumah Sakit Kelas C Jakarta Selatan yaitu membuat standarisasi SOP agar lebih mudah dipahami dan diterapkan, menciptakan iklim kerja yang mendukung psychological safety, menggalakkan forum briefing harian (morning report) yang interaktif dan komunikatif antar-shift. Pemimpin memastikan memberikan teladan dan semangat dalam etos kerja untuk menerapkan budaya organisasi di lingkungan kerja, membiasakan tegur sapa, senyum, mendengarkan masukan dan ide ide karyawan, Rumah sakit perlu melakukan evaluasi dan perbaikan proses kerja secara berkala berdasarkan masukan dari karyawan, memberikan reward untuk para karyawan yang berprestasi dan

memiliki integritas tinggi. Rumah sakit perlu membuat program intervensi perubahan terpadu yang memadukan penguatan budaya kerja, pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan keperawatan, dan program penguatan komitmen emosional perawat secara bersamaan

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan keseluruhan populasi di Rumah Sakit dengan sampel diperluas menjadi metode sampel acak (random sampling) sehingga dapat melihat kesiapan perubahan pada keseluruhan karyawan di Rumah Sakit Kelas C Jakarta Selatan, menggunakan pendekatan dengan menambahkan wawancara mendalam dan focus group discussion pada tenaga kesehatan dan karyawan bagian manajemen rumah sakit, menambah dan mengeksplorasi variabel motivasi dan system reward sebagai variable mediasi. Penelitian selajutnya disarankan untuk dilakukan pada rumah sakit lain yang juga baru di akuisisi sehingga dapat membandingkan pengaruh organizational culture dan transformational leadership, affective commitment terhadap readiness to change.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, S., & Hayati, K. (2023). The effect of transformational leadership on readiness for change mediated by organizational commitment. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(15), 69–80.
- Amiruddin, & Kurniawati, D. T. (2024). Transformational leadership and organizational culture of Islamic boarding school mediated by employee engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(5), 432–440.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 31.
- Ha, N. M., & Diem, P. T. (2025). Boosting human resource professionalism in change leadership to foster organizational commitment. *Future Business Journal*, 11(1), 152.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>
- Hamza, K. A., Alshaabani, A., Salameh, N., & Rudnak, I. (2022). Impact of transformational leadership on employees' reactions to change and mediating role of organizational trust: Evidence from service companies in Hungary. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 522–535.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Indonesia, P. R. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan*. Pemerintah Republik Indonesia.
- Kemendes. (2024). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 26 Tahun 2022 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit di Lingkungan Kementerian Kesehatan*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Social science paperbacks.
- Mansour, A., Rowlands, H., Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Al-Qudah, S., Shrouf, H., & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business & Management*, 9(1), 1966866.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Morin, A. J. S., Madore, I., Morizot, J., Boudrias, J.-S., & Tremblay, M. (2009). Multiple Targets of workplace affective commitment: Factor structure and measurement invariance of the workplace affective commitment multidimensional questionnaire. *Advances in Psychology Research*, 59(1), 45–75.
- Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2022). The Impact Of Directive Leadership On Innovative Work Behavior: The Mediation Role Of Continuance Commitment. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 37(3), 268.
- Runa, R. (2023). Determinants of employee change readiness: A study of transformational leadership and self-efficacy and the role of organizational commitment. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 154–167.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* 4th Edition. San Francisco.
- Shanti, I., Noermijati, N., Rofiaty, R., & Sunaryo, S. (2025). Organisational culture, transformational leadership, and emotional intelligence in change readiness. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 3047.
- Syarif, B. S., Raharjo, K., Ruhana, I., & Nurtjahjono, G. E. (2024). Navigating readiness for change: exploring the influence of authentic leadership, culture, learning and internal locus of control. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2433170.
- Zhang, L., Han, L., Liang, X., Wang, R., Fan, H., Jia, Y., Li, S., & Jiang, X. (2025). The relationship between transformational leadership and work engagement among intensive care unit nurses: the mediating function of organizational climate. *BMC Nursing*, 24(1), 398.