

HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN PT. X

Ani Nur Fitriyah

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA. email: ani.18054@mhs.unesa.ac.id

Hermien Laksmiwati

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

Abstrak

Perubahan yang dinamis dalam lingkup organisasi menuntut anggota yang terlibat didalamnya mempunyai kesiapan untuk berubah agar dapat mengikuti dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Kesiapan untuk berubah dapat dipengaruhi beberapa hal, salah satunya oleh kondisi iklim organisasi yang dipersepsikan positif oleh karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT.X. Metode penelitiannya menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan jumlah sampel menggunakan teknik sampling jenuh yang melibatkan 76 karyawan tetap. Data dianalisa menggunakan uji korelasi *product moment* dengan bantuan program *SPSS 24.0 for windows*. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh nilai rata-rata pada setiap dimensi dalam variabel kesiapan untuk berubah, diantaranya: dimensi *appropriateness* sebesar 5,76, dimensi *management support* sebesar 5,11, dimensi *change efficacy* sebesar 12,23, dan dimensi *personal valance* sebesar 11,28. Selain itu, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan nilai korelasi sebesar 0.625. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT.X serta hubungan dari kedua variabel juga memiliki arah yang positif, artinya jika semakin tinggi iklim organisasi maka kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan juga semakin tinggi. Begitu sebaliknya, jika semakin rendah iklim organisasi maka kesiapan untuk berubah pada karyawan juga semakin rendah.

Kata Kunci: Iklim organisasi, kesiapan untuk berubah, karyawan

Abstract

Dynamic changes in the scope of the organization require the members involved in it to have the readiness to change so that they can follow and adapt to existing changes. Readiness to change can be influenced by several things, one of which is the condition of the organizational climate which is perceived positively by employees. This study aims to determine the relationship between organizational climate and readiness to change in PT.X employees. The research method uses quantitative methods. The number of samples was taken using a saturated sampling technique involving 76 permanent employees. The data were analyzed using the product moment correlation test with the help of the SPSS 24.0 for windows program. From the results of data analysis that has been carried out, the average value for each dimension in the readiness to change variable is obtained, including: the appropriateness dimension of 5.76, the management support dimension of 5.11, the dimension of change efficacy of 12.23, and the personal dimension. valance of 11.28. In addition, obtained a significance value of 0.000 ($p < 0.05$) with a correlation value of 0.625. These results indicate that there is a significant relationship between organizational climate and readiness to change in PT.X employees and the relationship of the two variables also has a positive direction, meaning that the higher the organizational climate, the higher the readiness for change of employees. On the other hand, the lower the organizational climate, the lower the readiness for change in employees.

Keywords: Organizational climate, readiness to change, employee

PENDAHULUAN

Dalam proses kehidupan akan selalu ditandai dengan adanya perubahan. Perubahan akan terus terjadi dan tidak mungkin bisa dihindari terutama pada sebuah organisasi, terlebih di era revolusi industri yang kini telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Revolusi industri sendiri saat ini telah sampai pada tahap yang lebih tinggi atau biasa dikenal dengan revolusi industri 4.0. Revolusi industri 4.0 ialah suatu tantangan baru di era ini

yang memiliki dampak signifikan pada perekonomian suatu Negara khususnya pada pertumbuhan industri. Salah satu dampak yang akan terjadi yakni berkurangnya sumber daya manusia yang nantinya akan tergantikan oleh tenaga mesin (Yolanda, 2019). Perubahan dalam organisasi dapat terjadi di seluruh sektor industri, tidak terkecuali pada industri manufaktur. Menurut Menteri Perindustrian, industri manufaktur saat ini menjadi tulang punggung bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Kemenperin, 2019). Dalam hal ini artinya perubahan pada kondisi

perekonomian tidak dapat dihindarkan, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk siap beradaptasi dan bertransformasi agar mampu menghadapi segala tantangan baru dalam mengimplementasikan perubahan.

Setiap perusahaan membutuhkan sumber daya untuk menunjang keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi, salah satu halnya yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia tersebut diantaranya pemimpin sampai dengan karyawan yang dipercaya sebagai agen perubahan, karena karyawan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan dan mengelola perubahan (Wijono, 2018). Perubahan biasanya membutuhkan pengelolaan berkelanjutan jangka pendek maupun jangka panjang agar inisiatif perubahan yang diusulkan dapat berhasil. Menurut Zulkarnain & Hadiyani (2014), perubahan organisasi dapat dikatakan berhasil jika karyawan memiliki kesiapan untuk menerima perubahan, sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan kesiapan karyawannya dalam menghadapi perubahan tersebut. Namun, Burnes & Jackson (2011) menyebutkan bahwa alasan mengapa begitu banyak implementasi perubahan gagal yakni karena kurangnya keselarasan antara nilai-nilai inti organisasi dengan pendekatan yang diambil terhadap inisiatif perubahan tersebut.

Dengan demikian, seperti halnya langkah pertama dalam proses perubahan, perusahaan harus memastikan terlebih dulu bahwa karyawannya memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah berperan penting terhadap upaya keberhasilan perubahan dalam perusahaan. Sejalan dengan penjelasan menurut Holt et al., (2007) bahwa kesiapan untuk berubah merupakan faktor yang mendukung karyawan berinisiatif melakukan perubahan. Karyawan yang siap menghadapi perubahan lebih mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan, dan resistensi yang mungkin ditimbulkan dari perubahan tersebut akan berkurang, sehingga memungkinkan perubahan dapat berhasil (Astuti & Khoirunnisa, 2018). Oleh sebab itu, diperlukan kesiapan untuk berubah pada diri setiap karyawan untuk mewujudkan efektivitas serta keberhasilan implementasi perubahan didalam perusahaan.

Holt et al., (2007) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah sebagai perilaku yang secara keseluruhan dibentuk dari adanya proses perubahan, topik perubahan serta karakteristik individu dalam upaya keterlibatannya pada suatu perubahan. Menurut Rafferty et al., (2013), Kesiapan untuk berubah merupakan suatu keadaan kognitif dalam diri individu yang memandang positif berkenaan dengan adanya perubahan. Jones et al., (2005) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai persepsi individu yang bersifat positif mengenai kepentingan perubahan dan bagaimana perubahan tersebut cenderung berimplikasi positif bagi diri individu serta perusahaan.

Leonard et al., (2013) mengungkapkan bahwa kesiapan untuk berubah sebagai keyakinan dalam diri karyawan mengenai kemampuan perusahaan untuk memungkinkan karyawannya berhasil mencapai tujuan perubahan dan melihat sejauh mana manfaat perubahan tersebut berdampak bagi diri karyawan serta perusahaan. Berdasarkan seluruh pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sikap individu yang menunjukkan adanya kemauan untuk menerima, menghadapi dan mengelola perubahan yang dikemudian hari hasilnya dapat bermanfaat bagi diri individu itu sendiri serta keberhasilan tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini menggunakan teori kesiapan untuk berubah milik Holt et al., (2007), diantaranya terdapat lima dimensi kesiapan untuk berubah. Dimensi pertama yaitu *appropriateness*, dimana pada dimensi ini karyawan yakin bahwa perubahan memang tepat dilakukan dan perusahaan akan mendapat manfaat dari penerapan perubahan tersebut. Dimensi kedua yaitu *change efficacy*, dimana pada dimensi ini karyawan yakin bahwa karyawan memiliki keterampilan serta bersedia melaksanakan tugas terkait dengan perubahan. Dimensi ketiga yaitu *management support*, dimana pada dimensi ini karyawan yakin bahwa manajemen akan mendukung pelaksanaan perubahan hingga membuat para karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap adanya implementasi perubahan yang direncanakan. Dimensi keempat, *personal valence*, dimana pada dimensi ini karyawan yakin akan memperoleh keuntungan secara pribadi jika perubahan tersebut berhasil diimplementasikan oleh perusahaan.

Menurut Holt et al., (2007), karyawan yang siap untuk berubah ditunjukkan dengan perilakunya yang dapat menerima, merangkul serta mengambil keputusan terkait proses perubahan yang akan direncanakan. Sebelum dalam kondisi yang siap, karyawan terlebih dulu akan memikirkan terkait isi, konteks, proses serta atribut individu agar lebih memahami dan percaya bahwa perubahan yang dilakukan perusahaan akan membuat perusahaan semakin maju dan berhasil mencapai tujuan. Selain itu, karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah ditandai dengan adanya sikap positif terhadap perubahan, dimana karyawan merasa jika perubahan tersebut memang perlu dilakukan dan membuat karyawan berkeinginan untuk berpartisipasi secara langsung dalam proses pelaksanaan perubahan. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki kesiapan untuk berubah maka karyawan cenderung menolak inisiatif dari perubahan yang direncanakan oleh perusahaan.

Studi pendahuluan dilakukan di PT.X yang bergerak di bidang industri galangan kapal yang sampai saat ini telah melewati banyak perubahan organisasi. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Biro SDM Divisi Rekam, diketahui bahwa PT.X selalu melakukan pergantian pemimpin setiap 5 tahun sekali. Perubahan tersebut antara

lain meliputi, kebijakan perusahaan, perubahan strategi dan target perusahaan, hal ini tentunya memberikan dampak yang beragam bagi kestabilan diri karyawan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti bersama beberapa karyawan staff produksi pada Divisi Reklamasi, karyawan berinisial Y menyatakan bahwa perubahan yang dirasakan yakni perubahan direksi yang membuat karyawan harus menyesuaikan diri terhadap adanya kebijakan baru, karyawan mengakui bahwa kebijakan baru tersebut membuat tuntutan pekerjaannya semakin meningkat dan merasa terbebani namun tetap harus dikerjakan karena hal itu telah menjadi tanggung jawabnya.

Menurut karyawan berinisial F dampak perubahan yang dirasakan yakni perbedaan generasi antar karyawan, dimana karyawan senior diharapkan dapat membuka diri dengan karyawan muda karena direncanakan untuk menjadi leader selanjutnya sehingga karyawan muda dituntut untuk lebih kompeten dan kompetitif dalam menghadapi perubahan agar dapat bersaing dengan pesaing lainnya, sehingga karyawan harus mulai bisa beradaptasi. Lebih lanjut, karyawan berinisial S juga menyatakan bahwa perubahan yang dirasakan yakni transformasi organisasi menuju industri maritim yang membuat sistem kerja menjadi lebih dinamis sehingga karyawan melakukan berbagai inovasi baru agar dapat meningkatkan produksi menjadi lebih efektif kedepannya. Karyawan yang lainnya juga mengaku bahwa perubahan yang terjadi sedikit dipaksakan dikondisi pandemi saat ini, namun karyawan memahami bahwa perubahan tersebut memiliki maksud dan tujuan yang baik bagi perusahaan sehingga karyawan tetap optimis dan terbuka terhadap perubahan yang diusulkan perusahaan. Dukungan dari atasan yang juga rutin diberikan berupa sosialisasi formal dan informal, dengan tujuan menguatkan visi dan sinergi para karyawan agar saling berkomitmen dalam upaya mengimplementasikan perubahan bersama.

Menurut Ahmad et al., (2018) menjelaskan adanya berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Faktor pertama yakni faktor konteks internal meliputi kepercayaan, komitmen organisasi, budaya organisasi, iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, serta kepuasan kerja. Faktor kedua yakni faktor substansi meliputi tingkat perubahan dan penggabungan. Faktor ketiga yakni faktor proses, yang meliputi komunikasi dan partisipasi. Faktor keempat yaitu faktor atribut individu meliputi efikasi diri, perilaku umum, kelelahan emosional dan depresi. Penjelasan tersebut didukung oleh Lehman et al., (2002) yang menyatakan bahwa iklim organisasi, *work values*, tersedianya sumber daya serta perilaku positif pada individu dikatakan dapat mendukung kesiapan untuk berubah pada karyawan. Menurut beberapa faktor yang telah dipaparkan diatas, faktor yang dianggap paling

berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah menurut Ahmad et al., (2018) salah satunya adalah iklim organisasi.

Iklim organisasi penting diciptakan dalam setiap perusahaan karena hal tersebut berkaitan dengan persepsi karyawan mengenai semua hal yang ada pada organisasi, hal itu juga bisa dijadikan sebagai acuan untuk menerapkan perilaku berikutnya (Prihatsanti & Dewi, 2010). Iklim organisasi merupakan kondisi di lingkungan organisasi yang sifatnya relatif bertahan dan suasananya dipersepsikan oleh karyawan (Lussier, 2017). Menurut Enhart et al., (2014), mendefinisikan Iklim organisasi sebagai kondisi yang dirasakan oleh karyawan mengenai lingkungan organisasi meliputi prosedur, kebijakan dan praktik dalam organisasi berkenaan dengan perilaku karyawan yang merasa didukung dan mendapat evaluasi oleh atasan dan rekan kerja. Menurut Scheneider & Barbera (2014), iklim organisasi merupakan suatu hal yang menjelaskan tentang kualitas dari sistem sosial, budaya serta situasi di dalam lingkungan perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, bisa diketahui bahwa definisi dari iklim organisasi merupakan suatu persepsi karyawan mengenai lingkungan kerjanya yang meliputi struktur, prosedur, situasi dan perilaku karyawan yang didukung oleh organisasi serta rekan kerja.

Adapun beberapa aspek iklim organisasi menurut Lussier, (2017) diantaranya: aspek pertama, *structure*, yakni gambaran persepsi karyawan mengenai adanya peraturan yang harus ditaati, struktur yang jelas dan prosedur yang tepat sebagai acuan bekerja karyawan di dalam perusahaan. Kedua, *responsibility*, yakni gambaran persepsi karyawan mengenai pengawasan yang diberlakukan oleh atasan kepada bawahan serta bagaimana rekan kerja mampu mengerjakan tugasnya hingga tuntas karena merupakan bagian dari tanggung jawab setiap karyawan. Ketiga, *reward*, aspek ini meliputi pemberian imbalan dari perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas usahanya menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta keadilan perusahaan dalam menerapkan hukuman.

Aspek keempat, *warmth*, dimana aspek ini meliputi suasana nyaman, rasa kebersamaan, hubungan baik antar karyawan dan juga atasan, serta komunikasi yang tercipta dalam lingkungan kerja. Aspek kelima, *support*, dimana persepsi karyawan terhadap pemberian dukungan oleh atasan serta kepedulian yang ditunjukkan oleh rekan kerja berupa perasaan saling membantu dan saling membutuhkan. Aspek keenam, *organizational identity and loyalty*, dimana menggambarkan karyawan yang memiliki perasaan bangga karena menjadi bagian dari organisasi yang ditunjukkan dengan komitmen dan loyalitasnya dalam bekerja. Aspek ketujuh, *risk*, dimana aspek ini berupa persepsi karyawan terkait upaya pengambilan resiko yang tepat dimana perilaku karyawan ini didukung dan dipercaya oleh atasan serta rekan kerja.

Iklm organisasi ialah variabel yang diketahui dapat menentukan kesiapan untuk berubah. Pernyataan tersebut sependapat dengan pernyataan oleh Rafferty et al., (2013) yang telah menemukan adanya anteseden yang berbeda dari kesiapan untuk berubah di tingkat individu, anteseden yang dimaksud paling banyak bermula dari situasi internal organisasi yakni persepsi individu mengenai kondisi lingkungan organisasinya. Karyawan yang tidak memiliki pandangan positif terhadap lingkungan kerjanya dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja yang dapat menghambat proses transformasi, sehingga karyawan cenderung menunjukkan sikap yang pesimistis, skeptis dan malas untuk mengikuti perubahan. Sedangkan karyawan yang mempersepsikan iklim organisasi secara positif akan menunjukkan perilaku kerja yang baik dan lebih fokus terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Iklim organisasi yang positif akan membantu karyawan dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi yang membuat karyawan siap dalam menghadapi perubahan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT.X, karyawan mengaku bahwa lingkungan dan manajemen di perusahaan cenderung *supportif*, dimana ketika ada karyawan lain yang mendapat kesulitan dalam hal pekerjaan, karyawan tidak keberatan untuk saling membantu. Karyawan juga menyebutkan bahwa atasan dan rekan kerjanya bersikap profesional dengan tidak mencampurkan urusan pribadi dengan masalah pekerjaan, sehingga karyawan merasa nyaman dan senang saat bekerja. Adanya peraturan dan prosedur yang jelas, membuat karyawan bekerja secara lebih terstruktur dalam mencapai target perusahaan. Karyawan yang selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik secara terus menerus akan mendapatkan *reward* dari atasan berupa kenaikan jabatan. Karyawan mengaku cukup senang dan cukup menikmati menjadi bagian dari perusahaan tanpa berekspektasi lebih ketika bekerja di perusahaan tersebut.

Keterkaitan iklim organisasi dan kesiapan untuk berubah memang tertarik untuk diteliti. Perusahaan dapat berhasil mengimplementasikan perubahan jika didukung oleh karyawan yang siap untuk berubah dan ukuran kesiapan untuk berubah ini bisa dipengaruhi oleh iklim organisasi di suatu perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bruntha et al., (2019), didapatkan hasil bahwa iklim organisasi yang sehat akan memunculkan kesiapan untuk berubah yang positif pada diri seseorang. Selanjutnya menurut penelitian yang dilakukan oleh Rianty & Djamhoer (2019) mengenai iklim organisasi terhadap *readiness for change* pada perawat, mendapatkan hasil bahwa tingginya iklim organisasi dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Trisnainingsih & Ratnawati (2022), menjelaskan dalam penelitiannya

bahwa suasana iklim organisasi yang mendukung dan positif dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih produktif, sehingga karyawan memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan. Penelitian yang sudah ada seringkali dilakukan di kalangan akademisi dan fasilitas perawatan, berdasarkan beberapa penelitian tersebut maka perbedaan dari penelitian ini terletak pada populasi penelitian yang mengambil sampel berupa karyawan tetap di perusahaan manufaktur.

Penelitian ini hanya memfokuskan pada variabel iklim organisasi dan kesiapan untuk berubah. Perusahaan yang menjadi tempat penelitian juga membutuhkan hasil dari penelitian untuk mengetahui dan mengidentifikasi gambaran iklim organisasi di perusahaan dalam meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah. Berdasarkan dari paparan pendahuluan diatas, maka tujuan peneliti melakukan penelitian ini yaitu untuk melihat lebih lanjut terkait hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. X.

METODE

Dalam penelitian ini metode yang digunakan yakni metode kuantitatif dengan model korelasional. Sugiyono (2018), menyatakan bahwa metode kuantitatif ialah metode penelitian yang pengolahan datanya berupa angka-angka yang dianalisis dengan program statistik. Analisis data tersebut memiliki tujuan untuk melihat apakah ada hubungan atau tidak dengan kedua variabel yang akan diteliti, yaitu pada variabel iklim organisasi dengan variabel kesiapan untuk berubah.

Populasi pada penelitian ini ialah karyawan tetap PT. X yang sejumlah 106 karyawan. Kemudian, pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yang artinya teknik pengambilan sampel dengan melibatkan keseluruhan dari anggota populasi (Sugiyono, 2019). Adapun sampel data yang digunakan yaitu karyawan tetap berjumlah 106 dengan ketentuan sejumlah 30 karyawan digunakan sebagai uji coba (*try out*) dan lainnya sebanyak 76 karyawan digunakan sebagai subjek penelitian.

Adapun kriteria pada subjek penelitian ialah karyawan tetap yang telah melewati masa kerja minimal 2 tahun, hal tersebut sejalan dengan Peraturan Pemerintah No 38/1964 Pasal 1 yang menyatakan bahwa karyawan dengan minimal masa kerja 2 tahun telah mengetahui dan memahami kebijakan, kondisi, serta peraturan dalam perusahaan (Rahmi & Riyono, 2016).

Pengumpulan data penelitian akan dilakukan dengan cara membagikan kuesioner secara *offline* kepada para subjek yang didasarkan pada dua jenis skala, yakni skala kesiapan untuk berubah yang dibuat berdasarkan 4 dimensi yang dikembangkan oleh Holt et al., (2007) diantaranya: *appropriateness*, *change efficacy*,

management support, dan personal valence. Sedangkan skala iklim organisasi dibuat dengan mengacu pada 7 aspek milik Lussier (2017) yaitu diantaranya: *structure, responsibility, reward, warmth, support, organizational identity* dan *loyalty*, serta *risk*.

Instrumen penelitian berupa skala *likert* dengan 4 opsi alternatif yakni: “SS” (Sangat setuju), “S” (Setuju), “TS” (Tidak setuju) dan “STS” (Sangat tidak setuju)”. Skala *likert* terbagi atas dua pernyataan yang sifatnya *favourable* (pernyataan positif dan mendukung) dan *unfavourable* (pernyataan negatif dan tidak mendukung). Skala ini tidak menggunakan pilihan jawaban “N” (netral) dikarenakan kategori netral memiliki makna ganda yang dapat menimbulkan kecenderungan bagi subjek yang ragu-ragu akhirnya memilih jawaban tengah. Hal ini dapat menyebabkan hilangnya data penelitian dan mengurangi informasi yang bisa ditemukan dari subjek (Hadi, 2004).

Uji coba skala yang telah diujikan kepada 30 karyawan bertujuan untuk mengetahui dan memastikan daya beda aitem dan reliabilitas aitem. Berdasarkan *try out* yang telah dilakukan didapatkan hasil nilai uji daya beda aitem terhadap kedua skala yang telah dihitung menggunakan bantuan program *SPSS 24.0 for windows*.

Azwar (2015), menyebutkan koefisien uji validitas yang didapatkan harus sesuai batasan minimum yakni lebih dari 0.30, sehingga aitem yang mendapatkan nilai koefisien kurang dari 0.30 dihitung gugur. Uji beda aitem yang didapatkan pada skala iklim organisasi menunjukan nilai *corrected item-total correlation* berada di rentang 0.329 hingga 0,776 dimana dari 56 aitem diperoleh 46 aitem yang valid, sehingga 10 aitem lainnya tidak dianggap valid dan harus digugurkan. Sedangkan untuk uji beda aitem skala kesiapan untuk berubah menunjukan *nilai corrected item-total correlation* berada di rentang 0.350 hingga 0.759 dimana dari 32 aitem diperoleh 28 aitem yang valid, sehingga 4 aitem lainnya digugurkan karena tidak valid.

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas terhadap kedua skala dengan mengaplikasikan teknik *alpha cronbach* melalui program *SPSS 24.0 for windows*. Tinggi rendahnya nilai reliabilitas dapat dilihat melalui koefisien reliabilitas di rentang 0 - 1.00, nilai koefisien reliabilitas yang semakin mendekati 1.00 dianggap baik dan reliabel (Azwar, 2015). Berikut hasil pengolahan uji reliabilitas terhadap kedua skala variabel:

Tabel 1. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai (Alpha Cronbach)	Keterangan
Iklim Organisasi	0.97	Reliabel
Kesiapan Untuk Berubah	0.96	Reliabel

Berdasarkan tabel 1 tersebut, diketahui nilai *alpha cronbach* dari kedua variabel memiliki nilai reliabilitas yang tergolong tinggi karena mendekati nilai 1.00. Pada skala iklim organisasi menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0.97, sedangkan pada skala kesiapan untuk berubah berada pada nilai reliabilitas sebesar 0.96.

HASIL

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada 76 karyawan PT. X, peneliti mendapatkan hasil pengolahan data *descriptive statistic* dengan penggambaran persebaran data di kedua variabel secara umum. Diperoleh data kedua variabel sebagai berikut:

Tabel 2. Deskriptive statistic

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Dev
Iklim Organisasi	76	34	67	52.25	11.786
Kesiapan Untuk Berubah	76	29	61	47.14	12.591
Valid N (listwise)	76				

Berdasarkan tabel 2 tersebut, terdapat nilai *mean* sejumlah 52.25 pada variabel iklim organisasi dengan nilai paling tinggi 67 dan nilai paling rendah 34, sedangkan nilai *mean* yang didapatkan oleh variabel kesiapan untuk berubah sejumlah 47.14 dengan nilai paling tinggi 61 dan nilai paling rendah 29. Adapun nilai *standart deviation* pada variabel iklim organisasi sebesar 11.786, sedangkan variabel kesiapan untuk berubah sebesar 12.591.

1. Hasil Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk melihat sebaran data pada variabel iklim organisasi dan kesiapan untuk berubah, apakah data tersebut berdistribusi normal atau tidak normal. Pengujian normalitas menggunakan uji normalitas *kolmogorov-smirnov* dengan bantuan program *SPSS 24.0 for windows*. Berikut merupakan tabel kriteria normalitas data berdasarkan nilai signifikansinya:

Tabel 3. Kategori Normalitas Data

Nilai Signifikasi	Keterangan
Sig > 0.05	Distribusi Normal
Sig < 0.05	Distribusi Tidak Normal

Adapun hasil uji normalitas terhadap kedua variabel yakni iklim organisasi dan kesiapan untuk berubah, diperoleh hasil pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Sig (p)	Keterangan
Iklim Organisasi	0.144	Distribusi Normal
Kesiapan Untuk berubah	0.144	Distribusi normal

Berdasarkan tabel 4 tersebut, diketahui bahwa nilai signifikansi dari kedua variabel sebesar 0.144 yang berarti data dinyatakan berdistribusi normal karena diketahui nilai signifikansi kedua variabel lebih dari 0.05 ($p > 0.05$).

b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk melihat apakah variabel iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah memiliki hubungan yang linier. Peneliti menggunakan *Test of Linierity* untuk menguji linearitas data. Data penelitian akan dianggap linier apabila nilai signifikansi lebih rendah dari 0.05 ($p < 0.05$), sedangkan jika nilai signifikansi menunjukkan lebih tinggi dari 0.05 ($p > 0.05$) maka hasil data tersebut dapat dikatakan tidak linier. Berikut merupakan tabel kriteria linieritas berdasarkan nilai *test for linierity*:

Tabel 5. Kriteria Linearitas Hasil *Linierity*

Nilai Sig.	Keterangan
Sig. < 0.05	Data Linier
Sig. > 0.05	Data Tidak Linier

Adapun hasil uji linieritas terhadap kedua variabel berdasarkan *tes of linierity*, didapatkan hasil berikut ini:

Tabel 6. Hasil uji linieritas berdasarkan nilai *linierity*

	Sig.	Keterangan
Iklim Organisasi* Kesiapan Untuk berubah	0.000	Linier

Berdasarkan hasil uji linearitas, diperoleh nilai signifikansi dari variabel iklim organisasi dengan variabel kesiapan untuk berubah sebesar 0.000. Nilai signifikansi menunjukkan kurang dari 0.05 ($0.000 < 0.05$) maka dapat dikatakan jika data linier.

Lebih lanjut, hasil uji linieritas bisa juga diklasifikasikan dari hasil *deviation from linierity*.

Berdasarkan kaidah nilai *deviation from linierity* diharapkan berada diatas 0.05 untuk memenuhi kaidah linieritas. Berikut kategori linieritas berdasarkan hasil *deviation from linierity* diantaranya:

Tabel 7. Kriteria signifikansi Linieritas berdasarkan *Deviation from Linierity*

Nilai Sig. (p)	Keterangan
Sig. > 0.05	Data Linier
Sig. < 0.05	Data Tidak Linier

Adapun hasil dari uji linearitas kedua variabel dari nilai *deviation from linierity*, yakni sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil Uji Linieritas berdasarkan *Deviation from Linierity*

	Sig	Keterangan
Iklim organisasi*Kesiapan untuk berubah	0.093	Data Linier

Berdasarkan tabel 8 diatas, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0.093 ($p > 0.05$) maka dapat diartikan bahwa pada masing-masing variabel penelitian tersebut memiliki hubungan yang linier.

2. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah ada hubungan atau tidak ada hubungan antara variabel iklim organisasi dengan variabel kesiapan untuk berubah. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *product moment* melalui bantuan *SPSS 24.0 for windows*. Berikut kategori dari koefisien korelasi yang digunakan:

Tabel 9. Interval Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Adapun kategori yang digunakan peneliti untuk menentukan uji hipotesis berdasarkan pada tabel berikut:

Tabel 10. Ketentuan Uji Hipotesis

Nilai Signifikasi	Keterangan
Sig<0.05	Hubungan Signifikan
Sig>0.05	Hubungan Tidak Signifikan

Berdasarkan analisis data dengan menggunakan uji korelasi *product moment* terhadap kedua variabel didapatkan hasil data pada tabel dibawah ini:

Tabel 11. Hasil Uji Korelasi Product Moment

<i>Correlation Pearson Product Moment</i>			
		Iklim Organisasi	Kesiapan untuk berubah
Iklim Organisasi	<i>Pearson correlation</i>	1	.625
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	76	76
Kesiapan untuk berubah	<i>Pearson correlation</i>	.625	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	76	76

Berdasarkan tabel 11 tersebut, menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan kesiapan untuk berubah memperoleh nilai signifikansi sebesar 0.000, hal ini berarti bahwa nilai tersebut kurang dari 0.05 atau ($p < 0.05$), sehingga dapat dikatakan bahwa variabel iklim organisasi dan kesiapan untuk berubah memiliki hubungan yang signifikan, artinya ada hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT.X.

Hasil pada kolom korelasi menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi *product moment* yang diperoleh dari masing-masing variabel mendapat nilai sebesar 0.625. Berdasarkan tabel 9 bahwa nilai 0.625 berada di rentang 0.60 – 0.799 yang berarti variabel iklim organisasi dan kesiapan untuk berubah memiliki arah hubungan yang positif atau dalam kategori kuat. Arah hubungan positif menunjukkan maksud bahwa arah hubungan yang dimiliki bersifat berbanding lurus yang artinya jika iklim organisasi memiliki peningkatan yang signifikan maka akan diikuti dengan kenaikan pada kesiapan karyawan untuk berubah.

PEMBAHASAN

Tujuan pada penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidak terkait hubungan pada variabel iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah, dengan melalui serangkaian uji asumsi untuk menentukan jenis data persebaran pada kedua skala variabel. Hal yang dapat terungkap melalui uji hipotesis menggunakan teknik uji korelasi *product moment* yang dibantu program *SPSS 24.0 for windows* menunjukkan jenis arah hubungan serta seberapa kuatnya hubungan yang muncul antara kedua variabel. Berdasarkan data yang telah diperoleh dari 76 karyawan di PT.X menampilkan hasil nilai signifikansi sebesar 0.000 yang mana hasil yang diperoleh tidak lebih

dari kaidah statistik yaitu 0.05 ($p < 0.05$) artinya nilai tersebut mempunyai hubungan yang signifikan. Dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT.X.

Hasil analisa korelasi dengan menggunakan teknik uji statistik *product moment* didapatkan nilai koefisien korelasi sejumlah 0.625 ($r=0,625$) yang berarti hubungan antara kedua variabel tergolong kuat, karena nilai koefisien korelasi yang tertampil berada di interval 0,60 – 0,799. Arah hubungan yang tertampil pada penelitian ini menunjukkan arah hubungan yang positif karena tidak ada minus (-) pada hasil koefisien korelasi tersebut. Nilai korelasi yang bernilai positif menunjukkan adanya hubungan dikedua variabel yang berbanding lurus atau searah. Dengan maksud, jika nilai variabel iklim organisasi semakin tinggi maka nilai variabel kesiapan untuk berubah juga semakin tinggi. Sedangkan, jika semakin rendah nilai variabel iklim organisasi maka nilai kesiapan untuk berubah juga semakin rendah.

Kesiapan untuk berubah erat sekali hubungannya dengan lingkungan yang akan dihadapi oleh setiap individu. Bukan hanya dari lingkup organisasi tetapi juga secara personal yang termasuk dalam struktural organisasi, perlu bagi karyawan untuk memahami dan menyiapkan dirinya dengan perubahan-perubahan yang akan datang. Teori utama pada variabel kesiapan untuk berubah dikemukakan oleh Holt et al., (2007) yang mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai perilaku yang keseluruhan dipengaruhi oleh proses perubahan, topik perubahan serta karakteristik individu dalam upaya keterlibatan individu terhadap suatu perubahan.

Menurut Jones et al., (2005), kesiapan untuk berubah adalah persepsi individu yang bersifat positif mengenai kepentingan perubahan dan bagaimana perubahan tersebut cenderung berimplikasi positif bagi diri individu serta organisasi dalam suatu perusahaan. Sementara Leonard et al., (2013) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai keyakinan karyawan mengenai kemampuan perusahaan untuk memungkinkan karyawannya berhasil mencapai tujuan perubahan dan melihat sejauh mana manfaat perubahan yang dihasilkan berdampak bagi diri karyawan serta perusahaan.

Adapun dimensi dalam penelitian ini menggunakan dimensi kesiapan untuk berubah milik Holt et al., (2007), Diantaranya terdapat empat dimensi kesiapan untuk berubah, yakni *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. Setelah dilakukan penelitian terhadap 76 karyawan pada PT. X peneliti memperoleh nilai rata-rata pada setiap dimensi dalam variabel kesiapan untuk berubah. Dimensi *appropriateness* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 5.76, dimensi *management support* mendapatkan nilai rata-rata

sebesar 5.11, dimensi *change efficacy* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 12.23, dan terakhir ialah dimensi *personal valance* yang mendapatkan nilai rata-rata sebesar 11.28.

Dimensi *appropriatness* pada penelitian ini digambarkan dengan keyakinan yang ada didalam diri karyawan bahwa perubahan merupakan sebuah fenomena yang tepat untuk dihadapi dan dilakukan, selain itu karyawan juga merasa bahwa perusahaan yang bersedia menghadapi perubahan kedepannya maka dikemudian hari akan mendapatkan manfaat dari praktek perubahan tersebut. Berpegang dari hasil *mean* pada penelitian ini yang menunjukkan bahwa pada dimensi *appropriatness* tergolong pada rata-rata yang kecil sehingga dapat menggambarkan bahwa karyawan di PT. X kurang memiliki keyakinan bahwa perubahan kebijakan yang terjadi bukanlah langkah yang tepat dihadapi pada kondisi perusahaan saat ini. Karyawan merasa jika perubahan tersebut tidak mampu dihadapi dengan baik bukan manfaat yang akan didapat melainkan kerugian dan disorganisasi akan terjadi pada lingkungan kerja maupun struktural di manajemen perusahaan.

Pada dimensi *management support* menjelaskan tentang sikap karyawan yang memiliki keyakinan bahwa manajemen akan memberikan dukungan terkait pelaksanaan perubahan sehingga membuat karyawan yang akan menghadapi perubahan memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi kepada perusahaan diakibatkan oleh implementasi perubahan yang sudah direncanakan dan disiapkan dengan sistematis maupun secara massiv. Mengacu pada nilai *mean* yang tertampil berada di kategori nilai sangat kecil yang dapat digambarkan oleh sikap karyawan di PT. X yang kurang diberikan dukungan oleh manajemen yang kemudian mengakibatkan kurangnya komitmen dan loyalitas dalam diri karyawan. Karyawan tidak diberi penjelasan terkait perubahan yang akan direncanakan sehingga karyawan merasa dirinya tidak dipersiapkan terlebih dahulu untuk menghadapi sisi negatif dari adanya perubahan tersebut.

Dimensi selanjutnya *change efficacy* yang menggambarkan dari sudut pandang karyawan di PT. X yang memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan dengan optimisme terhadap keterampilan dalam dirinya serta bersedia untuk melaksanakan tugas-tugas yang muncul setelah perubahan pada perusahaan terjadi. Mengacu pada nilai *mean* pada data penelitian yang sudah diuji dengan memunculkan nilai *mean* yang tergolong paling tinggi diantara dimensi yang lainnya. Terkait dengan dimensi *change efficacy* digambarkan dengan karyawan PT. X yang memiliki kepercayaan diri untuk menghadapi perubahan kedepannya dengan menyiapkan keterampilan yang sewaktu-waktu dapat digunakan ketika perubahan sudah terjadi. Karyawan pada PT. X juga

bersedia untuk melakukan serangkaian tugas terkait perubahan pada lingkungan maupun struktural perusahaan.

Dimensi *personal valance* pada penelitian ini menggambarkan bahwa karyawan yakin akan mendapatkan keuntungan secara personal jika perubahan yang terjadi berhasil diimplementasikan dan dihadapi dengan baik oleh perusahaan. Mengacu pada nilai *mean* di dimensi ini yang berada di dalam kategori cukup tinggi menunjukkan sikap karyawan di PT. X yaitu mereka yakin akan mendapatkan sebuah insentif atau *benefit* jika perusahaan maupun kinerja secara personal oleh karyawan tersebut mampu menghadapi perubahan yang ada dan perubahan pada perusahaan berhasil diimplementasikan.

Perubahan yang terjadi di suatu perusahaan secara umum memunculkan perasaan khawatir dan cemas bagi karyawan (Ivancevich et al, 2007). Alasan begitu banyak implementasi perubahan gagal disebabkan oleh sikap karyawan yang meremehkan peran penting perubahan atau dengan kata lain terlalu sering melakukan penolakan terhadap perubahan (Kust et al, 2013). Menurut Clarke et al (2007), Organisasi ketika akan mengatur karyawannya untuk menerapkan perubahan, memerlukan dukungan dari manajemen untuk secara bersama-sama membantu karyawan dalam mempersiapkan diri dari kondisi lama ke kondisi baru. Hubungan yang kuat antara manajemen dan karyawan akan membentuk iklim kerja yang kuat bagi pengembangan, meningkatkan kepercayaan dalam manajemen, memiliki peluang tinggi untuk berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi serta menurunkan tingkat resistensi yang lebih rendah terhadap implementasi perubahan (Furst & Kabel, 2008; Van Dam et al, 2008).

Menurut Ahmad et al., (2018) menjelaskan adanya berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Faktor pertama yakni faktor konteks internal meliputi kepercayaan, komitmen organisasi, iklim organisasi, karakteristik pekerjaan, serta kepuasan kerja. Faktor kedua yakni faktor substansi meliputi tingkat perubahan dan penggabungan. Faktor ketiga yakni faktor proses, yang meliputi komunikasi dan partisipasi. Faktor keempat yaitu faktor atribut individu meliputi efikasi diri, perilaku umum, kelelahan emosional dan depresi. Faktor konteks internal yang meliputi iklim organisasi dipercaya berhubungan dengan kesiapan untuk berubah karena kualitas hubungan antara manajemen dan karyawan dapat dikaitkan dengan faktor-faktor yang menciptakan iklim organisasi yang mendukung terhadap perubahan yang nantinya akan berdampak pada tingkat kesiapan karyawan untuk menerima perubahan.

Iklim organisasi diartikan sebagai kondisi di lingkungan organisasi yang sifatnya relatif bertahan dan suasananya dipersepsikan oleh karyawan (Lussier, 2017). Menurut Enhart et al., (2014), mendefinisikan Iklim organisasi sebagai kondisi yang dirasakan oleh karyawan

mengenai lingkungan organisasi meliputi prosedur, kebijakan dan praktik dalam organisasi sekaligus perilaku karyawan yang didukung dan dievaluasi oleh atasan dan rekan kerja. Menurut Scheneider & Barbera (2014), iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menjelaskan kualitas sistem sosial, budaya, suasana dan lingkungan organisasi dalam suatu perusahaan. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, bisa diketahui bahwa iklim organisasi adalah suatu persepsi karyawan mengenai lingkungan kerjanya yang meliputi struktur, prosedur, situasi dan perilaku yang di dukung oleh organisasi serta rekan kerja.

Adapun beberapa aspek dalam penelitian ini yang dicetuskan oleh Lussier, (2017). Aspek iklim organisasi terbagi menjadi 7 aspek yakni *structure*, *responsibility*, *reward*, *warmth*, *support*, *organizational identity and loyalty*, dan *risk*. Setelah dilakukan penelitian pada 76 karyawan pada PT.X, peneliti memperoleh nilai rata-rata pada setiap aspek dalam variabel iklim organisasi, yaitu *structure* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 11.76, aspek *responsibility* memperoleh nilai rata-rata sebesar 5.47, aspek *reward* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 11.59, aspek *warmth* memperoleh nilai rata-rata sebesar 5.77, untuk aspek *support* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 6.76, lalu pada aspek *organizational identity and loyalty* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 2.96, dan pada aspek *risk* mendapatkan nilai rata-rata sebesar 2.81.

Aspek *structure* pada penelitian ini menggambarkan persepsi dari karyawan mengenai sebuah peraturan yang harus ditaati dengan struktur yang jelas serta prosedur pada sistem yang tepat guna menjadi acuan bekerja dan melaksanakan tugas dengan efisien oleh karyawan di dalam perusahaan. Mengacu pada nilai *mean* dari data yang ada di PT. X, menunjukkan nilai yang tergolong tinggi dibanding dengan aspek yang lainnya. Hal tersebut menggambarkan bahwa karyawan di PT. X memiliki gambaran imajinasi tentang sebuah peraturan di perusahaan yang mengikat harus untuk ditaati dengan struktur organisasi pada tiap divisi yang jelas sehingga mampu memberikan alur jelas untuk koordinasi pada lingkungan kerja terkait tugas kerja yang saling berkaitan, terbentuknya suatu prosedur pada sistem yang tepat guna menjadi acuan bekerja untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik oleh karyawan di PT. X.

Aspek kedua *responsibility* merupakan gambaran persepsi yang muncul di benak karyawan mengenai pengawasan yang diberlakukan oleh atasan atau supervisor pada tiap divisi maupun kepala bagian kepada staff nya atau bawahannya serta melihat rekan kerja mampu mengerjakan tugas kerjanya hingga tuntas karena tugas tersebut merupakan bagian dari tanggung jawab oleh setiap karyawan yang ada di perusahaan. Karyawan pada PT. X memiliki cukup persepsi mengenai kondisi kerja tentang pengawasan oleh atasan kepada bawahan untuk

maintaining, karyawan tidak menampilkan kerja yang optimal disaat tidak ada atasan yang mengawasi. Karyawan juga merasa rekan kerjanya mengerjakan tugas dengan baik dikarenakan tugas tersebut merupakan tanggung jawab oleh setiap karyawan di perusahaan.

Aspek ketiga terdapat *reward* yang menjelaskan mengenai *benefit* yang didapatkan karyawan oleh perusahaannya, perusahaan memberi imbalan kepada karyawan sebagai imbalan atas usahanya menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta keadilan untuk memberi sanksi bagi karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Mengacu pada nilai *mean* pada data di PT. X termasuk dalam kategori nilai yang cukup tinggi. Menggambarkan pada karyawan PT. X memiliki persepsi yang kuat mengenai imbalan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan merasa mendapat imbalan yang sesuai sebagai imbalan atas tenaga dan kontribusinya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu pemberian sanksi pada karyawan yang melanggar juga dipertimbangkan dengan baik sehingga dirasa adil dan tidak menguntungkan pihak tertentu.

Aspek keempat adalah *warmth* menjelaskan perasaan dari karyawan yang memperspsikan kondisi ideal perusahaan dimana meliputi suasana nyaman, rasa kebersamaan, hubungan baik antar karyawan dan juga atasan, serta komunikasi yang tercipta dalam lingkungan perusahaan. Hal ini tergambarkan dari karyawan PT.X yang memperoleh nilai *mean* terendah di urutan keempat, dimana karyawan tidak terlalu membayangkan maupun berekspektasi dengan kondisi nyaman di perusahaan serta kemunculan rasa kebersamaan antar rekan kerja dengan komunikasi yang dirasa cukup profesional namun belum mencapai di arah kooperatif dan hanya sebagian karyawan saja yang dianggap *supportif* oleh rekan kerjanya.

Aspek kelima yakni *support*, dimana aspek ini meliputi persepsi karyawan terhadap pemberian dukungan oleh atasan serta kepedulian yang ditunjukkan oleh rekan kerja berupa perasaan saling membantu dan saling membutuhkan. Menunjukkan bahwa pada karyawan PT. X bersedia membantu apabila karyawan lainnya mengalami kesulitan. Atasan dan rekan kerjanya cenderung *supportif* terkait masalah pekerjaan diluar urusan pribadi. Karyawan juga merasa cukup mengharapkan adanya timbal balik dalam kinerja yang terbangun baik di dalam perusahaan.

Aspek keenam *organizational identity and loyalty*, menggambarkan karyawan yang memiliki perasaan bangga karena menjadi bagian dari organisasi yang ditunjukkan dengan komitmen dan loyalitasnya dalam bekerja. Jika mengacu pada nilai *mean* data di PT. X menampilkan gambaran bahwa karyawan pada perusahaan kurang merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, namun tetap berkontribusi baik serta loyalitasnya dengan maksimal untuk bekerja. Menunjukkan bahwa karyawan di

PT. X cukup merasa bekerja dengan tanpa menunjukkan ekspektasi berlebih mengenai perusahaan serta cukup menikmati menjadi bagian dari organisasi yang dimasuki.

Aspek ketujuh yakni *risk*, dimana aspek ini berupa persepsi karyawan terkait upaya pengambilan resiko yang tepat dimana perilaku karyawan ini didukung dan dipercaya oleh atasan serta rekan kerja. Dimensi ini menunjukkan *mean* yang tertampil di kategori paling kecil menggambarkan bahwa karyawan yang mengusulkan upaya penyelesaian permasalahan yang cenderung beresiko kurang didukung dan terkesan diabaikan oleh atasan. Sebagian karyawan mengaku bahwa ketika mengambil keputusan selalu terburu-buru sehingga secara tidak langsung usulannya terlalu menimbulkan resiko.

Penelitian ini memperoleh hasil yang mengungkapkan adanya hubungan kuat dan positif berbanding lurus antara variabel iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah, hasilnya menjelaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Sama halnya dengan penjelasan oleh Lunde (2021), yang menyebutkan bahwa iklim organisasi yang dinamis, terbuka dan mendukung dapat mempengaruhi motivasi karyawan yang nantinya akan berdampak pada peningkatan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Penelitian ini didukung dengan penelitian yang terdahulu, seperti penelitian yang dilaksanakan oleh Trisnainingsih & Ratnawati (2022), yang meneliti tentang program pelatihan serta pengaruh iklim kerja dengan kinerja karyawan dan kesiapan untuk berubah. Penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan yang positif antara variabel program pelatihan dan iklim kerja dengan kesiapan untuk berubah karyawan. Dengan perolehan nilai *R-square* pada variabel kesiapan untuk berubah sebesar 0.982, menerangkan bahwa program pelatihan dan iklim kerja berpengaruh sekitar 98,2% dari kesiapan untuk berubah. Sedangkan perolehan nilai *R-square* pada variabel kinerja karyawan sebesar 0.987, dengan artian variabel program pelatihan, iklim kerja dan variabel kesiapan untuk berubah berpengaruh sekitar 98,7% dari kinerja karyawan. Hasil yang didapatkan dalam penelitian tersebut ialah program pelatihan dan iklim kerja berhubungan positif terhadap kesiapan untuk berubah, dimana karyawan yang memiliki kesiapan untuk menerima perubahan dengan didukung oleh iklim yang baik akan membuat produktivitas kerja karyawan juga meningkat.

Selain itu, terdapat penelitian lainnya yang sejalan yaitu penelitian oleh Rianty & Djamhoer (2019) yang mendapatkan nilai hasil korelasi sejumlah 0,651 ($r=0.651$) serta nilai signifikansi 0.000, yakni menunjukkan adanya hubungan yang positif dalam kategori kuat antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada perawat rawat inap RSUD “X” Sumedang. Dapat dikatakan bahwa

makin tinggi nilai variabel iklim organisasi maka semakin tinggi pula nilai variabel kesiapan untuk berubah dan begitu sebaliknya.

Nilai korelasi yang diperoleh dari penelitian ini menggunakan uji korelasi *product moment* menampilkan nilai sebesar 0.625 yang berarti hubungan antara variabel iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan tergolong kuat dengan arah yang berbanding lurus antar variabel. Berbanding lurus yang dapat diartikan jika iklim organisasi memiliki peningkatan yang signifikan akan diikuti dengan kenaikan pada kesiapan untuk berubah. Hubungan yang belum sampai pada kategori sangat kuat ini membuktikan bahwa masih ada faktor-faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah. Seperti halnya pada penelitian oleh Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) mengenai hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini dilakukan terhadap 81 karyawan dan didapatkan hasil terdapat hubungan yang positif dan signifikan dengan perolehan nilai signifikansi sebesar 0.000 ($p<0.001$) dan nilai koefisien korelasi sebesar 0.612 ($r=0.612$).

Selanjutnya terdapat penelitian lain yang dilakukan oleh Setyawan & Listiara (2017) terkait hubungan antara status perguruan tinggi badan hukum dengan kesiapan untuk berubah. Penelitian yang dilakukan terhadap 115 pegawai ini memperoleh hasil yang positif, dimana nilai koefisien korelasi mendapatkan nilai sebesar 0.349 serta nilai signifikansinya sebesar 0,000 ($p<0,05$).

Dari pemaparan pada hasil dari penelitian yang dilakukan mendapatkan banyak kesesuaian dengan penelitian terdahulu. Berdasarkan pembahasan yang dilakukan dapat dipahami bahwa probabilitas yang mendukung suksesnya perubahan yang dilakukan oleh karyawan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor yang ada. Penelitian yang telah dilaksanakan pada karyawan di PT.X menunjukkan bahwa iklim organisasi suatu perusahaan serta aspek-aspek terkait lainnya memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan dalam upaya menghadapi keberhasilan proses perubahan.

SIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara variabel iklim organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan PT.X. Penelitian ini menggunakan dua alat ukur yang dibuat berdasarkan teori iklim organisasi milik Lussier (2017) dan teori kesiapan untuk berubah milik Holt et al., (2007). Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa hubungan iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah dapat disebabkan oleh peraturan yang ada di perusahaan yang memiliki struktur dan sistem kerja yang jelas sebagai acuan dalam bekerja. Sehingga membuat karyawan dapat

melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik, serta memiliki kesiapan untuk berubah dalam menghadapi tuntutan kerja yang semakin meningkat ketika terjadi perubahan-perubahan dalam perusahaan. Penjelasan ini didukung oleh perolehan nilai rata-rata pada aspek *structure* yang tergolong paling tinggi dalam variabel iklim organisasi dibandingkan dengan aspek-aspek lainnya

Oleh karena itu, hasil analisis data pada penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara variabel iklim organisasi dengan variabel kesiapan untuk berubah pada karyawan PT.X. Besarnya nilai korelasi dan bersifat positif membuktikan bahwa terdapat hubungan yang kuat atau searah. Artinya jika variabel iklim organisasi semakin tinggi maka semakin tinggi pula nilai variabel kesiapan untuk berubah pada karyawan. Sebaliknya, jika semakin rendah nilai variabel iklim organisasinya maka nilai kesiapan untuk berubah pada karyawan juga semakin rendah.

SARAN

1. Bagi Perusahaan (PT.X)

Penelitian ini meneliti terkait tingkat kesiapan untuk berubah pada karyawan dan memberitahukan gambaran iklim organisasi yang ada di perusahaan. Melalui hasil dalam penelitian ini, diharapkan pihak perusahaan dapat lebih meningkatkan kesiapan karyawannya dalam menghadapi perubahan dengan tetap memperhatikan kondisi iklim organisasi yang ada di perusahaan. Pihak manajemen perusahaan juga diharapkan lebih memberikan dukungan kepada karyawan dengan cara rutin melakukan evaluasi serta memberikan pelatihan-pelatihan yang berguna untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas kerja karyawan, sehingga karyawan memiliki kesiapan untuk berubah yang baik ketika menghadapi rencana perubahan berikutnya yang dilakukan perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini hanya meneliti pada hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan disalah satu bagian divisi saja, tidak secara keseluruhan populasi yang ada dalam perusahaan. Sehingga peneliti berikutnya diharapkan bisa meneliti dengan memperbesar wilayah populasinya untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal. Peneliti berikutnya juga dapat meneliti faktor-faktor lain yang juga bisa mempengaruhi tingkat kesiapan untuk berubah. Adapun faktor-faktor lain yang dapat disarankan oleh peneliti seperti efikasi diri, komitmen organisasi, budaya organisasi dan kelelahan emosional selain dari variabel iklim organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, M. H., Ismail, S., Nurul, W., Wan, M., Rani, M., & Wahab, M. H. (2018). A review on factors influencing readiness for change management in organisation. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.20), 775–779. <https://aip.scitation.org/doi/abs/10.1063/1.5005352>
- Astuti, E., & Khoirunnisa. (2018). Pengaruh employee engagement, komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah (readiness for change) pada karyawan Universitas Ahmad Dahlan. *Jurnal Fokus*, 8(1), 47–66. <https://core.ac.uk/download/pdf/287171258.pdf>
- Azwar, S. (2015). *Penyusunan skala psikologi*. Penerbit Pustaka Belajar.
- Bruntha, P., Shabana, S., Indirapriyadharshini, B., & Giri, N. (2019). Organizational climate as a predictor of readiness to change among academics. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 1779–1782. <https://www.ijrte.org/wp-content/uploads/papers/v7i6/F2422037619.pdf>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.524655>
- Clarke, A., Murphy, E. J., Meredith, M. P., & King, J. C. (2007). Climate change and the marine ecosystem of the western antarctic peninsula. *Philosophical Transactions of The Royal Society B Biological Sciences*, 362(1477), 149–66. https://www.researchgate.net/publication/51386626_Climate_change_and_the_marine_ecosystem_of_the_Western_Antarctic_Peninsula
- Dharmawan, D. C., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara perceived organizational support dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. KAI. *Jurnal Empati*, 6(1), 115–119. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/article/view/15154>
- Enhart, M. G., Scheneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research and practice*. Routledge.
- Hadi, S. (2004). *Metodologi research jilid 3*. Penerbit Andi Offset.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Mtteson, M. T. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi*. Penerbit Erlangga.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The

- impact of organizational culture and reshapin. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. (2019, Februari 9). *Kontribusi manufaktur masih tertinggi*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. <https://kemenperin.go.id/artikel/20243/Kontribusi-Manufaktur-Masih-Tertinggi>
- Lehman, W. E. K., Greener, J. M., & Simpson, D. D. (2002). Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22(4), 197–209. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00233-7)
- Leonard, H. S., Lewis, R., Freedman, A. M., & Passmore, J. (2013). *The wiley-blackwell handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. John Willey & Sons.
- Lunde, M. R. (2021). *Organizational climate and individual readiness for change in the Norwegian Pilce organization*. [Thesis master, University of Oslo]. <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/87625/1/Organizational-Climate-and-Individual-Readiness-for-Change-in-the-Norwegian-Police-Organization-pdf>
- Lussier, R. N. (2017). *Human relations in organizations*. McGraw-Hill.
- Prihatsanti & Dewi. (2010). Hubungan antara iklim organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) pada Guru SD Negeri di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo. *Jurnal Psikologi Undip*, 7(1), 11–17. <https://doi.org/10.14710/jpu.7.1.11-17>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>
- Rahmi, F., & Riyono, B. (2016). Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediator nilai-nilai kualitas kehidupan kerja. *Jurnal Psikologi Undip*, 15(1), 64-76. <https://doi.org/10.14710/jpu.15.1.64-76>
- Rianty, K. Z., & Djamhoer, T. D. (2019). Hubungan antara iklim organisasi dengan readiness for change pada perawat rawat inap di RSUD "X" Sumedang. *Prosiding Psikologi*, 5(2). <http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/psikologi/article/download/18494/pdf>
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.
- Setyawan, F. B., & Listiara, A. (2017). Hubungan antara persepsi mengenai status perguruan universitas diponegoro. *Jurnal Empati*, 6(4), 6–10. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/articl>
[e/view/19979](https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/empati/articl/view/19979)
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Statistika untuk penelitian*. Penerbit Alfabeta.
- Trisnaningsih, D. I., & Ratnawati, I. (2022). Menghadapi revolusi industri 4.0: pengaruh program pelatihan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan dengan kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening (studi pada PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY). *Diponegoro Journal of Management*, 11(1), 1-13. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/33810>
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam perspektif organisasi*. Penerbit Prenadamedia Group.
- Yolanda. (2019). Menyiasati dampak era revolusi industri 4.0 terhadap perekonomian indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 21(3), 3–4. <https://doi.org/10.37721/je.v21i3.601>
- Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17-23. https://jurnal.ugm.ac.id/jpsi/article/download/6955/pdf_39