
Hubungan Iklim Organisasi dengan *Readiness for Change* pada Karyawan PT. Tedmond Groups di Pulau Jawa

Muhammad Maulidan Anwar, Meita Santi Budiani

Universitas Negeri Surabaya

Email: muhammad.21001@mhs.unesa.ac.id; meitasanti@unesa.ac.id.

Diterima:
10 Juli 2025

Diterima Setelah Revisi:
3 Desember 2025

Dipublikasikan:
18 Desember 2025

Abstrak

Penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara iklim organisasi dengan *readiness for change* pada karyawan PT. Tedmond Groups di Pulau Jawa. Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah kuantitatif korelasional dengan teknik sampel jenuh, melibatkan 40 karyawan untuk uji coba instrumen dan 123 karyawan sebagai sampel utama. Pengumpulan data dilakukan menggunakan skala *readiness for change* dan iklim organisasi. Uji yang digunakan untuk menganalisis data adalah uji korelasi Spearman's rho melalui SPSS 26 for Windows. Hasil menunjukkan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), ini artinya terdapat korelasi yang signifikan antara kedua variabel. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,892 artinya ada hubungan yang sangat kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik iklim organisasi, maka *readiness for change* karyawan juga meningkat. Sebaliknya, apabila iklim organisasi menurun, maka *readiness for change* karyawan pun cenderung menurun.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Kesiapan untuk Berubah, Karyawan, PT Tedmond Groups

Abstract

The research was conducted to identify the relationship between organizational climate and readiness for change among employees of PT. Tedmond Groups in Java Island. The approach used in this study was a correlational quantitative method with a saturated sampling technique, involving 40 employees for instrument testing and 123 employees as the main sample. Data were collected using the readiness for change scale and the organizational climate scale. The analysis was carried out using Spearman's rho correlation test via SPSS 26 for Windows. The results showed a significance value of 0.000 ($p < 0.05$), indicating a significant correlation between the two variables. The correlation coefficient was 0.892, which suggests a very strong relationship. These findings indicate that the better the organizational climate, the higher the employees' readiness for change. Conversely, when the organizational climate declines, employees' readiness for change also tends to decrease.

Keywords: Organizational Climate, Readiness for Change, Employee, PT Tedmond Groups

1 PENDAHULUAN

Perubahan adalah hal yang lumrah terjadi di perusahaan maupun organisasi. Setiap organisasi perlu menyesuaikan diri dengan perubahan agar tetap dapat mengikuti perkembangan era industri saat ini. Gani et al. (2020) menjelaskan perubahan ialah hal yang tidak dapat dihindari dalam organisasi, yang mana sumber utamanya berasal dari dalam organisasi dan juga luar organisasi seperti perubahan persepsi, perubahan struktur pasar atau industri adanya kebutuhan proses, inovasi, pengetahuan baru dan juga adanya perubahan peraturan. Perubahan organisasi ini membutuhkan keterlibatan dari berbagai pihak untuk berhasil. Putri et al. (2023) menyatakan suatu organisasi dianggap siap menghadapi perubahan apabila memenuhi tiga syarat yaitu 1) adanya pemimpin yang efektif serta dihormati, 2) anggota organisasi memiliki dorongan untuk berubah, dan 3) struktur organisasi bersifat non-hirarkis.

Selain itu, perubahan organisasi ini menimbulkan berbagai reaksi dari karyawan, studi terdahulu dari Masduki et al. (2020) menjelaskan bahwa setiap kali perubahan yang terjadi, maka akan memunculkan dua respons, yakni sikap positif dan negatif. Sikap positif dapat tercermin melalui adanya kesiapan individu untuk menghadapi perubahan, sementara sikap negatif ditandai dengan penolakan terhadap perubahan tersebut. Untuk mencapai keberhasilan dalam proses perubahan, penting bagi organisasi untuk membangun sikap positif tersebut, yaitu kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan atau yang dikenal sebagai *readiness for change*.

Kesiapan untuk berubah merujuk pada perilaku individu yang keseluruhannya berhubungan dengan proses perubahan itu sendiri, substansi perubahan, dan karakteristik personal yang memengaruhi keterlibatan terhadap perubahan tersebut (Holt et al., 2007). Fitriani et al. (2024) menjelaskan *readiness for change* merupakan konsep yang menggambarkan tingkat kesiapan para karyawan dalam menghadapi perubahan, baik sebelum maupun setelah terjadi perubahan di dalam organisasi. Konsep ini mencakup berbagai aspek yang melibatkan individu, seperti sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan terhadap perubahan karyawan ini menjadi sesuatu faktor penting dalam perubahan organisasi yang dapat memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi maupun perusahaan. Alami & Budiani (2024) juga menyatakan bahwa kesiapan berubah karyawan menjadi sangat penting dalam melanjutkan kelancaran perusahaan. Hal ini didukung pula oleh Shea et al. (2014) yang menyatakan jika tingkat *readiness for change* anggota organisasi rendah, mereka cenderung melihat perubahan sebagai hal yang tidak diharapkan sehingga mereka enggan terlibat dalam perencanaan maupun dalam proses pelaksanaan perubahan, bahkan mungkin menolaknya.

Hasil studi awal yang dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan teknik wawancara kepada sejumlah karyawan yang terdiri dari tim promosi, kepala bagian tim produksi, staf personalia, dan karyawan bagian keuangan di PT Tedmond Groups menunjukkan bahwa kondisi perusahaan saat ini sedang mengalami berbagai perubahan organisasi yang menimbulkan berbagai respon dari para karyawan. Pada tim promosi terutama bagian sales, ada perubahan rencana jam kerja dari pagi ke siang-malam, hal ini membuat beberapa karyawan menolak perubahan karena dianggap bertentangan dengan aturan jam kerja yang tercantum pada kontrak kerja awal. Selanjutnya pada bagian desain grafis, muncul adanya perubahan perluasan deskripsi pekerjaan yang mencakup desain, iklan, dan pengelolaan media sosial juga memicu memunculkan ketidaknyamanan karena dirasa di luar kompetensi utama mereka. Sedangkan pada bagian produksi, perubahan yang dirasakan seperti penggunaan mesin baru untuk produk atap PET menuntut penyesuaian prosedur dan pelatihan tambahan bagi karyawan. Pada bagian akunting, adanya pembentukan badan usaha baru menyebabkan peningkatan volume laporan dan tuntutan administratif yang semakin banyak. Perubahan yang demikian, tidak selalu dipandang secara negatif oleh karyawan, ada pula karyawan yang menilai restrukturisasi tim promosi, penambahan penyelia, serta penyederhanaan aturan cuti dan format laporan sebagai langkah yang membuat pekerjaan lebih jelas dan efektif. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah di lingkungan PT Tedmond Groups tidaklah merata. PT. Tedmond Groups mengalami fase transisi dan membutuhkan pemahaman

mendalam mengenai kesiapan karyawan agar implementasi perubahan dapat berjalan efektif dan tidak menimbulkan hambatan dalam operasional perusahaan.

Menurut Holt et al. (2007), *readiness for change* memiliki empat aspek utama, yakni *change appropriateness* (kesadaran bahwa perubahan diperlukan dan layak dilakukan), *change efficacy* (keyakinan karyawan akan kemampuan mereka untuk berubah dan berhasil menghadapi perubahan), *management support* (dukungan dari manajemen), dan *personal valence* (keyakinan bahwa perubahan akan memberikan manfaat pribadi), yang tampak relevan dengan fenomena yang terjadi di PT. Tedmond Groups. Aspek *change appropriateness*, terlihat adanya perubahan struktur tim seperti penambahan penyelia pada tim promosi dan pengelolaan laporan yang lebih terstruktur, yang dipandang karyawan sebagai perubahan yang relevan untuk meningkatkan efektivitas kerja. Aspek *management support* juga terlihat adanya penambahan penyelia yang membantu mengarahkan tim serta pelatihan yang diberikan oleh bagian personalia untuk membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan dan membuat pekerjaan lebih efektif. Aspek *personal valence* terlihat pada manfaat perubahan yang dirasakan karyawan secara langsung, seperti kemudahan dalam pengajuan cuti dan ijin sakit, serta meningkatkan kenyamanan saat bekerja. Akan tetapi, tidak semua perubahan yang terjadi di PT. Tedmond Groups dipandang positif oleh semua karyawan. Pada aspek *change appropriateness*, beberapa karyawan menilai perubahan jam kerja staf penjualan dari pagi ke siang-malam tidak relevan dan bertentangan dengan kontrak kerja awal, sehingga menimbulkan penolakan. Hal ini menunjukkan adanya ketidakefahaman terhadap urgensi perubahan, yang dapat menghambat kesiapan untuk berubah. Kemudian, pada aspek *change efficacy*, terdapat keraguan dari karyawan terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan, seperti desainer grafis yang merasa terganggu dengan tugas tambahan sebagai pengelola media sosial dan iklan, serta staf akunting yang kesulitan membagi waktu akibat pembagian CV baru.

Readiness for change pada karyawan tidak akan muncul dengan sendirinya, terdapat faktor-faktor yang berhubungan dengan *readiness for change* pada anggota organisasi hingga memunculkan sikap kesiapan menghadapi perubahan-perubahan yang berlangsung di perusahaan. Lehman et al. (2002) sebuah perubahan tidak mungkin dapat terjadi apabila iklim organisasi tidak berorientasi terhadap perubahan. Jadi, iklim organisasi seperti dukungan budaya dan lingkungan menjadi salah satu faktor penting yang berhubungan *readiness for change* pada karyawan. Brown & Leigh (1966) menjelaskan iklim organisasi merujuk pada persepsi anggota perusahaan mengenai kondisi lingkungan kerja dalam menciptakan rasa keamanan psikologis dan menimbulkan kebermaknaan psikologis. Rasa keamanan psikologis mencakup keterampilan karyawan untuk mengekspresikan dan mengembangkan diri tanpa khawatir akan dampak negatif terhadap citra diri, status, atau kelangsungan karier mereka. Sementara itu, kebermaknaan psikologis adalah perasaan bahwa upaya kognitif, emosional ataupun fisik yang diberikan pada pekerjaan dihargai dan bernilai. Turnip & Nurwidawati (2022) menyatakan perusahaan harus memastikan bahwa lingkungan kerja karyawan dalam kondisi prima, guna mendukung kenyamanan dan produktivitas karyawan. Selain itu, bagaimana individu mempersepsikan lingkungan juga berpengaruh kepada sikap mereka. Izzati & Mulyana (2019) menyatakan sikap merupakan kecenderungan yang terbentuk berdasarkan hasil evaluasi terhadap sesuatu yang dianggap menyenangkan atau tidak menyenangkan, baik itu objek, individu, maupun peristiwa.

Hasil wawancara awal mengenai iklim organisasi di PT Tedmond Groups juga dipersepsikan berbeda pada karyawan antar bagian. Pada beberapa bagian menjelaskan bahwa komunikasi internal dinilai cukup terbuka. Karyawan merasa mendapatkan ruang berdiskusi untuk menyampaikan pendapat, dan menerima informasi baik dari atasan maupun rekan kerja. Misalnya, pada tim produksi, karyawan merasakan adanya komunikasi yang jelas dan fasilitas pendukung berupa pelatihan, sehingga mereka melihat perusahaan berupaya membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan. Kondisi yang seperti ini menunjukkan adanya iklim organisasi yang relatif suportif, ditandai dengan kehadiran manajemen yang responsif dan hubungan kerja yang kooperatif. Namun, tidak semua bagian merasakan kondisi serupa. Beberapa karyawan dari tim promosi karyawan seperti

sales dan desain grafis, merasa ada kurangnya kejelasan terkait kebijakan, alur komunikasi yang tidak konsisten, serta pembagian tugas yang dianggap tidak sesuai kompetensi mereka. Hal ini membuat mereka kebingungan sehingga memunculkan persepsi bahwa perusahaan kurang memberikan arahan yang memadai. Persepsi terhadap dukungan dan penghargaan terlihat tidak merata pada karyawan seperti terdapat karyawan yang menilai struktur kerja semakin jelas dan hubungan antar karyawan lebih terorganisasi, tetapi ada pula karyawan yang merasa terbebani karena tanggung jawab yang bertambah.

Iklim organisasi yang baik cenderung menimbulkan kesiapan kerja yang tinggi pada karyawan. Menurut Claiborne et al. (2013) iklim organisasi yang baik, ditandai dengan kejelasan peran, dukungan kepemimpinan, komunikasi yang efektif, dan inovasi, serta memiliki peran krusial untuk mendorong kesiapan perubahan. Karyawan lebih menerima perubahan ketika kontribusi mereka dihargai, tujuan jelas, dan dukungan supervisor memadai. Iklim yang mendukung ini juga akan meningkatkan kepuasan kerja dan memastikan keberhasilan implementasi perubahan. Artinya iklim organisasi yang ada di perusahaan akan berhubungan dengan persepsi pada karyawan pada perubahan yang berlangsung. Perubahan yang dilaksanakan perusahaan menjadi salah satu upaya penting untuk mendukung perkembangan organisasi, perilaku positif yang akan difokuskan adalah kesiapan karyawan untuk melakukan perubahan. Oleh karena itu, pada penelitian ini akan membahas apakah ada korelasi antara iklim organisasi dengan *readiness for change* pada karyawan?

2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Readiness for Change*

Weiner (2020) menyatakan kesiapan untuk berubah, merujuk pada tekad atau niat bersama dari individu-individu dalam organisasi yang berperan dalam menjalankan perubahan, dengan adanya keyakinan bersama atas kemampuan mereka secara bersama-sama untuk dapat merealisasikannya. Perubahan yang memerlukan perubahan perilaku secara kolektif dan terkoordinasi dari banyak anggota organisasi, masalah dapat muncul ketika sebagian anggota yang memiliki peran penting telah siap, sementara yang lainnya belum.

Holt et al. (2007) menjelaskan *readiness for change* merujuk pada perilaku individu yang keseluruhannya berhubungan dengan proses perubahan itu sendiri, substansi perubahan. Karakteristik personal yang memengaruhi keterlibatan terhadap perubahan tersebut yang memiliki empat aspek utama, yakni:

1. *Change appropriateness*, yaitu kesadaran oleh anggota organisasi bahwa perubahan diperlukan dan tepat dilakukan dalam organisasi
2. *Change efficacy*, yaitu keyakinan bahwa anggota bersama dengan organisasi mempunyai kemampuan untuk berubah dan berhasil menghadapi perubahan
3. *Management support*, yaitu persepsi bahwa pemimpin mendukung perubahan dan anggota tidak akan menghadapi perubahan ini sendirian.
4. *Personal valence*, yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan manfaat pribadi baik secara langsung maupun tidak langsung bagi mereka.

2.2 Iklim Organisasi

Menurut Zamzam & Yustini (2021) iklim organisasi ialah kondisi lingkungan internal maupun lingkungan kerja sekitarnya yang dipersepsikan oleh karyawan dan memengaruhi perilaku mereka, khususnya dalam hal kerja sama guna menggapai tujuan bersama. Lingkungan ini terbentuk melalui interaksi antara individu dengan organisasinya dan berperan dalam menentukan pola tingkah laku yang ditampilkan karyawan.

Brown & Leigh (1966) menjelaskan bahwa iklim organisasi ini sendiri merujuk pada persepsi anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan kerja yang menciptakan rasa keamanan psikologis

dan menimbulkan kebermaknaan psikologis. Iklim organisasi sendiri memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

1. Dukungan manajemen, artinya mengacu pada sejauh mana anggota organisasi merasa didukung oleh atasan atau manajemen dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Kejelasan, artinya merujuk pada pemahaman yang jelas oleh anggota organisasi terhadap peran, tanggung jawab, dan harapan yang diberikan kepada mereka dalam pekerjaan.
3. Ekspresi diri, yaitu kebebasan bagi anggota organisasi untuk menyampaikan ide, pendapat, atau perasaan mereka .
4. Makna kontribusi, artinya mengacu pada perasaan karyawan bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak dan memberikan kontribusi yang berarti.
5. Penghargaan, seperti mencakup pengakuan dan apresiasi terhadap anggota organisasi atas kerja keras dan pencapaian mereka.
6. Tantangan, artinya merujuk pada tingkat kesulitan atau kompleksitas tugas yang diberikan kepada anggota organisasi.

3 METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan penelitian kuantitatif yang pada prinsipnya menggunakan angka sebagai alat ukur. Menurut Jannah (2018) metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang fokus pada pengumpulan dan analisis data berbentuk numerik. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan teknik statistik tertentu. Hasil dari analisis ini kemudian digunakan guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pendekatan ini bertujuan menyajikan representasi data secara statistik, serta menganalisis hubungan antara kedua variabel penelitian untuk menganalisis fenomena yang terjadi di perusahaan. Secara lebih spesifik, penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif guna mengetahui adanya korelasi antara iklim organisasi dan *readiness for change* pada PT. Tedmond Groups.

3.1 Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Tedmond Groups yang merupakan sebuah perusahaan yang beroperasi dalam bidang manufaktur tangki air di Indonesia. Penelitian ini dilakukan pada tiga kantor PT. Tedmond Groups di pulau Jawa yaitu kantor pusat yang berada di Surabaya, kantor cabang Bekasi dan Sidoarjo. Jumlah populasi dalam penelitian sebanyak 163 karyawan yang terdiri dari 67 karyawan dari kantor Surabaya, 54 karyawan dari cabang Bekasi dan 42 karyawan dari Sidoarjo. Metode *sampling* yang digunakan adalah *sampling* jenuh, yang merupakan teknik pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden untuk dilakukannya penelitian. Sejumlah 40 orang karyawan akan digunakan untuk uji coba instrumen penelitian, sehingga jumlah sampel data utama dalam penelitian sebesar 123 karyawan.

3.2 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian adalah skala psikologi yang dibuat dalam model *likert* dengan skala 1 sampai 5. Instrumen penelitian variabel *readiness for change* menggunakan skala psikologi yang dibuat berdasarkan aspek-aspek dari Holt et al. (2007). Hasil uji instrumen penelitian menghasilkan 46 item pernyataan yang valid dengan menggunakan *corrected item total correlation*. Nilai reliabilitas *cronbach alpha* instrumen Adalah 0,975 yang berarti instrumen *readiness for change* dinyatakan reliabel. Menurut Azwar (2021), uji reliabilitas instrumen menggunakan *cronbach alpha* dengan dasar keputusan instrumen dinyatakan reliabel bila skor *cronbach alpha* > 0,60, akan tetapi bila skor *cronbach alpha* < 0,60 ini berarti alat ukur dinilai tidak reliabel.

Tabel 1. Sebaran Item Instrumen *Readiness for Change*

Aspek	Nomor Aitem		Total
	F	UF	
<i>Change Appropriateness</i>	8, 14, 18, 20, 21, 27, 34, 35, 45	12, 17, 38	12
<i>Change Efficacy</i>	1, 4, 9, 16, 26, 28, 42, 43	24, 31, 36, 37	12
<i>Management Support</i>	6, 7, 13, 15, 19, 23, 39, 44	30, 32, 40	11
<i>Personal Valance</i>	2, 3, 5, 11, 25, 33, 41, 46	10, 22, 29	11
Total	34	12	46

Sedangkan untuk instrumen penelitian variabel iklim organisasi menggunakan skala psikologi yang dibuat berdasarkan aspek-aspek Brown & Leigh (1996). Hasil uji instrument iklim organisasi menghasilkan 53 item valid menggunakan *corrected item total correlation*, dengan nilai reliabilitas *cronbach alpha* sebesar 0,972. Hal ini menunjukkan bahwa uji reliabilitas instrumen memiliki skor *cronbach alpha* > 0,60 sehingga instrumen iklim organisasi dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Sebaran Item Instrumen Iklim Organisasi

Aspek	Nomor Aitem		Total
	F	UF	
Dukungan Manajemen	3, 25, 28, 39, 45	32, 37, 40	8
Kejelasan	2, 23, 33, 47, 49, 52	14, 21, 38	9
Ekspresi Diri	1, 5, 6, 9, 27, 29	22, 36, 41	9
Makna Kontribusi	4, 17, 24, 30, 42, 50	15, 19, 31	9
Penghargaan	12, 13, 16, 20, 46, 53	18, 43, 51	9
Tantangan	7, 8, 11, 34, 44, 48	10, 26, 35	9
Total	35	18	53

4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Uji Hipotesis

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menggambarkan karakteristik umum data yang didapatkan, meliputi standar deviasi, mean, nilai maksimum dan minimum data. Proses pengolahan data statistik deskriptif ini menggunakan perangkat lunak SPSS 26 for Windows.

Tabel 3. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Readiness for Change</i>	123	128	226	163	23.543
Iklim Organisasi	123	148	247	184	23.742

Berdasarkan tabel 3, total jumlah subjek penelitian adalah 123 orang. Pada variabel *readiness for change*, nilai paling rendah yang didapatkan adalah 128 sedangkan nilai paling tinggi adalah 226. Rata-rata nilai yang didapatkan yaitu 163 dengan perolehan nilai standar deviasi 23,543. Hal ini berarti bahwa rata-rata tingkat *readiness for change* karyawan berada pada kategori sedang, dan terdapat variasi yang cukup besar di antara responden ditunjukkan oleh skor standar deviasi. Data tersebar cukup luas dari nilai rata-rata, yang mengindikasikan adanya perbedaan tingkat kesiapan

untuk berubah antar subjek penelitian. Sedangkan variabel iklim organisasi, diperoleh skor paling rendah sebesar 148 serta skor paling tinggi sebesar 247. Rata-rata nilai didapatkan sebesar 184 dengan standar deviasi sebesar 23,742. Temuan mengindikasikan persepsi karyawan terhadap iklim organisasi berada pada kategori sedang. Standar deviasi sebesar 23,742 mengindikasikan bahwa terdapat variasi yang sedang dalam persepsi karyawan terhadap iklim organisasi di perusahaan.

Kategorisasi data variabel *readiness for change* dan iklim organisasi dalam penelitian ini menggunakan mengacu pada teori Azwar (2021), yaitu:

Tabel 4. Kategorisasi Variabel *Readiness For Change*

Rumus	Interval	Kategori
$X \geq \text{Mean} + \text{SD}$	$X \geq 186$	Tinggi
$\text{Mean} - \text{SD} \leq X < \text{Mean} + \text{SD}$	$140 \leq X < 186$	Sedang
$X < \text{Mean} - \text{SD}$	$X < 140$	Rendah

Tabel 5. Kategorisasi Variabel Iklim Organisasi

Rumus	Interval	Kategori
$X \geq \text{Mean} + \text{SD}$	$X \geq 207$	Tinggi
$\text{Mean} - \text{SD} \leq X < \text{Mean} + \text{SD}$	$161 \leq X < 186$	Sedang
$X < \text{Mean} - \text{SD}$	$X < 161$	Rendah

Hasil uji statistik deskriptif terhadap masing-masing kantor dari PT. Tedmond Groups seperti tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Hasil Statistik Deskriptif Per Cabang

Variabel	Kantor	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
<i>Readiness for Change</i>	Surabaya	52	130	226	170.25	23.994
	Bekasi	41	128	224	156.80	22.573
	Sidoarjo	30	134	209	166.47	22.572
Iklim Organisasi	Surabaya	52	151	247	188.23	23.390
	Bekasi	41	148	237	175.34	22.502
	Sidoarjo	30	154	236	186.17	23.016

Pada tabel 6 terlihat total jumlah subjek penelitian adalah 123 orang yang terdiri dari 52 karyawan di kantor Surabaya, 41 karyawan di kantor Bekasi, dan 30 karyawan di kantor Sidoarjo. Pada variabel *readiness for change*, kantor Surabaya memperoleh nilai rata-rata skor tertinggi yaitu 170,25 termasuk kategori sedang dengan skor paling rendah 130 serta skor paling tinggi 226, juga standar deviasi dengan skor 23,994. Hal ini menandakan bahwa tingkat *readiness for change* di kantor Surabaya tergolong sedang, dengan variasi yang cukup besar antar individu. Di kantor cabang Bekasi, rata-rata skor *readiness for change* adalah sebesar 156,80 termasuk kategori sedang dengan skor paling rendah 128 serta skor paling tinggi 224, juga standar deviasi dengan skor 22,573. Nilai ini menunjukkan bahwa *readiness for change* karyawan cabang Bekasi berada pada kategori sedang, namun terdapat variasi yang cukup besar di antara responden. Sementara itu, kantor cabang Sidoarjo memiliki rata-rata skor sebesar 166,47 termasuk kategori sedang dengan skor paling rendah 134 serta skor paling tinggi 209, juga standar deviasi dengan nilai 22,572. Ini menandakan bahwa kesiapan untuk berubah di cabang Sidoarjo juga berada pada kategori sedang, sedikit lebih tinggi dibandingkan Bekasi, dan memperlihatkan adanya perbedaan tingkat kesiapan antar karyawan.

Variabel iklim organisasi, kantor Surabaya kembali menunjukkan rata-rata tertinggi sebesar 188,23 termasuk kategori sedang dengan skor minimum 151 dan maksimum 247, serta standar deviasi dengan skor 23,390. Hal ini menandakan kalau persepsi terhadap iklim organisasi di kantor Surabaya berada pada kategori sedang, dengan persebaran data yang cukup luas. Di kantor cabang

Bekasi, rata-rata persepsi terhadap iklim organisasi adalah 175,34 termasuk kategori sedang dengan skor minimum 148 dan maksimum 237, serta standar deviasi dengan skor 22,502. Hal ini berarti bahwa persepsi karyawan terhadap iklim organisasi di kantor cabang Bekasi berada pada kategori sedang, dengan variasi antar individu yang cukup besar. Sementara itu, kantor cabang Sidoarjo memperoleh nilai rata-rata 186,17 termasuk kategori sedang dengan skor minimum 154 serta skor maksimum 236, standar deviasi diperoleh 23,016. Nilai ini menunjukkan bahwa persepsi terhadap iklim organisasi di kantor cabang Sidoarjo tergolong sedang, mendekati nilai rata-rata di kantor Surabaya, dengan persebaran yang juga cukup besar.

Data akan dianalisis dengan menggunakan uji *Spearman's rho*, guna mengukur hubungan antara variabel iklim organisasi dengan *readiness for change*. Syarat kedua variabel dinyatakan memiliki hubungan atau dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05. Namun, jika nilai signifikansi lebih dari 0,05, maka tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara kedua variabel. Adapun kriteria tingkat kekuatan korelasi variabel akan berpedoman pada koefisien korelasi dalam Sugiyono (2020) dengan ketentuan sebagai berikut:

Tabel 7. Ketentuan koefisien korelasi

Nilai Koefisien Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00-0,20	Sangat Lemah
0,21-0,40	Lemah
0,41-0,60	Cukup
0,61-0,80	Kuat
0,80-1.00	Sangat Kuat

Hasil uji korelasi ini dilakukan dengan memanfaatkan perangkat lunak SPSS 26 for windows, hasil dari perhitungan uji korelasi adalah sebagai berikut:

Tabel 8. Hasil uji korelasi

<i>Readiness for Change</i>	<i>Correlation Coefficient</i>	1	0,892
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N	123	123
Iklim Organisasi	<i>Correlation Coefficient</i>	0,892	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N	123	123

Uji korelasi *Spearman's rho* menunjukkan signifikansi variabel *readiness for change* dengan iklim organisasi sebesar 0,000 kurang dari 0,05 ($p < 0,05$), Ini menandakan adanya korelasi yang signifikan kedua variabel. Selain itu, dapat dilihat bahwa nilai koefisien korelasi yaitu 0,892 ini mengindikasikan adanya korelasi sangat kuat antara variabel *readiness for change* dan iklim organisasi. Hasil koefisien korelasi memiliki nilai positif, hal ini berarti adanya korelasi positif antara kedua variabel. Sehingga dapat diketahui bahwa semakin baik iklim organisasi perusahaan, semakin baik juga tingkat *readiness for change* karyawan di PT. Tedmond Groups.

4.2 Pembahasan

Analisis dilakukan dengan menggunakan uji *Spearman's rho* didapatkan nilai signifikansi kedua variabel adalah 0,000 kurang dari 0,05 ($p < 0,05$) yang berarti ada korelasi yang signifikan antara variabel iklim organisasi dengan *readiness for change*. Dengan demikian, dapat diketahui kalau terdapat korelasi antara iklim organisasi dengan *readiness for change* karyawan di PT. Tedmond Groups. Hasil uji *spearman's rho* ini mengungkapkan kekuatan hubungan kedua variabel penelitian dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,892, yang artinya semakin nilai koefisien korelasi mendekati 1, semakin kuat juga korelasi kedua variabel. Hal ini menjelaskan bahwa kekuatan korelasi variabel *readiness for change* dan iklim organisasi termasuk kategori sangat kuat. Nilai

korelasi positif antara kedua variabel penelitian yang menunjukkan bahwa semakin tinggi (baik) iklim organisasi perusahaan maka, akan semakin tinggi pula *readiness for change* yang dimiliki karyawan, sebaliknya bila iklim organisasi perusahaan rendah (buruk) maka akan semakin rendah *readiness for change* yang dimiliki oleh karyawan PT. Tedmond Groups.

Holt et al. (2007) menjelaskan *readiness for change* merujuk pada perilaku individu yang keseluruhannya berhubungan dengan proses perubahan itu sendiri, substansi perubahan, dan karakteristik personal yang memengaruhi keterlibatan terhadap perubahan tersebut. Fitriani (2024) berpendapat iklim yang mendukung perubahan memiliki peran krusial dalam membentuk dan mengembangkan sistem nilai, sikap, serta pandangan baru pada individu. Ketika karyawan diberikan iklim organisasi yang mendukung, mereka akan bekerja dengan baik (Altaf et al., 2019). Namun, jika iklim organisasi tidak sesuai, maka akan timbul berbagai masalah termasuk menurunnya kinerja karyawan. *Readiness for change* juga akan meningkat apabila karyawan mendapatkan iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan menciptakan iklim yang kondusif, manajemen akan lebih mudah dalam melaksanakan perubahan. Dalam situasi tersebut *readiness for change*, akan meningkat secara signifikan. Temuan ini, didukung oleh hasil uji korelasi penelitian ini yaitu ada korelasi positif yang signifikan antara variabel iklim organisasi dengan *readiness for change*.

Bila dilihat dari aspek *readiness for change*, didapatkan hasil dari keempat aspek nilai rata-rata skor tertinggi adalah aspek *change efficacy* dengan skor 3,61, sedangkan aspek dengan skor rata-rata paling rendah yaitu aspek *management support* sebesar 3,54. Sedangkan, aspek *change appropriateness* sebesar 3,56 dan aspek *personal valance* sebesar 3,60. Nilai rata-rata pada seluruh aspek *readiness for change* menunjukkan nilai rata-rata di atas 3,5 yang bila dimasukkan pada skala 1–5, yang berarti semua aspek termasuk kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan secara keseluruhan memiliki tingkat kesiapan dalam kategori sedang terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi. Dari data ini, dapat dilihat bahwa tingginya nilai pada aspek *change efficacy* menandakan bahwa karyawan mempunyai keyakinan yang relatif kuat mengenai kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan, termasuk dari sisi pengalaman, ketersediaan sumber daya, dan dukungan yang dirasakan. Sementara itu, pada aspek *management support* mengindikasikan bahwa dukungan manajemen dirasakan cukup, namun masih dapat ditingkatkan, terutama dalam hal komunikasi, komitmen, dan keterlibatan langsung dari atasan.

Selain itu, dari keseluruhan data yang didapatkan pada variabel *readiness for change* memiliki standar deviasi sebesar 23,543 yang menunjukkan adanya variasi yang cukup besar dalam persepsi karyawan terhadap perubahan. Artinya, terdapat kelompok karyawan yang memiliki tingkat kesiapan jauh lebih tinggi maupun lebih rendah dibandingkan rata-rata. Wang et al. (2023) menyatakan ketika kesiapan karyawan untuk berubahnya tinggi namun organisasi tidak siap mendukungnya, maka kesiapan sistem secara keseluruhan tetap rendah. Pada tahap awal ini, individu mungkin sudah memiliki keyakinan diri, niat untuk berubah, dan kepemimpinan pribadi yang kuat. Namun, perubahan akan sulit terjadi karena organisasi belum menunjukkan kepemimpinan yang jelas dan belum memberikan dukungan secara struktural maupun lingkungan. Sebaliknya, ketika organisasi sudah siap namun individu belum siap, kesiapan sistem juga akan dianggap rendah. Pada tahap ini, meskipun organisasi telah menyediakan kepemimpinan yang kuat serta dukungan dari segi struktur dan lingkungan, perubahan tetap sulit dilakukan karena individu belum menunjukkan keyakinan, komitmen, ataupun kepemimpinan pribadi terhadap perubahan yang direncanakan.

Brown & Leigh (1996) menjelaskan bahwa iklim organisasi merujuk pada persepsi anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan kerja yang menciptakan rasa keamanan psikologis dan menimbulkan kebermaknaan psikologis. Priskilla & Santika (2020) menyatakan bahwa iklim organisasi ialah kondisi yang mencerminkan berbagai karakteristik dalam lingkungan kerja yang diyakini dapat memengaruhi perilaku individu di dalamnya. Menciptakan iklim organisasi yang baik sangatlah penting karena mencerminkan apa yang ditawarkan oleh organisasi dan menjadi landasan dalam membentuk perilaku anggota organisasi di masa mendatang.

Bila dilihat dari aspek iklim organisasi, didapatkan hasil bahwa aspek dukungan manajemen mendapatkan skor 3,47; aspek kejelasan mendapatkan skor 3,49; aspek ekspresi diri mendapatkan skor 3,40; aspek makna kontribusi mendapatkan skor 3,61; aspek penghargaan mendapatkan skor 3,29; dan aspek tantangan sebesar 3,49. Secara umum, seluruh aspek berada dalam rentang skor 3,29 hingga 3,61 pada skala 1–5, artinya persepsi karyawan pada iklim organisasi berada dalam kategori sedang. Selain itu, aspek dengan skor rata-rata tertinggi adalah aspek makna kontribusi dengan skor 3,61, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki arti penting, baik bagi organisasi maupun masyarakat, serta memberikan makna personal. Hal ini mencerminkan adanya keterikatan emosional terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Sebaliknya, aspek dengan skor rata-rata paling rendah, pada aspek penghargaan dengan skor 3,29 artinya mengindikasikan penghargaan yang diterima karyawan baik dalam bentuk pujian, penghargaan formal, maupun insentif masih belum terlalu dirasakan atau belum merata. Hal ini menjadi catatan penting bagi organisasi untuk memperkuat sistem penghargaan agar dapat meningkatkan motivasi dan persepsi positif terhadap pekerjaan. Namun, dari keseluruhan data iklim organisasi yang didapatkan memiliki standar deviasi sebesar 23,742, dapat disimpulkan bahwa terdapat variasi yang cukup besar antar individu. Ini berarti bahwa meskipun secara umum persepsi karyawan tergolong sedang, masih ada sebagian karyawan yang merasa sangat baik dan sebagian lainnya yang merasa iklim organisasi masih kurang baik.

Nilai koefisien korelasi yang diperoleh melalui pengujian adalah 0,892, yang mana data ini mengindikasikan kalau variabel iklim organisasi mempunyai korelasi yang sangat kuat searah dengan variabel *readiness for change*. Hasil ini menandakan semakin tinggi (baik) persepsi karyawan pada iklim organisasi seperti adanya dukungan manajemen, kejelasan tugas, ruang untuk mengekspresikan diri, makna kontribusi, penghargaan, serta tantangan kerja maka semakin baik juga kesiapan individu maupun kelompok dalam merespons perubahan di perusahaan. Karena nilai korelasi yang mendekati 1, mengindikasikan bahwa terdapat keterkaitan yang erat dan konsisten antara kondisi lingkungan kerja yang mendukung dengan *readiness for change*. Artinya, iklim organisasi yang mendukung tidak hanya menciptakan kenyamanan psikologis bagi karyawan, tetapi juga membangun keyakinan bahwa mereka mampu dan siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang dirancang oleh organisasi. Temuan ini memperkuat pentingnya membentuk iklim perusahaan yang sehat dan positif menjadi landasan untuk keberhasilan proses perubahan yang terjadi di perusahaan.

Hasil ini juga diperkuat dengan dari wawancara kepada karyawan di PT. Tedmond Groups yang menunjukkan iklim organisasi memiliki hubungan signifikan dalam membentuk kesiapan karyawan menghadapi perubahan. Pada beberapa bagian, merasakan komunikasi terbuka dan dukungan manajerial yang memadai, sehingga terlihat bahwa kesiapan untuk berubah lebih tinggi. Seperti karyawan bagian produksi, juga menjelaskan perusahaan tidak hanya menjelaskan perubahan terkait penggunaan mesin baru untuk produk atap PET, tetapi memberikan pelatihan agar karyawan dapat beradaptasi secara bertahap. Dukungan ini menumbuhkan kepercayaan karyawan bahwa perusahaan menghargai proses adaptasi mereka, sehingga memunculkan rasa aman dan kesiapan psikologis dalam menerima perubahan yang terjadi di PT. Tedmond Groups. Selain itu, karyawan tim promosi yang mengalami pembagian struktur kerja yang lebih jelas dan penambahan penyelia juga menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi, karena perubahan tersebut dipersepsikan membawa manfaat nyata, efektivitas dan kelancaran pekerjaan mereka.

Akan tetapi, kesiapan untuk berubah cenderung lebih rendah pada bagian yang merasakan iklim organisasi kurang mendukung, terutama ketika perubahan tidak disertai penjelasan dan tidak melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Seperti pada bagian sales, penolakan muncul terhadap rencana perubahan jam kerja karena dinilai melanggar kontrak awal dan tidak dibicarakan secara transparan, sehingga resistensi terhadap perubahan tersebut. Begitu pula pada bagian desainer grafis, perluasan deskripsi pekerjaan yang mencakup desain, iklan, dan pengelolaan media sosial menimbulkan ketidaknyamanan karena dirasakan melampaui kompetensi utama mereka tanpa kejelasan arahan maupun penghargaan yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa ketika

iklim organisasi tidak memberikan kejelasan peran, dukungan, dan apresiasi, karyawan lebih rentan menunjukkan resistensi. Dengan demikian, keberhasilan perubahan di PT. Tedmond Groups sangat bergantung pada kemampuan organisasi menciptakan iklim yang kondusif melalui komunikasi yang jelas, dukungan yang konsisten, serta penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

Temuan penelitian ini, didukung oleh studi terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Fitriyah & Laksmiwati (2022) pada 76 anggota perusahaan di PT. X didapatkan hasil adanya korelasi positif yang signifikan antara variabel iklim organisasi dan *readiness for change* nilai signifikansi yang diperoleh adalah 0,000 ($p < 0,05$) serta nilai koefisien korelasi yaitu 0,625. Ini mengindikasikan adanya korelasi signifikan antara iklim organisasi dan *readiness for change* pada anggota perusahaan di PT. X. Korelasi kedua variabel tersebut bersifat positif, ini artinya peningkatan iklim organisasi, akan diikuti pula peningkatan *readiness for change* pada anggota perusahaan. Sebaliknya, jika iklim organisasi menurun, maka *readiness for change* karyawan akan menurun pula. Selain itu, penelitian Rianty & Djamhoer (2019) pada 43 perawat di RSUD "X" Sumedang juga menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara iklim organisasi dan *readiness for change*, serta nilai koefisien korelasi didapatkan 0,651, yang berarti makin buruk iklim organisasi yang dirasakan oleh para perawat, makin buru juga kesiapan mereka untuk menghadapi perubahan atau melakukan aktivitas-aktivitas baru yang diterapkan di RSUD "X" Sumedang. Penelitian lainnya yang dilaksanakan Bruntha et al. (2019) menunjukkan iklim organisasi adanya korelasi antara iklim organisasi dengan *readiness for change*. Akademisi di perguruan tinggi dapat lebih mudah menerima perubahan jika diberikan iklim organisasi yang baik. Ketika terdapat iklim organisasi yang sehat, akademisi akan menerima perubahan tanpa ragu-ragu.

Kusumaputri (2021) menyatakan setiap anggota organisasi berada dalam lingkungan organisasi dan saling berinteraksi, yang pada akhirnya membentuk sebuah sistem sosial. Dalam perjalanan dan perkembangannya, iklim organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor dari lingkungan internal maupun eksternal. Para anggota organisasi berkembang seiring dengan perubahan yang terjadi di sekitarnya, meskipun arah perubahan tersebut sering kali sulit untuk diprediksi. Perubahan ini paling dirasakan oleh anggota organisasi karena mereka terlibat langsung dalam dinamika yang terjadi. Selain itu, setiap organisasi memiliki budaya, nilai-nilai, tradisi, serta cara-cara tersendiri dalam bertindak dan mengambil keputusan. Seluruh unsur tersebut secara keseluruhan membentuk dan mewarnai iklim organisasi, yang kemudian menjadi ciri khas dan acuan dalam interaksi serta perilaku kerja di dalamnya. Dari temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa iklim organisasi mempunyai peran yang sangat penting untuk mendorong di Perusahaan, dengan membangun kondisi kerja yang positif, komunikatif, dan mendukung dapat memperkuat kesiapan anggota perusahaan untuk menghadapi dan menjalankan perubahan. Oleh karena itu, penguatan elemen-elemen iklim organisasi termasuk salah satu upaya untuk memastikan keberhasilan proses perubahan yang diinisiasi oleh organisasi. Selain itu juga dapat menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam merancang intervensi organisasi yang lebih efektif dan berorientasi pada kesiapan karyawan terhadap dinamika perubahan di masa depan.

5 SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan analisis yang sudah dilakukan terhadap hipotesis korelasi antara iklim organisasi dengan *readiness for change* kepada karyawan PT. Tedmond Groups, hasil uji Spearman's rho mengungkapkan adanya korelasi yang sangat kuat dan signifikan kedua variabel. Didapatkan hasil taraf signifikansi dengan skor 0,000 ($p < 0,05$) serta nilai koefisien korelasi dengan skor 0,892 ($r = 0,892$). Hasil ini mengindikasikan jika persepsi karyawan terhadap iklim organisasi sangat berkaitan erat dengan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang mengemukakan adanya korelasi antara iklim organisasi dan *readiness for change* dapat diterima. Semakin baik iklim organisasi yang ada di perusahaan akan diikuti dengan peningkatan *readiness for change* karyawan, sebaliknya bila iklim organisasi menurun maka *readiness for change* karyawan juga akan menurun.

DAFTAR PUSTAKA

- Alami, A. C., & Budiani, M. S. (2024). Hubungan antara *Self Efficacy* dengan *Readiness to Change* pada Karyawan PT . X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 11(02), 1333–1345.
- Altaf, S., Wenyuan, L., Altaf, S., Altaf, N., & Siddiqui, M. K. (2019). *An Empirical Study on Organizational Climate, Readiness to Change Relationship and the Mediating Role of Job Satisfaction*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i9/6361>
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). *A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance*. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- 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.
- Claiborne, N., Auerbach, C., Lawrence, C., & Schudrich, W. Z. (2013). *Organizational change: The role of climate and job satisfaction in child welfare workers' perception of readiness for change*. *Children and Youth Services Review*, 35(12), 2013–2019. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2013.09.012>
- Fitriani, L. K., Harjadi, D., & Nurudin. (2024). *Tinjauan Terhadap Kesiapan Perubahan (Readyness For Change): Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Adaptability Terhadap Kinerja Karyawan*. PT Arr Rad Pratama.
- Fitriyah, A. N., & Laksmiwati, H. (2022). Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi Perekonomian*, 9(7), 49–60.
- Gani, N. A., Utama, R. E., Jaharuddin, & Priharto, A. (2020). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). Penerbit Mirqat.
- 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>
- Izzati, U. A., & Mulyana, O. P. (2019). *Psikologi Industri & Organisasi*. Penerbit Bintang Surabaya.
- Jannah, M. (2018). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi*. In *UNESA University Press*.
- Kusumaputri, E. S. (2021). *Iklim Organisasi: Perspektif Psikologi*. Deepublish.
- 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)
- Masduki, A., Dewina, N., Gazali, Nelson, S., & Erni, P. T. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan Wanita di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632. <http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/view/15502>
- Naziro, K., Heru, M. J. A., Puspitasari, M., Audyna, L., & Helin. (2021). Pengaruh *Cyberbullying Body Shaming* Terhadap Mental Remaja. *Jurnal Media Keperawatan: Politeknik Kesehatan Makassar Vol.*, 12(2), 119–126. <https://doi.org/10.32382/jmk.v12i2.2364>
- Priskilla, N. M. D., & Santika, I. P. (2020). Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Puri Saron Hotel Seminyak. *Journal of Applied Management Studies*, 1(1), 61–73. <https://doi.org/10.51713/jamms.v1i1.9>
- Putri, A. K. S., Mattunruang, A. A., Idris, M., Yeni, D. H., Tabsir, M. K., Japar, R., Basri, J., Fajeriani, N., Saiyed, R., Asdar, M., Haeril, Fadlina, Sutriana, Suharto, & Sugianto. (2023). *MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENGEMBANGAN ORGANISASI*. LAJAGOE PUSTAKA.
- 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, 936–943.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(7), 1–15.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (2nd ed.). ALFABETA.
- Turnip, M. J. A. P., & Nurwidawati, D. (2022). Hubungan antara Persepsi Terhadap Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PT X. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(03), 345–358.
- Wang, T., Olivier, D. F., & Chen, P. (2023). *Creating individual and organizational readiness for change: conceptualization of system readiness for change in school education*. *International Journal of Leadership in Education*, 26(6), 1037–1061. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818131>
- Weiner, B. J. (2020). *A Theory of Organizational Readiness for Change*. In *Handbook of Implementation Science*.
- Zamzam, F., & Yustini, T. (2021). *Iklim Organisasi Era Digital (Konseptual & Operasionalisasi)*. Deepublish.