

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai organisasi yang dinamis. Hal ini dikarenakan persepsi karyawan dapat berubah seiring dengan perubahan peristiwa dan situasi dalam organisasi (Obeng et al., 2021). Iklim ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi (Indrasari et al., 2018). Iklim organisasi merupakan sebagai makna yang diberikan oleh karyawan terhadap prosedur dan kebijakan yang mereka alami serta perilaku yang mereka yang dihargai, didukung, dan diharapkan. Iklim organisasi menggambarkan apa yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja (Gomez, 2023). Iklim organisasi digambarkan setiap lingkungan atau organisasi memiliki atmosfer kerja yang berbeda-beda (Lusiawati, 2015). Iklim organisasi mengacu pada persepsi karyawan tentang organisasi dan lingkungan kerja (Robbins et al., 2016). Iklim merupakan persepsi individu terhadap unit kerja mereka yang dikelola dan seberapa efektif mereka dan rekan kerja dalam bekerjasama (Kamuri & Fanggidae, 2016).

Iklim organisasi adalah persepsi karyawan tentang lingkungan kerjanya yang mencakup situasi, struktur, prosedur, dan perilaku karyawan yang mendapatkan dukungan oleh organisasi serta rekan kerja (Fitriyah & Laksmiwati, 2022). Ada beberapa aspek iklim organisasi berdasarkan Lussier (2017) diantaranya: aspek pertama, *structure*, yakni persepsi karyawan mengenai tentang peraturan yang harus dijalankan, struktur yang jelas dan prosedur yang sesuai sebagai acuan karyawan yang bekerja di perusahaan. Kedua, *responsibility*, yaitu persepsi karyawan mengenai tanggung jawab yang diberlakukan oleh atasan kepada bawahan dan bagaimana rekan kerja mampu mengerjakan tugasnya hingga selesai karena merupakan bagian dari tanggung jawab

setiap karyawan. Ketiga, *reward*, bagian ini memberikan imbalan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang berhasil diselesaikan dengan baik serta keadilan perusahaan dalam memberikan hukuman. Aspek keempat, *warmth*, bagian ini mencakup rasa kebersamaan, suasana nyaman, hubungan baik antara karyawan dan juga atasan, serta komunikasi di dalam lingkungan kerja. Aspek kelima, *support*, yaitu persepsi karyawan terhadap pemberian dukungan yang diterima dari atasan serta kepedulian yang ditunjukkan dan dirasakan oleh rekan kerja seperti memiliki perasaan saling membantu dan saling membutuhkan. Aspek keenam, *organizational identity and loyalty*, yaitu menjelaskan karyawan mempunyai perasaan bangga karena menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan yang ditunjukkan dengan loyalitas dan komitmen dalam pekerjaan. Aspek ketujuh, *risk*, yaitu persepsi karyawan dalam mengambil resiko yang tepat sehingga dipercaya dan diberikan dukungan dari atasan serta rekan kerja (Fitriyah & Laksmiwati, 2022).

2.1.2 Proses Perubahan

Mardhatillah (2015) menyatakan bahwa proses perubahan mengacu pada tahap-tahap yang dilakukan dalam pelaksanaan perubahan. Proses perubahan menunjukkan bahwa dukungan manajemen dapat memprediksi kesiapan untuk berubah. Proses perubahan dalam merujuk pada bagaimana struktur baru akan dikembangkan dan diimplementasi pada lingkungan organisasi (Gray & Wilkinson, 2016). Proses perubahan organisasi mencakup beberapa langkah dalam mengelola perubahan dengan efektif seperti mengenali kebutuhan perubahan dan memulai proses perubahan, mendiagnosis apa yang perlu diubah dan merumuskan visi jangka panjang, merencanakan intervensi untuk mencapai perubahan yang diinginkan, menerapkan rencana perubahan dan secara teratur meninjau kemajuan. Selain itu, memastikan perubahan dapat dipertahankan ke dalam budaya organisasi dan mengintegrasikannya menjadi normal baru membutuhkan pemantauan dan penguatan yang

berkelanjutan, kepemimpinan yang efektif dan manajemen masalah manusia, dan pembelajaran (Hayes, 2014). Proses menjelaskan metode yang akan dilaksanakan dalam memperkenalkan, memfasilitasi, mewujudkan, dan memperkuat perubahan. Biasanya, proses perubahan akan terjadi menunjukkan fase atau langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa perubahan terjadi efektif (Akingbola et al., 2019). Proses merujuk pada mekanisme yang memfasilitasi upaya perubahan secara keseluruhan, seperti sistem komunikasi dan program pelatihan yang berfokus pada keterampilan dan perilaku baru yang dibutuhkan untuk membuat perubahan berhasil. Lebih khusus lagi, proses mengacu pada intervensi tertentu yang dimaksudkan untuk secara signifikan mengimplementasikan upaya perubahan.

Kurt Lewin dalam Gray & Wilkinson (2016) mengembangkan model perubahan menjadi tiga tahap yaitu *unfreezing* (Mencairkan), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membekukan). Pada tahap *unfreezing* (mencairkan), agen perubahan mengubah sikap dengan membuat orang lain merasa tidak nyaman tentang cara yang ada saat ini agar menciptakan motif untuk berubah. Pada tahap *moving* (bergerak), agen perubahan menerapkan perubahan menuju keadaan baru yang diinginkan. Pada tahap *refreezing* (membekukan), agen perubahan menetapkan perilaku baru untuk mencegah terjadinya kebiasaan lama. Model Kotter dalam Gray & Wilkinson (2016) menyatakan bahwa perubahan terdiri dari 8 tahap yaitu membangun rasa urgensi, membentuk koalisi panduan yang kuat, menciptakan visi, mengkomunikasikan visi dan strategi secara menyeluruh, membuat koalisi panduan menjadi contoh perilaku baru, memberdayakan orang lain untuk bertindak sesuai visi, merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan hasil dan menghasilkan perubahan lebih lanjut, melembagakan pendekatan baru. Proses perubahan mengacu pada beberapa hal seperti:

1. *Objectives & Outcomes* (Tujuan & Manfaat).

Kegagalan dalam perubahan terjadi karena tujuan awal dan hasil tidak tidak memiliki konsep baik sehingga perlu ada pendekatan agar tujuan dapat terkonsep agar hasilnya sesuai dengan harapan. Burnes (2020: 470) mengusulkan beberapa pendekatan; (1) *The Trigger / Pemicu*. Dalam pendekatan ini, organisasi perlu melakukan intervensi karena alasan-alasan yang relevan, seperti visi dan strategi organisasi yang menunjukkan kebutuhan perubahan, kinerja organisasi yang menunjukkan adanya masalah yang perlu diperbaiki, serta peluang yang dapat memberikan manfaat besar bagi organisasi. (2) *The Remit / Pembatalan*. Pendekatan ini berkaitan dengan organisasi pada aspek manusia sebagai pertimbangan. Dengan hal ini, harus ditanyakan ukuran, tujuan, waktu serta pihak yang dilibatkan; (3) *The Assesment Team / Tim Penilaian*. Tim ini adalah yang menilai kebutuhan akan perubahan organisasi baik urgensi maupun dampaknya pada operasional dan; (4) *The Assesment / Penilaian*. Hal ini berhubungan tinjauan dalam proses dilakukan dan hasil yang didapatkan dalam upaya menciptakan perubahan seperti identifikasi terhadap masalah serta informasi oleh mereka yang terlibat, menginvestigasi solusi alternatif, umpan balik, rekomendasi dan Keputusan.

2. *Planing The Change* (Merencanakan Perubahan)

Setelah mengetahui kebutuhan perubahan, maka perlu merencanakan bagaimana cara mencapai atau meimplementasikannya. Dengan alasan keberhasilan, maka beberapa hal perlu dipertimbangkan seperti menciptakan tim manajemen perubahan, perencanaan struktur, perencanaan aktivitas, perencanaan komitmen, monitoring kemajuan dan pelatihan.

3. *People* (Orang).

Perubahan organisasi membutuhkan perubahan sikap dan perilaku individu. Terdapat tiga kegiatan terkait dengan manusia, yang perlu

dilakukan yakni; (1) menciptakan keinginan untuk berubah. Dalam hal ini perlu untuk membuat pihak yang terlibat dalam perubahan peduli terhadap perubahan, memberikan *feedback* secara regular terhadap proses, serta mempublikasikan keberhasilan perubahan. (2) Melibatkan orang. Dalam hal ini berhubungan dengan proses komunikasi dan melibatkan orang secara langsung dalam proses mengelola perubahan dan (3) melanjutkan momentum.

Dawson dan Andriopoulos (2014) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi perubahan, yaitu:

1. *Context of Change*

Pada bagian ini, mencakup pada masa lalu, masa sekarang, dan masa deoan. Bagian ini dibagi menjadi dua yaitu external context dan internal context.

A. *External Context*: Meliputi market dan legislasi

B. *Internal Context*:

- Sumber Daya Manusia seperti hubungan kerja dan Kerjasama,
- Struktur administrative seperti desain pekerjaan/struktur pekerjaan,
- Teknologi seperti peralatan dan mesin,
- Produk atau servis seperti aktivitas utama bisnis,
- Sejarah dan budaya seperti keyakinan dan kebiasaan bisnis.

2. Substansi Perubahan

Pada bagian ini mengacu pada skala dari perubahan, menjelaskan karakteristik, dan waktu yang diperlukan dalam perubahan.

3. *Politics of Change* (Politik Perubahan)

Politik perubahan dibagi menjadi dua:

- *External Political Activity*: Aktivitas ini seperti konsultasi, negosiasi, konflik, resistensi baik di dalam dan luar organisasi.
- *Internal Political Activity*: Aktivitas ini berhubungan dengan dinamika internal dalam pengelolaan perubahan.

2.1.3 Keterbukaan dalam perubahan

Keterbukaan perubahan mengacu pada nilai motivasi terhadap hal-hal baru dan tantangan. Oleh karena itu, mereka cenderung mengarah pada pencapaian tujuan (Levontin & Bardi, 2019). Orang-orang yang menghargai Keterbukaan terhadap perubahan menganggap penting untuk memiliki kebebasan dalam berpikir dan bertindak, serta mencari kesenangan dan stimulasi dalam hidup mereka (Bojanowska & Urbańska, 2021). Keterbukaan perubahan menekankan pada pencarian proaktif akan stimulasi, hal-hal baru, dan perubahan, serta pada pemikiran dan perilaku yang bebas dan mandiri (A. S. Abusloum et al., 2024). Keterbukaan adalah bagian dari teori Kepribadian *Big Five* yang didefinisikan kepribadian individu yang memiliki ketertarikan terhadap hal-hal baru. Perilaku individu ini memiliki keterkaitan dengan sikap terbuka terhadap perubahan (Zona et al., 2020). Individu yang terbuka terhadap perubahan organisasi akan bersedia untuk menyesuaikan diri dan menerima perubahan tersebut. Ketika perubahan terjadi, anggota organisasi yang terbuka terhadap perubahan akan mendukung pelaksanaannya. Semua upaya akan dilakukan untuk memastikan keberhasilan perubahan tersebut (Zona et al., 2020).

2.1.4 Kesiapan dalam perubahan

Kesiapan individu untuk perubahan adalah keinginan kuat dalam menerima dan menyambut perubahan (Palmer et al., 2016). Jika kesiapan individu tinggi, maka perubahan bisa berjalan dengan mudah. Namun, jika Ketika kesiapan rendah, maka perlu upaya dalam meningkatkan

kesiapan perubahan. Menciptakan kesiapan untuk berubah melibatkan dengan memberitahu anggota organisasi tentang pentingnya akan perubahan dan memotivasi mereka untuk meninggalkan *status quo* (Hayes, 2014). Kesiapan perubahan sangatlah penting. Kesiapan didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki pandangan positif tentang kebutuhan untuk berubah dan percaya bahwa perubahan tersebut akan memberikan hasil yang positif/baik bagi mereka sendiri maupun organisasi secara keseluruhan (Hayes, 2014).

Kesiapan untuk berubah merupakan perilaku karyawan yang memiliki kepercayaan bahwa perubahan membawa positif untuk diri sendiri dan organisasi serta menerima proses perubahan (Nurhaliza & Mulyana, 2022). karyawan yang memiliki kesiapan untuk berubah ditunjukkan dengan sikap positif dalam perubahan. Karyawan merasa perubahan tersebut dibutuhkan dan membuat karyawan memiliki keinginan untuk berpartisipasi secara langsung dalam proses pelaksanaan perubahan. Sebaliknya, jika karyawan tidak mempunyai kesiapan perubahan, karyawan cenderung menolak inisiatif dari perubahan yang dibuat oleh Perusahaan (Fitriyah & Laksmiwati, 2022). Karakteristik Manusia Dalam Kesiapan Untuk Berubah Kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh faktor karakteristik manusia (anggota organisasi) (Wustari L. H. Mangundjaya, 2016), yaitu (:

1. Percaya Pada Kemampuan Diri (*self-efficacy*)

Dalam hal ini, percaya pada kemampuan diri mengacu pada keyakinan individu yang mampu dalam menghadapi tingkah laku perubahan spesifik yang diharapkan sepanjang waktu. Anggota organisasi yang memiliki keyakinan dalam kemampuan dalam mengatasi perubahan dan berpartisipasi dalam perubahan, cenderung memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi dalam menghadapi perubahan organisasi.

2. Pengetahuan dan Keterampilan Kerja.

Dengan pengetahuan dan keterampilan kerja, maka anggota organisasi merasa lebih percaya pada kemampuannya. Oleh karena itu, akan

membuat anggota organisasi merasa lebih siap dalam perubahan organisasi.

3. Pusat Kendali (*Locus of control*). Anggota-anggota dengan pusat kendali internal (*internal locus of control*), kecenderungan memiliki kontrol pada lingkungan serta lebih besar keberhasilannya dalam perubahan organisasi. Sebaliknya, orang-orang dengan *external locus of control* menganggap bahwa hal-hal yang terjadi dalam hidup mereka diakibatkan oleh faktor luar. Oleh karena itu, orang-orang dengan *internal locus of control*, melihat dirinya sebagai agen perubahan yang aktif dibandingkan mereka yang *external locus of control*. Dengan kata lain, orang dengan *internal locus of control* memiliki kesediaan untuk berubah yang lebih baik dibandingkan orang dengan *external locus of control*.
4. Kecenderungan Menilai (*Positive and Negative Affectivity*).
Positive affectivity adalah kecenderungan seseorang untuk memiliki pandangan yang positif, percaya diri, dan energik terhadap dunia. Orang yang berpikir positif akan merasa lebih siap terjadinya perubahan dan berusaha mengatasi situasi yang kurang nyaman dalam perubahan. Jika orang berpikir negatif, maka mereka merasa tertekan dan kurang yakin dalam diri sendiri.
5. Harga Diri (*Self-esteem*).
Harga diri (*self-esteem*) adalah karakteristik yang menunjukkan seberapa berharga dirinya. *Self-esteem* terkait dengan harga diri seseorang, sedangkan *self-efficacy* terkait dengan persepsi seseorang mengenai kemampuannya untuk meraih suatu tujuan.
6. Sinisme Terhadap Perubahan.
Sinisme terhadap perubahan merupakan kehilangan rasa percaya kepada atasan, hasil, dan perubahan organisasi yang tidak berhasil dan hilangnya kepercayaan terhadap atasan, hasil, dan sejarah perubahan organisasi yang tidak berhasil, serta kecenderungan untuk melihat sesuatu dengan sudut pandang sinis. Jika Anggota organisasi

yang sinis, maka memiliki kecenderungan menolak terhadap perubahan.

7. Kebutuhan Untuk Berubah.

Kebutuhan menjadi karakteristik dalam kesiapan perubahan. Jika anggota organisasi memahami kebutuhan untuk berubah, maka dapat memperkuat kesadaran dan kesiapan perubahan dari kebutuhan dan pentingnya perubahan dilakukan.

8. Kesempatan Untuk Berpartisipasi Dalam Proses Perubahan

Kesempatan bagi anggota organisasi untuk berpartisipasi pada perubahan merupakan salah satu faktor penting dalam perubahan. Jika diberikan kesempatan, maka anggota cenderung berkontribusi sehingga munculnya kesiapan untuk berubah.

Bila karyawan memiliki kesiapan untuk berubah dalam bentuk positif, karyawan tersebut akan menerima perubahan dan mentaati rencana perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam menciptakan kesiapan dalam bentuk positif, karyawan harus lebih dulu memiliki kepercayaan pada perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Kepercayaan karyawan terhadap perubahan yang dilakukan organisasi dapat dikatakan sebagai awal yang harus dimiliki agar proses perubahan berjalan dengan lancar. Namun, jika karyawan menunjukkan sikap negatif terhadap perubahan, karyawan akan menunjukkan penolakan atau ketidaksiapan. Ketidaksiapan tersebut dapat ditunjukkan seperti loyalitas yang menurun pada perusahaan, menurunnya motivasi dalam bekerja, meningkatnya kesalahan kerja, dan kedisiplinan yang menurun. Kesiapan perubahan merupakan kesiapan dalam menerima atau menolak perubahan yang diterapkan oleh perusahaan. Kesiapan individu yang menerima perubahan akan memberikan dampak positif pada perkembangan organisasi. Sebaliknya, kesiapan individu yang menolak perubahan akan menghambat perkembangan organisasi karena kesiapan individu memainkan peran penting dalam keberhasilan perubahan yang diterapkan (Siswanto & Haryati, 2020). Ada beberapa sumber penolakan

atau ketidaksiapan karyawan dalam perubahan (Wustari L. H. Mangundjaya, 2016):

1. Ketakutan Akan Sesuatu Yang Tidak Diketahui.

Perubahan menyebabkan berbagai persepsi dan menimbulkan ketidakjelasan mengenai apa yang akan terjadi saat proses dan setelah perubahan dilaksanakan. Hal tersebut menjadi sumber ketakutan bagi anggota yang terkena perubahan. Kejelasan informasi mengenai perubahan sangat dibutuhkan dalam perubahan.

2. Ketakutan Akan Kehilangan Sesuatu Yang Berharga.

Selain ketakutan akan sesuatu yang diketahui, perubahan juga menyebabkan ketakutan anggota kehilangan sesuatu seperti pekerjaan, status, dan lain-lain. Oleh karena itu, perubahan dapat mengganggu kenyamanan yang selama ini dirasakan.

3. Keengganan Untuk Mencoba.

Jika seseorang sudah terbiasa dalam mengerjakan sesuatu dengan cara yang biasa dilakukan, maka mereka sering terbiasa mengerjakan hal tersebut dengan cara yang sama sehingga mereka enggan atau butuh adaptasi dalam melepaskan cara-cara yang biasa mereka lakukan. Hal ini dikarenakan karena mereka berada di zona nyaman (comfort zone), terbiasa dengan cara lama.

4. Ketakutan Akan Kegagalan. Salah satu ketakutan atau kekhawatiran yang terjadi adalah kegagalan dan ketakutan akan tidak mampu menghadapi perubahan. Hal itu disebabkan karena perubahan membutuhkan adaptasi dalam hal baru termasuk pengetahuan dan keterampilan. Ketakutan ini seperti tidak dapat mengikuti maupun menguasai keterampilan baru tersebut akan yang menyebabkan kecemasan dan ketakutan akan kegagalan dan berpotensi menimbulkan reaksi penolakan terhadap perubahan.

5. Ketidak-mampuan Untuk Menghadapi Kritik. Seseorang sudah terbiasa mengerjakan sesuatu dengan caranya sendiri dan dikatakan kompeten bisa juga menolak perubahan. Hal tersebut disebabkan

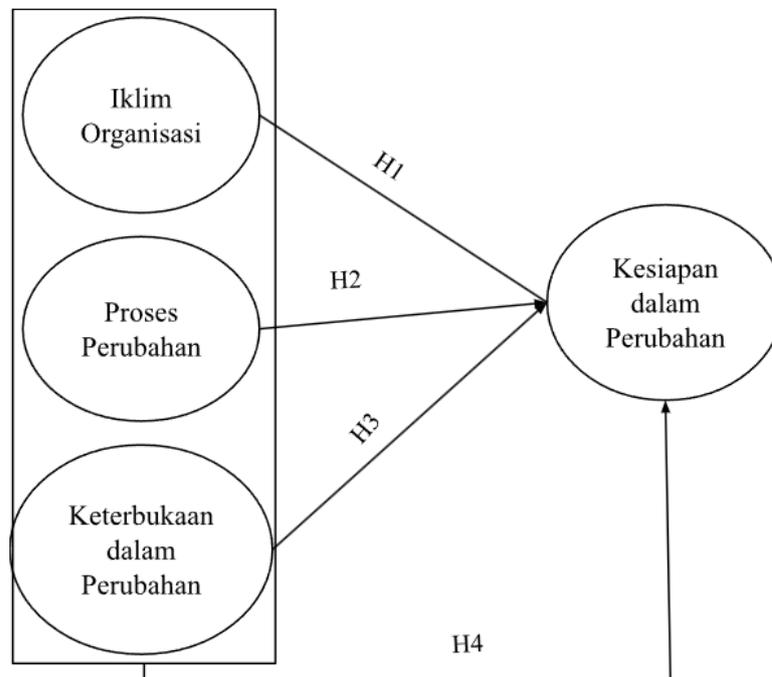
adanya ketakutan dalam menghadapi berbagai kritikan jika ia kurang mampu dalam beradaptasi pada perubahan. Hal itu dapat menimbulkan penolakan terhadap perubahan organisasi.

6. Ancaman Terhadap Keterampilan dan Kompetensi. Bila seseorang telah lama bekerja dan menguasai pekerjaannya dengan baik, maka ia merasa telah memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam bekerja. Dengan adanya perubahan organisasi, maka ia akan merasa terancam bahwa keterampilan dan kompetensi yang selama ini dikuasainya tidak bisa mengikuti perubahan tersebut, dan hal ini menyebabkan ia menolak perubahan organisasi.
7. Tidak Melihat Adanya Keuntungan. Salah satu hal yang bisa membuat seseorang tidak menerima perubahan adalah melihat tidak ada keuntungan atau manfaat bagi dirinya. Oleh karena itu, Perusahaan perlu menjelaskan manfaat dan keuntungan yang didapatkan baik anggota organisasi maupun Perusahaan jika melakukan perubahan.

Palmer et al., (2016) mengemukakan terdapat lima keyakinan yang mendasari kesiapan perubahan individu adalah sebagai berikut:

1. **Diskrepansi:** Keyakinan perubahan perlu dilakukan
2. **Kesesuaian:** Keyakinan perubahan yang merupakan respons yang tepat.
3. **Efikasi:** Persepsi individu terkait dengan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan perubahan.
4. **Dukungan Utama:** Keyakinan terhadap organisasi (manajemen, rekan kerja) akan menyediakan sumber daya dan informasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan.
5. **Valensi:** Evaluasi individu terhadap biaya dan manfaat pribadi dari perubahan; jika tidak ada manfaat, maka tidak ada evaluasi positif terhadap kesiapan.

2.2 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Model penelitian

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Iklim Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan

Iklim organisasi menggambarkan apa yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja. (Gomez, 2023). Iklim organisasi mengacu pada persepsi karyawan tentang organisasi dan lingkungan kerja (Robbins et al., 2016). Iklim merupakan persepsi individu terhadap unit kerja mereka yang dikelola dan seberapa efektif mereka dan rekan kerja dalam bekerjasama (Kamuri & Fanggidae, 2016). Berdasarkan penelitian dari Shtiaq Khan et al., (2023) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara iklim organisasi dengan kesiapan perubahan. Berdasarkan penelitian dari Kalbermatten (2024), terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi terhadap kesiapan perubahan. Berdasarkan penelitian dari Fitriyah & Laksmiwati., (2022), terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi terhadap kesiapan perubahan. Namun, penelitian dari A. S. Abusloum et

al., (2024), iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kesiapan perubahan. Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kesiapan perubahan yang peneliti tuliskan diatas, peneliti menempatkan hipotesis pertama yaitu:

H1: Iklim Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan

2.3.2 Proses perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan

Mardhatillah (2015) menyatakan bahwa proses perubahan mengacu pada tahap-tahap yang dilakukan dalam pelaksanaan perubahan. Proses menjelaskan metode yang akan dilaksanakan dalam memperkenalkan, memfasilitasi, mewujudkan, dan memperkuat perubahan. Biasanya, proses perubahan akan terjadi menunjukkan fase atau langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa perubahan terjadi efektif (Akingbola et al., 2019). Kurt Lewin dalam Gray & Wilkinson (2016) mengembangkan model perubahan menjadi tiga tahap yaitu *unfreezing* (Mencairkan), *moving* (bergerak), dan *refreezing* (membekukan). Pada tahap *unfreezing* (mencairkan), agen perubahan mengubah sikap dengan membuat orang lain merasa tidak nyaman tentang cara yang ada saat ini agar menciptakan motif untuk berubah. Pada tahap *moving* (bergerak), agen perubahan menerapkan perubahan menuju keadaan baru yang diinginkan. Pada tahap *refreezing* (membekukan), agen perubahan menetapkan perilaku baru untuk mencegah terjadinya kebiasaan lama. Berdasarkan penelitian dari A. S. Abusloum, M., Islam, R., & Kabir, S. M. H. (2024), proses perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan. Penelitian dari Liana, L., Jati, S. P., & Warosno, H. (2021), menyatakan bahwa proses perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan semakin baik proses perubahan, maka semakin tinggi terhadap kesiapan perubahan. Hasil ini sesuai dengan temuan Nirmala (2016) bahwa proses perubahan berpengaruh positif terhadap kesiapan organisasi melakukan perubahan.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh proses perubahan terhadap kesiapan perubahan yang peneliti tuliskan diatas, peneliti menempatkan hipotesis kedua yaitu:

H2: Proses Perubahan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan perubahan

2.3.3 Keterbukaan perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan

Keterbukaan perubahan mengacu pada pencarian proaktif akan stimulasi, hal-hal baru, dan perubahan, serta pada pemikiran dan perilaku yang bersifat bebas dan mandiri (A. S. Abusloum et al., 2024). Individu yang terbuka terhadap perubahan organisasi akan bersedia untuk menyesuaikan diri dan menerima perubahan tersebut. Ketika perubahan terjadi, anggota organisasi yang terbuka terhadap perubahan akan mendukung pelaksanaannya. Semua upaya akan dilakukan untuk memastikan keberhasilan perubahan tersebut (Zona et al., 2020). Ketika individu tidak terbuka, maka akan kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Berdasarkan penelitian dari A. S. Abusloum, M., Islam, R., & Kabir, S. M. H. (2024), keterbukaan perubahan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan. Selain itu, terdapat penelitian dari Erlyani, N., Suhariadi, F., & Ardi, R. (2024), terdapat pengaruh dan signifikan antara keterbukaan perubahan dan kesiapan perubahan. Penelitian dari Sari et al., (2024), mengemukakan keterbukaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh keterbukaan perubahan terhadap kesiapan perubahan yang peneliti tuliskan diatas, peneliti menempatkan hipotesis ketiga yaitu:

H3: Keterbukaan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan.

2.4 Hipotesis

H1: Iklim Organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan

H2: Proses Perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan

H3: Keterbukaan perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan

H4: Iklim organisasi, proses perubahan, dan keterbukaan perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan.

2.5 Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti | Nama Jurnal | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-------------------------------|---|--|---|
| 1 | (A. S. Abusloum et al., 2024) | Journal of Islamic Accounting and Business Research | Impacts of climate for change, process of change and openness towards change on employees' readiness to transform conventional banking into Islamic banking system in Liby | Dari hasil ditemukan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kesiapan perubahan, sedangkan proses perubahan dan keterbukaan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan perubahan. |
| 2 | | Journal Sustainability | Understanding the Effects of | Hasil penelitian menunjukkan Iklim |

| No | Nama Peneliti | Nama Jurnal | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|---------------------------------|--|--|--|
| | Alanc, O.U. & Kitapci, H (2024) | | Organizational Climate and Creative Work Involvement on Readiness for Organizational Change: A Research on Shipbuilding Industry in Turkey | organisasi berpengaruh positif terhadap kesiapan perubahan |
| 3 | (Indrasari et al., 2018) | Prosiding Psikologi | Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Readiness for Change pada Perawat Rawat Inap di RSU "X" Sumedang | Hasil penelitian menunjukkan terdapat korelasi yang kuat korelasi yang kuat (erat) antara variabel iklim organisasi dengan variabel readiness for change |
| 4 | (Ishtiaq Khan et al., 2023) | International Research Journal of Advanced Engineering and Science | Impact of Organizational Climate on Readiness for Change in Belawan | Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi berpengaruh terhadap kesiapan perubahan |

| No | Nama Peneliti | Nama Jurnal | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|------------------------|---|--|--|
| | | | Marine Police Personnel | |
| 5 | (Liana et al., 2021) | Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS DR. Soetomo | Analisis Kesiapan Perubahan Organisasional Di Balkesmas Provinsi Jawa Tengah | Hasil penelitian menunjukkan proses perubahan berpengaruh positif dan signifikan dari terhadap kesiapan perubahan individual |
| 6 | (Erlyani et al., 2024) | Malaysian Journal of Learning and Instruction | Perceived Impact of Change AS a Mediating Variable for Change Readiness in Higher Educational Governance | Hasil Penelitian menunjukkan Keterbukaan perubahan memiliki pengaruh terhadap kesiapan perubahan. |
| 7 | (Kalbermatten, 2024) | International Journal of Public Sector Management | Employee readiness for change: examining the combined effects of individual and organizational | Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang kuat antara iklim organisasi dan kesiapan perubahan |

| No | Nama Peneliti | Nama Jurnal | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|----|-------------------------------|--|--|--|
| | | | demands in public school reform | |
| 8 | (Fitriyah & Laksmiwati, 2022) | Character: Jurnal Penelitian Psikologi perekonomian | Hubungan Antara Iklim Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT. X | Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan kesiapan perubahan. |
| 9 | (Sari et al., 2024) | AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis | Kepribadian Individu dan Kesiapan untuk Perubahan Organisasi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan perubahan. |

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA