

**HUBUNGAN ANTARA IKLIM ORGANISASI DENGAN
KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA PEGAWAI
DITJEN PERBENDAHARAAN PROVINSI
SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi
Universitas Medan Area*

Oleh :

**SUTANTRI AKBAR
13.860.0137**



**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

JUDUL SKRIPSI : HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI DENGAN KESIAPAN
BERUBAH PADA PEGAWAI DJTJEN
PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMUT
NAMA MAHASISWA : SUTANTRI AKBAR
NORSTAMBUK : 13.860.0137
BAGIAN : PSIKOLOGI INDUSTRI & ORGANISASI

MENYETUJUI :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

(Mrs. Mulia Siregar, M.Psi)

(Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi)

MENGETAHUI:

Kepala Bagian

Dekan

(Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi)

(Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd)

Tanggal Lulus:

08 Juni 2018

DIPERTAHANKAN DI DEPAN DEWAN PENGUJI SKRIPSI
FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS MEDAN AREA
DAN DITERIMA UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN
DARI SYARAT-SYARAT GUNA MEMPEROLEH
DERAJAT SARJANA (S1) PSIKOLOGI

Pada Tanggal

08 Juni 2018

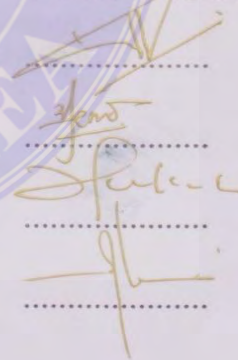
MENGESAHKAN
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
DEKAN

(Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd)

DEWAN PENGUJI

1. Prof. Dr. Abdul Munir, M.Pd
2. Andy Chandra S.Psi, M.Psi
3. Des. Mulia Siregar, M.Psi
4. Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi

TANDA TANGAN

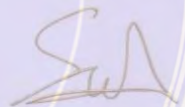


LEMBAR PERNYATA'AN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri, adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, ~~keadilan~~ dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencaburan gelar akademik yang saya ~~peroleh~~ dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku. apabila ~~ditemukan~~ hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, Mei 2018



Sutantri Akbar
13.860.0137



Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Pegawai Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara

Abstrak

Sutantri Akbar

13.860.0137

Skripsi

Fakultas Psikologi Universitas Medan Area

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menguji secara empirik hubungan iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai Dirjen Perbendaharaan Provinsi Sumut. Subjek penelitian ini adalah Pegawai Dirjen Perbendaharaan Provinsi Sumut yang bekerja dibagian Kantor KPPN Medan berjumlah 44 orang. Alat ukur yang digunakan adalah skala Iklim Organisasi yang terdiri dari 30 item ($\alpha=0,898$) dan skala kesiapan untuk berubah terdiri dari 21 item ($\alpha=0,855$). Analisis data menggunakan teknik r Product Moment. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan diterima, yaitu ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan kesiapan berubah pada pegawai. Artinya semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi kesiapan untuk berubah pada pegawai. Hal ini dibuktikan melalui perhitungan analisis r Product Moment dengan nilai atau koefisien (R_{xy})= 0,556 dan koefisien determinan (R^2) = 0,309 dengan $P=0,000<0,050$. Koefisien determinan (R^2) = 0,309 menunjukkan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan kesiapan berubah sebesar 30,9%. Selanjutnya dilihat dari perhitungan mean hipotetik = 50 dan mean empirik 100,07 serta standart deviasi = 8,188 diketahui bahwa iklim organisasi dalam kategori sangat positif. Sedangkan kesiapan berubah dari perhitungan mean hipotetik = 48 dan mean empirik 68,2 serta standart deviasi = 6,187 diketahui bahwa kesiapan untuk berubah dalam kategori sangat tinggi.

Kata kunci: Iklim Organisasi; Kesiapan untuk berubah; Pegawai.

**THE RELATIONSHIP ORGANIZATIONAL CLIMATE WITH READINESS FOR
CHANGE ON THE EMPLOYEES OF DIRECTORATE GENERAL OF TREASURY
PROVINCE NORTH SUMATERA**

Abstract

Sutantri Akbar

13.860.0137

Skripsi

Psychology Faculty of Medan Area University

This research aims to understand the relationship between organizational climate with readiness for change on the employees of Directorate General of Treasury Province North Sumatera. Sampel in this research is 44 Respondent. The measure used is the scale organizational climate that consists of 30 items ($\alpha=0,939$) and the scale readiness for change that consists of 21 items ($\alpha=0,929$). Based on the result of r Product Moment data analysis, that there are a positive relationship between organizational climate with readines for change. Meaning the Positively organizational climate on the employees then the higher readiness on the employees. This is evidenced through analysis of the end with a value or coefficient determinant of $(R_{xy}) = -0,677$ and coefficient determinant of $(R^2) = 0,319$ with $P=0,000 < 0,050$. Coefficient determinant $(R^2) = 0,319$ shows that the organizational climate of the work related to readiness for change of 31,9%. Furthermore the mean hipotetik = 50 and mean empirik = 100,07 as well as standart deviation of = 8,188 is known that the organizational climate is positive. While readiness for change the mean hipotetik = 48 and mean empirik 68,2 as well as standart deviation of = 6,187 is known that the readiness for change is high.

Keywords: Organizational Climate; Readiness for change; Employees.

KATA PENGANTAR

Segenap puji bagi Allah, yang telah melapangkan segala urusan. Serta shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah ke hadirat Rasulullah, sebagai suri tauladan hingga akhir zaman. semoga keluarga, para sahabat dan orang-orang yang mengikutinya selalu diberikan kebaikan dunia dan akhirat.

Sungguh, saya tidak akan mampu untuk menyelesaikan Skripsi ini. tanpa dukungan moral, materil dan waktu yang telah diluahkan dari berbagai pihak, dan dengan segala kerendahan hati saya. Inshaallah, saya tidak akan lupa mengingat kebaikan mereka selamanya. Ini termasuk bagian dari sabda Rasulullah,

“Siapa yang tidak berterimakasih kepada manusia, maka ia tidak bersyukur kepada Allah.”

Saya ucapkan terima kasih ini untuk mereka semua.

- **Untuk Ibunda tercinta**, tidak cukup rasanya menggambarkan rasa terimakasihku untukmu dalam untaian kata. Semua pengorbanan, kasih sayang, dan pemberian. Sungguh aku tak mampu membalasnya seumur hidupku.
- **Untuk Ayahanda**, Semoga Allah selalu menjaga mu. engkau adalah orang yang paling ku kagumi. Teman bertukar pikir dan menjadi contoh bagiku menjadi Ayah yang baik
- **Untuk Semua Saudara kandungku**, yang memberi motivasi serta ingat mengingatkan dalam kesabaran dan kebenaran
- **Yang terhormat Yayasan H. Agus Salim**, yang telah mendirikan Universitas Medan Area.
- **Yang terhormat Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc**, selaku Rektor Universitas Medan Area.

- **Yang terhormat Bapak Prof. Dr. H. Abdul Munir, M.Pd** selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area. Sekaligus ketua Sidang Peneliti yang telah bersedia meluangkan waktunya.
- **Yang terhormat Bapak Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Psi** selaku wakil dekan Bidang Akademik Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.
- **Yang terhormat Bapak Drs.H.Mulia Siregar, S.Psi, M.Psi**, Sebagai Pembimbing I terima kasih yang tak terhingga telah bersedia begitu banyak memberi arahan dan bimbingannya.
- **Yang terhormat Ibu Farida Hanum Siregar, S.Psi, M.Psi**, sebagai pembimbing II sekaligus Ketua Jurusan Psikologi Industri Organisasi, terima kasih atas waktu perhatian, arahan, bimbingan yang tak terhingga yang telah diberikan.
- **Yang terhormat Bapak Andy Chandra, S.Psi, M.Psi**, atas ketersediannya sebagai Sekretaris Sidang Peneliti.
- **Yang terhormat Semua Dosen Fakultas Psikologi**, yang telah berbagi banyak ilmu dan pengalaman yang berharga.
- **Yang terhormat Semua Pegawai Biro Administrasi Fakultas Psikologi**, yang telah mau disusahkan selama ini.
- **Yang terhormat Kantor Wilayah Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumut**, yang telah memberi izin melakukan penelitian.
- **Untuk Semua teman stambuk 13**, kelas A, C, dan D baik yang saya kenal maupun tidak, terkhusus **FORAKSI 13 B**, yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu. Terimakasih untuk 4 tahun ini.
- **Untuk Semua teman di HMI Komisaria UMA**, Alumni maupun Senior ataupun Junior yang tidak bisa disebutkan namanya dan jasanya selama 4 tahun ini karena banyaknya.

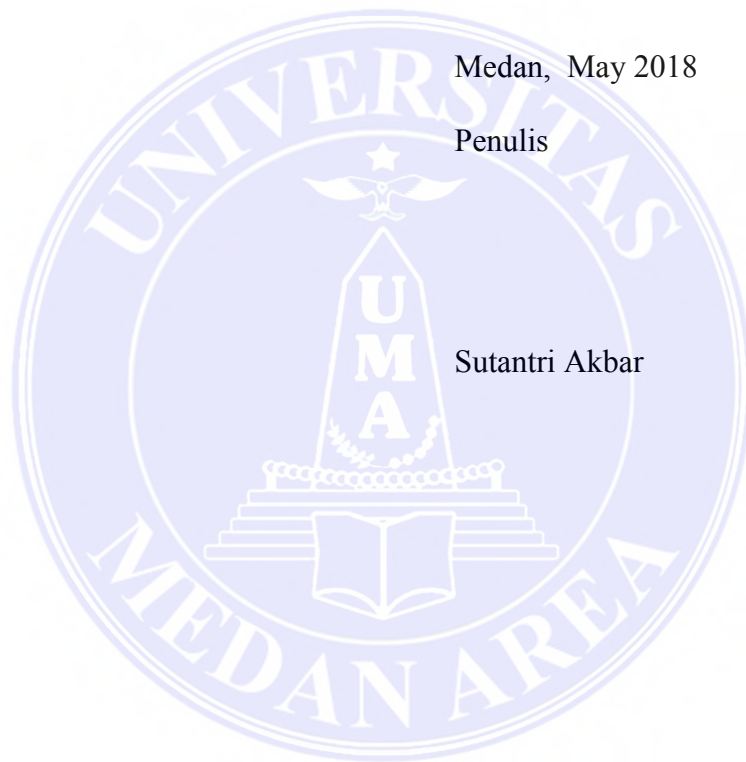
- **Untuk semua Saudaraku Kaum Muslimin**, yang selalu saling mendoakan dalam setiap selesai shalatnya.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak baik yang tersebut maupun yang lupa tersebut dalam membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah tuhan ku, memberikan balasan dariku untukmu dengan balasan terbaik di dunia maupun diakhirat.

Medan, May 2018

Penulis

Sutantri Akbar



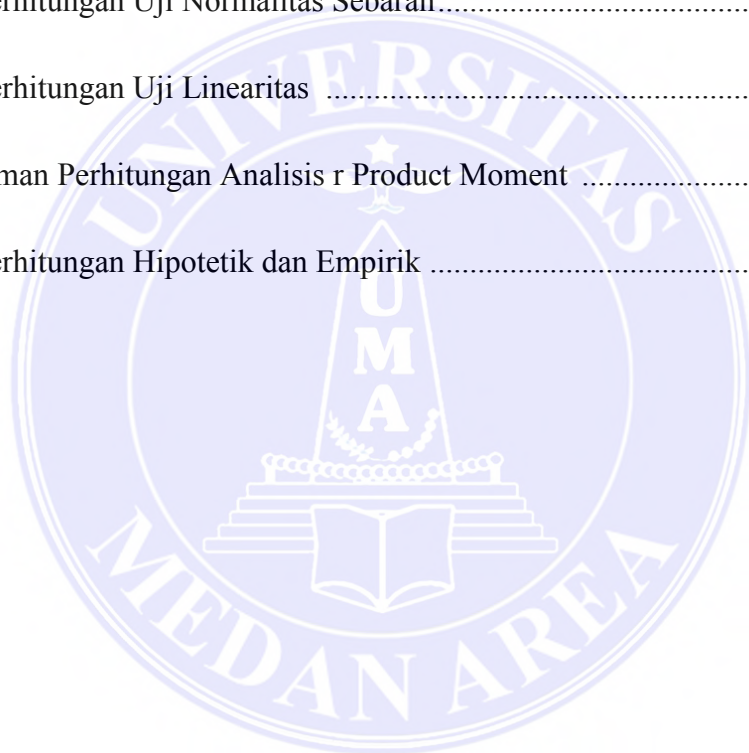
DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Motto	ii
Ucapan Terimakasih	iii
Abstrak	iv
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vi
Daftar Lampiran	vii
BAB I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Batasan Masalah	11
D. Rumusan Masalah	12
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	13
BAB II Tinjauan Pustaka	14
A. Pegawai	14
B. Kesiapan Berubah	16
1. Pengertian Kesiapan untuk berubah	16
2. Aspek Kesiapan berubah	18
3. Pengukuran Kesiapan berubah	20
4. Faktor yang mempengaruhi	21
C. Iklim Organisasi	22
1. Pengertian Iklim Organisasi	22
2. Aspek Iklim Organisasi	24
3. Faktor yang mempengaruhi	27
4. Pengukuran Iklim Organisasi	29
D. Hubungan Iklim Organisasi dan kesiapan untuk berubah	30
E. Kerangka Konseptual	33
F. Hipotesis	33

BAB III Metode Penelitian	34
A. Tipe Penelitian.....	34
B. Identifikasi Variabel Penelitian	34
C. Definisi Operasional variable Penelitian	35
D. Subjek penelitian	36
Populasi dan Metode Pengambilan Sampel	36
E. Metode Pengumpulan Data	38
Validitas dan Realibilitas alat ukur.....	44
F. Metode Analisis Data	46
BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan	48
A. Orientasi Kancah Penelitian	48
B. Persiapan Penelitian.....	50
C. Pelaksanaan Penelitian	55
D. Analisis data dan Hasil Penelitian	56
E. Pembahasan	61
BAB V Simpulan dan Saran	67
A. Simpulan.....	67
B. Saran.....	68
Daftar Pustaka	70

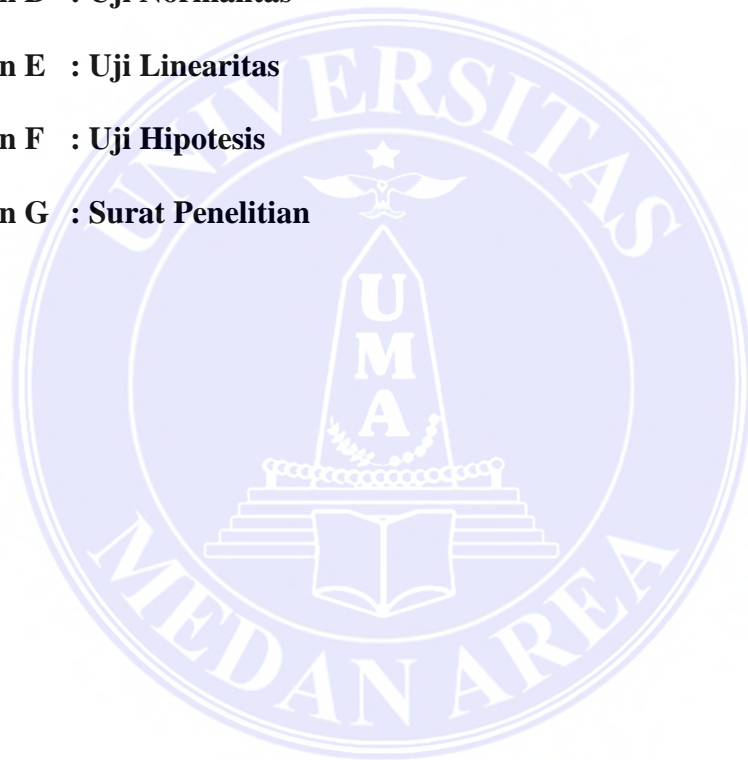
DAFTAR TABEL

Tabel 1: Blueprint jumlah aitem Skala Kesiapan berubah	40
Tabel 2: Blueprint jumlah aitem Skala Iklim Organisasi	42
Tabel 3: Distribusi item Skala Iklim Organisasi setelah uji coba	53
Tabel 4: Distribusi item Skala Kesiapan berubah setelah uji coba	54
Tabel 5: Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran.....	57
Tabel 6: Hasil Perhitungan Uji Linearitas	58
Tabel 7: Rangkuman Perhitungan Analisis r Product Moment	58
Tabel 8: Hasil Perhitungan Hipotetik dan Empirik	61



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran A : Alat ukur Penelitian**
- Lampiran B : Data Penelitian**
- Lampiran C : Uji Validitas dan Reliabilitas**
- Lampiran D : Uji Normalitas**
- Lampiran E : Uji Linearitas**
- Lampiran F : Uji Hipotesis**
- Lampiran G : Surat Penelitian**



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pernahkah anda membayangkan, saat diri kita dan dunia yang kita tempati berjalan statis tanpa adanya perubahan. Kita pasti akan bosan dan jenuh dengan dunia, kehidupan dan diri kita yang begitu-begitu saja. Setiap elemen dari dunia dan diri kita pasti mengalami perubahan. Dalam perjalanan hidup kita saja pasti di penuhi oleh banyak perubahan. Yang mungkin kita sendiri tidak menyadari segala perubahan itu. Akan tetapi bila kita coba bandingkan kehidupan kita yang dulu, dengan kehidupan kita yang sekarang kita akan menyadari akan ada banyaknya perubahan di sekeliling kita meliputi gaya hidup, pergeseran budaya dan pada alam yang kita tinggali sekalipun ikut mengalami perubahan.

Perubahan merupakan keniscayaan yang tidak terbantahkan. Setiap orang atau organisasi pasti mengalaminya. Di era ini kemajuan perkembangan dan peradaban begitu cepat yang ditandai dengan perkembangan dalam sektor teknologi. Perubahan yang terjadi pada peradaban manusia menuntut manusia menjadi *smart people* dan selalu belajar. Setiap orang saat ini dituntut menjadi lebih inovatif dan kreatif serta flexible dan mampu mengikuti perkembangan perubahan jaman.

Dalam sebuah organisasi, akan ada fase dimana organisasi mengalami perubahan. Dimana kompetisi global menuntut kemampuan dan kesiapan organisasi dalam merespon tantangan lingkungan yang senantiasa cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Adapun beberapa faktor yang menyebabkan organisasi melakukan perubahan yaitu, perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan globalisasi, tuntutan pelanggan, dan perubahan demografis negara. dalam ketatnya

persaingan di bidang industri, maka Perusahaan harus dipersiapkan untuk menyongsong perubahan (*corporation readiness*).

Dalam melakukan perubahan organisasi. Setiap perubahan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2008) lebih lanjut perubahan organisasi dapat dilakukan pada strktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumberdaya manusia.

Fenomena perubahan berlaku terutama untuk organisasi dan individu didalamnya. Karena bukan saja organisasi yang perlu berubah melainkan manusia didalamnya harus diikutsertakan untuk siap mengikuti perubahan yang terjadi. Namun dalam perjalanan organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan individu untuk mengikuti perubahan. Dimana karyawan yang kinerjanya rendah dan tidak produktif cenderung menolak perubahan karena kekhawatiran perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian dan berdampak negatif terhadap kelangsungan masa depannya (lewis, 2000) penolakan atau resistensi karyawan terhadap perubahan merupakan salah satu faktor yang dilaporkan paling sering sering menyebabkan perubahan organisasi gagal (Kotler, 2002)

Sebagai langkah awal proses perubahan, organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal tersebut karena kesiapan individu untuk berubah mampu

menjembatani strategi manajemen perubahan dengan Output yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi (Palmeret, 2009).

Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis, 1993). Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan

Holt (2007) menjelaskan kesiapan untuk berubah adalah hal yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam dalam menciptakan kesuksesan perubahan. Hal ini dapat di tunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu sikap positif dan sikap negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Kesiapan untuk berubah merefleksikan keyakinan, sikap dan sejauh mana organisasi memerlukan perubahan. Kesiapan merupakan suatu tanda kognitif untuk memilih antara tingkah laku menahan (*resistensi*) dan mendukung suatu perubahan. Untuk mengurangi resistensi anggota organisasi maka perlu di bentuk kesiapan untuk berubah.

Menurut Lehman, (2002) kesiapan untuk berubah didukung oleh iklim organisasi, *work value*, ketersediaan sumber daya dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan. Kesiapan untuk berubah pada level individu dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Cunningham (2002), terdapat dua faktor yang

mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu meliputi self-efficacy dan faktor lingkungan organisasi, meliputi pekerjaan dan dukungan sosial.

Iklm Organisasi di tempat kerja dipandang sebagai salah satu faktor lingkungan yang paling penting yang mempengaruhi sikap kerja individu. Iklm Organisasi merupakan variabel yang dapat memprediksi kesiapan untuk berubah. Pendapat tersebut sesuai dengan hasil penelitian Periantalo dan Mansoer (2008), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada level Individu. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Rafferty (2013) mengidentifikasi beberapa anteseden kesiapan untuk berubah pada level individu. Anteseden tersebut terutama berasal dari konteks internal organisasi, yaitu persepsi individu terhadap konteks-konteks lingkungan organisasional (komunikasi, dukungan organisasi, keselarasan nilai dan nilai-nilai organisasi).

Iklm organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya Lussier (2005). Sedangkan Brown dan Leigh, (1996) mendefinisikan bahwa Iklm Organisasi (psychological climate) adalah bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh individu.

Persepsi individu mengenai lingkungan organisasi memengaruhi sikap individu. Individu dapat bersikap dari sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Menurut Martin, dalam Periantalo dan Mansoer (2008), pegawai yang Mempersepsikan Organisasi dan lingkungan kerja secara positif akan lebih mudah mengikuti perubahan organisasi.

Perubahan organisasi dibutuhkan oleh semua organisasi, termasuk instansi pemerintah atau sektor publik . Kementerian keuangan merupakan salah satu organisasi sektor publik di Indonesia yang memiliki peran strategis dalam tata kelola

pemerintahan. Sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010, Kementerian keuangan bertugas menyelenggarakan urusan di bidang keuangan dan kekayaan negara. Dalam melaksanakan peran sebagai pengelola keuangan dan kekayaan negara, Kementerian Keuangan dihadapkan pada beberapa *strategic drivers* yang terus berubah sesuai dengan dinamika pertumbuhan ekonomi Indonesia. Kondisi tersebut menuntut dilakukannya peningkatan aktivitas pengelolaan keuangan dan kekayaan negara baik secara kuantitas maupun kualitas. Dalam menjawab tantangan tersebut, pada tahun 2007 Kementerian Keuangan berkomitmen melaksanakan program reformasi birokrasi secara fundamental.

Seiring dengan lingkungan yang terus mengalami perubahan, program reformasi birokrasi dinilai belum cukup menjawab tuntutan lingkungan eksternal dan internal organisasi. Kondisi tersebut melandasi keinginan organisasi untuk kembali menyempurnakan reformasi birokrasi melalui suatu program transformasi kelembagaan yang lebih menyeluruh, dengan visi yang lebih jelas dan terarah. Transformasi kelembagaan yang sedang di gulirkan di Kementerian Keuangan merupakan sebuah agenda besar yang bertujuan mewujudkan sebuah organisasi yang ideal, unggul terintegrasi dan berkelas internasional.

Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan dilandaskan pada Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 186/KMK.01/2013 tentang Program Transformasi Kelembagaan di lingkungan Kementerian Keuangan dan KMK Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025. Dalam cetak biru tersebut, telah dirumuskan visi baru Kementerian Keuangan, yaitu menjadi penggerak utama pertumbuhan ekonomi Indonesia di abad ke-21. Dengan demikian, Program Transformasi Kelembagaan yang dicanangkan saat ini merupakan bagian dari upaya

Kementerian Keuangan untuk mewujudkan visi barunya melalui peningkatan kinerja organisasi yang lebih signifikan.

Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan meliputi tujuh elemen, yaitu: proses bisnis dan model operasional, teknologi informasi dan komunikasi, kapasitas, kapabilitas, struktur organisasi, tata kelola, resiko, dan kepatuhan, manajemen sumber daya manusia, peraturan perundangundangan, dan manajemen perubahan dan komunikasi.

Program ini mencakup sebelas Unit Eselon I Kementerian Keuangan dan difokuskan pada lima Unit Eselon I Prioritas, yaitu Sekretariat Jenderal, Direktorat Jenderal Anggaran, Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan merupakan salah satu Unit Eselon I yang menjadi prioritas dalam program transformasi kelembagaan. Dalam transformasi tersebut, Direktorat Jenderal Perbendaharaan mengalami penajaman fungsi Pembinaan dan supervise SDM, kehumasan, dan keterbukaan informasi publik, penajaman fungsi monitoring penyerapan pagu anggaran, Penajaman fungsi sebagai pembinaan dan supervisi, koordinasi, dan supervisi pelaksanaan fungsi perbendaharaan.

Penajaman fungsi perbendaharaan tersebut menuntut adanya perubahan di organisasi dalam berbagai hal, diantaranya: Perubahan proses bisnis yang membawa pengaruh pada perubahan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) juga mengalami perubahan struktur organisasi.

Saat ini seluruh insan Kementerian Keuangan khususnya di Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Direktorat Jenderal Anggaran dan Pusintek sedang menanti diterapkannya SPAN (Sistem Perbendaharaan Anggaran Negara) sebagai sebuah perubahan besar di institusi ini. SPAN sebagai sebuah sistem akan membawa perubahan

besar tidak hanya perubahan dari sistem lama ke sistem baru tetapi juga perubahan proses bisnis dan tentunya juga dengan segala implikasinya.

Salah satu dari implikasi tersebut adalah adanya *rightsizing policy* yang akan diterapkan di Kementerian Keuangan terkait perubahan struktur organisasi. *Rightsizing policy* adalah kebijakan yang diambil oleh pemangku kebijakan untuk menentukan bentuk organisasi yang ideal. Pengertian *rightsizing* tidak hanya mengacu pada upaya perampingan organisasi tetapi juga, upaya untuk memperbesar organisasi.

Oleh karena itu *right sizing* lebih difokuskan pada kegiatan perumusan strategi untuk meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus. Strategi didefinisikan sebagai cara-cara atau inisiatif unik dari suatu organisasi dalam mencapai tujuannya untuk memenuhi visi dan misi organisasi. Struktur organisasi perlu dirancang sedemikian rupa guna memaksimalkan kemampuan organisasi untuk menjalankan strategi.

Direktorat Jenderal Perbendaharaan akan menjadi salah satu institusi di Kementerian Keuangan yang akan mengalami *rightsizing policy*. Perubahan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu transformasi kelembagaan di kementerian keuangan, Penajaman fungsi perbendaharaan dan implementasi SPAN.

Dalam proses *rightsizing* sebuah organisasi, mentalitas pegawai bersifat lebih tidak stabil karena adanya pemindahan pegawai yang mungkin tidak diinginkan, sehingga mudah sekali terpengaruh dan berdampak pada menurunnya semangat kerja dan rendahnya produktivitas.

Hal ini sejalan dengan hasil wawancara pendahuluan dengan A (57) salah satu pegawai di KPPN medan yang mengatakan:

“Perubahan itu selalu terjadi di kementerian keuangan mengingat dinamika perekonomian indonesia. Perubahan itu hal yang kontinyu. mau tidak mau kita harus siap nerimanya. Namun dilapangkannya pasti ada aja kesulitan mengikuti perubahan yang terjadi. Terutama soal pemindahan

tugas, kita-kita sudah terbiasa dengan lingkungan sebelumnya. Jadi untuk beradaptasi kembali dengan lingkup yang baru itu malas rasanya. Ditambah lagi kita ini sudah tua-tua sudah mau pensiun”

Ungkapan tersebut menunjukkan sikap resistensi untuk mengikuti perubahan enggan untuk hal-hal yang baru. Lebih nyaman dengan kondisi yang lama.

Hal ini sejalan dengan pandangan Garvin dan Roberto (2005:) yang mengungkapkan bahwa perubahan sulit dilakukan karena kebanyakan orang enggan untuk mengubah kebiasaannya, anggapan bahwa perubahan yang mereka lakukan akan seperti yang sebelumnya yaitu mengalami kegagalan dan tuntutan untuk berkorban dan disiplin diri ditanggapi dengan sikap sinis, skeptis dan resisten.

Berdasarkan beberapa pemaparan tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan kajian terkait dengan kesiapan berubah pegawai dilingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara Provinsi Sumatra Utara dan hubungannya dengan iklim organisasi pada lembaga tersebut.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan adanya latar belakang di atas, masalah dalam penelitian ini yaitu kesiapan untuk perubahan yang ada dalam diri Pegawai Ditjen (direktorat jendral) Perbendaharaan Negara. Serta hubungannya dengan iklim organisasi yang ada.

Upaya perubahan seringkali dilakukan di banyak organisasi dan banyak yang mengalami kegagalan. Menurut (Markowsky dalam Kemenkeu R.I.) manusia merupakan faktor kunci dalam program transformasi. Sekitar 92% tantangan dalam suatu program transformasi berhubungan dengan isu manusia. Sedangkan kegagalan dalam manajemen perubahan yang disebabkan oleh isu proses dan isu teknologi sangatlah kecil, yaitu masing-masing sebesar 4%.

Dalam proses transformasi tersebut, faktor manusia memainkan peran penting bagi kesuksesan program. Untuk memastikan keberhasilan implementasi program, diperlukan anggota organisasi yang siap dan mampu melaksanakan perubahan.

disisi lain adapun iklim organisai dapat memengaruhi sikap individu. Individu dapat bersikap dari sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Persepi pegawai yang kurang memandang positif terhadap lingkungan kerjanya dinilai dapat memengaruhi perilaku kerja mereka yang berakibat pada terhambatnya proses transformasi karena pegawai tersebut cenderung pesimistis, skeptis dan enggan untuk mengikuti perubahan.

Mengingat peran penting kesiapan untuk berubah bagi kesuksesan implementasi strategi dan peran iklim organisasi sebagai faktor Penunjang Kesiapan berubah, perlu dikaji lebih lanjut bagaimana hubungan kedua variabel tersebut. dalam konteks transformasi kelembagaan di Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

C. Batasan Masalah

Penelitian ini hanya memfokuskan sampel penelitiannya pada karyawan Unit Eselon I Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara. Peneliti membatasi Penelitian dengan pertimbangan adanya perubahan yang bersifat dinamis terkait peraturan dan fungsi dalam Kelembagaan. selain itu, Ditjen Perbendaharaan dipandang sebagai salah satu unit prioritas dalam proses transformasi kelembagaan dalam lingkup Kementerian Keuangan.

Mempertimbangkan dinamika perubahan organisasi yang sangat kompleks, penelitian ini hanya akan mengkaji kesiapan untuk berubah pada level individu

Kesiapan untuk berubah tersebut didasarkan pada definisi yang dikemukakan oleh Holt (2007), dengan empat dimensi variabel, yaitu: *appropriateness, management support, change efficacy, personal valence*.

Batasan dari iklim organisasi adalah persepsi individu terhadap karakteristik lingkungan kerjanya, dan variabel ini bersifat multidimensional. Mempertimbangkan karakteristik lingkungan kerja dalam suatu organisasi mencakup komponen yang sangat luas, penelitian ini akan menggunakan konsep iklim organisasi yang dikemukakan oleh Robert Stringer (2002). yang merumuskan iklim organisasi dalam enam dimensi, yaitu: *Structure, Support, Responsibility, Recognition, Reward, Comitment*,

Peneliti membatasi sampel. sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari penelitian ini, yaitu: untuk melihat kesiapan berubah dalam diri pegawai dan hubungannya dengan iklim organisasi terkait.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis paparkan sebelumnya, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

“Apakah terdapat hubungan positif antara variabel iklim organisasi dan kesiapan berubah pada pegawai Direktorat Jendral Perbendaharaan Negara Provinsi Sumatra Utara?”

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dijelaskan di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empiris hubungan antara Iklim Organisasi pada kesiapan untuk berubah pegawai Direktorat Jendral Perbendaharaan Negara Provinsi SUMUT

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini, dapat menambah wawasan keilmuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang didapat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan kontribusi berupa gambaran yang lebih valid mengenai kondisi kesiapan untuk berubah pegawai di Direktorat Jenderal Perbendaharaan. Dengan analisis yang didasarkan pada penelitian empiris, diharapkan organisasi dapat merumuskan langkah-langkah yang lebih tepat dalam pengelolaan perubahan level individu.
2. Memberikan gambaran secara umum kepada organisasi/perusahaan mengenai hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pegawai

1. Pengertian Pegawai

Di dalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting, meskipun negara Indonesia menuju kepada masyarakat yang berorientasi kerja, yang memandang kerja adalah sesuatu yang mulia, tidaklah berarti mengabaikan manusia yang melaksanakan kerja tersebut.

Demikian juga halnya dalam suatu organisasi, unsur manusia sangat menentukan sekali karena berjalan tidaknya suatu organisasi kearah pencapaian tujuan yang ditentukan tergantung kepada kemampuan manusia untuk menggerakkan organisasi tersebut ke arah yang telah ditetapkan.

Manusia yang terlibat dalam organisasi ini disebut juga pegawai.

A.W. Widjaja berpendapat bahwa, “Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniyah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).”

Selanjutnya A.W. Widjaja mengatakan bahwa, “Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.”

Musanef Memandang bahwa, “Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta.”

Oleh karena yang menjadi objek penelitian penulis pada Ditjen Perbendaharaan Negara adalah pegawai negeri, maka ada dua pengertian pegawai negeri menurut

Undang-Undang Pokok Kepegawaian No.43 Tahun 1999 Tentang Perubahan UU No.8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu:

1. Pegawai negeri adalah unsur aparatur negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah, menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.
2. Pegawai negeri adalah mereka yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan sesuatu peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

B. Kesiapan Berubah

1. Pengertian Kesiapan Berubah

Berikut beberapa teori yang memaparkan mengenai definisi kesiapan individu untuk berubah menurut para ahli.

Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan.

Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Hanpachern, Morgan & Griego (1998) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Terutama lebih merujuk pada kondisi dimana karyawan akan memiliki skor yang tinggi pada dukungan dan partisipasi dalam perubahan.

Berneth (2004) menjelaskan bahwa kesiapan adalah lebih dari pemahaman akan perubahan, kesiapan adalah lebih dari keyakinan pada perubahan tersebut, kesiapan adalah kumpulan dari pemikiran dan intensi pada usaha perubahan yang spesifik.

Sedangkan Backer (1995) juga mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah melibatkan kepercayaan, sikap, dan intensi karyawan terhadap sejauh mana tingkat perubahan dibutuhkan dan persepsi karyawan serta kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses.

Karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa organisasi akan mengalami kemajuan apabila organisasi melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan organisasi (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat ditarik simpulan bahwa kesiapan untuk berubah adalah Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk

menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

2. Aspek Kesiapan untuk Berubah

Holt dkk (2007) mengemukakan ada beberapa aspek dimensi kesiapan karyawan untuk berubah sebagai berikut:

a. Appropriateness (Ketepatan untuk melakukan perubahan)

Dimensi ini merupakan dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan individu bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi dan organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan keselarasan tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan.

b. Self efficacy (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana ia merasa mempunyai keterampilan seta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

c. Management support (Dukungan manajemen)

Dimensi ini menjelaskan aspek keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

d. Personal benefit (Manfaat bagi individu)

Merupakan dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dengan kata lain karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan.

Menurut Hanpachern (1997), dimensi kesiapan berubah terdiri dari tiga yaitu :

- a. participating (keterlibatan anggota organisasi dalam pelaksanaan proses perubahan),
- b. promoting (adanya promosi yang dilakukan oleh anggota organisasi kepada rekannya)
- c. dan resisting (penolakan karyawan terhadap perubahan).

Adapun dalam penelitian ini aspek kesiapan berubah yang digunakan adalah dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh (Holt, 2007).

3. Pengukuran Kesiapan untuk Berubah

Holt (2007) mengemukakan bahwa dalam mengukur kesiapan berubah dapat menggunakan empat dimensi kesiapan berubah. Pengukuran kesiapan individu untuk berubah dapat dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif. Meskipun metode kualitatif memberikan informasi yang kaya dan spesifik , namun metode kuantitatif merupakan suplemen yang sesuai dan memberikan keuntungan yang unik bagi

manager, konsultan pengembangan organisasi dan peneliti dalam lingkungan atau suasana tertentu. Hal tersebut disebabkan oleh efisiensi yang diperoleh dari pendistribusian instrumen kuantitatif yang memiliki daerah cakupan yang luas dalam periode waktu yang relative singkat (holt, 2007). Armenakins (1993) membuktikan bahwa kesiapan individu untuk berubah dapat diukur dengan metode kuesioner, wawancara, dan observasi.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai faktor atau variabel yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Holt (2007) mengemukakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal utama yaitu:

- a. Change content merujuk kepada inisiatif tertentu yang sedang diperkenalkan. Konten biasanya diarahkan terhadap perubahan sistem administrasi, prosedur kerja, teknologi, atau struktural dari organisasi.
- b. Change process meliputi bagaimana proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan sebelumnya
- c. Organizational context terdiri dari kondisi dan lingkungan di mana karyawan melakukan fungsinya. Lingkungan meliputi semua elemen di luar batas organisasi dan mempunyai potensi untuk mempengaruhi semua atau sebagian dari organisasi. pada faktor organizational context ini Iklim Organisasi berperan menjadi salah satu yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah. dimana lingkungan kerja karyawan dapat mempengaruhi Persepsi individu mengenai lingkungan organisasi memengaruhi sikap individu. Individu dapat bersikap dari sangat positif sampai

sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Pegawai yang Mempersepsikan Organisasi dan lingkungan kerja secara positif akan lebih mudah mengikuti perubahan organisasi.

Selain faktor diatas Hanpachern (1998) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan hubungan sosial dalam tempat kerja, budaya dan iklim organisasi dan hubungan manajemen-kepemimpinan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Madsen, Miller & John (2005) bahwa persepsi dari adanya relasi sosial yang baik atau positif juga berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi. Dalam penelitian Madsen (2005) juga ditemukan bahwa identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi.

Beberapa peneliti juga menemukan ada beberapa faktor psikologis yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah diantaranya, iklim organisasi, komitmen organisasi (Madson, 2005), keadilan organisasi, dukungan organisasi (Krause, 2008).

Berdasarkan penjelasan diatas, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah adalah change content, change process, organizational context, komitmen organisasi, dukungan organisasi, hubungan sosial ditempat kerja, budaya organisasi, hubungan manajemen kepemimpinan, dan iklim organisasi.

C. Iklim Organisasi

Perilaku individu dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya lingkungan kerja. Organisasi berusaha menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan, dan akan menuntun kearah keberhasilan suatu organisasi di masa mendatang.

1. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim atau Climate berasal dari bahasa Yunani yaitu *incline*, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal-hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang-orang yang berada di dalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan internal organisasi tersebut. Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*).

Kemudian istilah iklim organisasi dipakai oleh R. Tagiuri dan G. Litwin. Tiaguri mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan (*environment*), lingkungan pergaulan (*milieu*), budaya (*culture*), suasana (*atmosphere*), situasi (*situation*), pola lapangan (*field setting*), pola perilaku (*behaviour setting*) dan kondisi (*conditions*) Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri.

Menurut Lussier (2005:) mengatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Kemudian dikemukakan oleh (Simamora, 2004) bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keaneka ragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Wirawan (2008) mendefinisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dari pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi yang mempengaruhi perilaku anggota organisasi.

2. Aspek Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang dirasakan individu secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif yang akan mempengaruhi pada keberhasilan organisasi. Iklim organisasi terjadi di setiap organisasi dan akan mempengaruhi perilaku organisasi dan diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi.

Robert Stringer (2002) berpendapat bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi memengaruhi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat dilukiskan dan diukur dalam pengertian dimensi tersebut. Ia mengatakan bahwa untuk mengukur iklim organisasi terdapat enam dimensi yang diperlukan:

1. Structure

Merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka.

Struktur tinggi jika karyawan merasa bahwa pekerjaan setiap orang didefinisikan dengan baik. Struktur rendah jika terjadi kebingungan mengenai siapa yang harus melakukan sesuatu dan mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan.

2. Standard

Standard mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik.

Standard rendah merefleksikan harapan rendah untuk kinerja.

3. Responsibility

Perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Karyawan merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalahnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa karyawan tidak diharapkan untuk mengambil risiko dan menguji pendekatan baru.

4. Recognition

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Ukuran ini membandingkan antara imbalan dengan hukuman dan kritik atas penyelesaian pekerjaan. Pengakuan rendah artinya apabila menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tidak terdapat pemberian imbalan secara konsisten.

5. Support

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6. Komitmen

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen yang sebagai anggota organisasi. Komitmen yang kuat berhubungan dengan loyalitas personal yang juga kuat. Komitmen rendah artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan pencapaian tujuannya.

Menurut Kahn (1990) yang menjabarkan secara luas penyebab karyawan merasa terlibat atau tidak terlibat dengan organisasi, dikategorikan dalam enam dimensi iklim organisasi yaitu

1. manajemen yang mendukung (supportive management),
2. kejelasan ekspektasi peran dan situasi kerja (role clarity),
3. kebebasan mengekspresikan diri (self-expression),
4. persepsi kebermaknaan atas kontribusinya (perceived meaningfulness of contribution),
5. pengakuan organisasi (recognition)
6. tantangan pekerjaan (job challenges).

Adapun dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dimensi Robert stringer yaitu structure, standard, responsibility, comitment, reward

3. Faktor yang mempengaruhi Iklim Organisasi

Robert stringer (2002) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, prkatik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi. Adapun penjabarannya sebagai berikut :

1. Lingkungan Eksternal.

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan angkutan di Indonesia, mempunyai iklim umum yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

Walaupun lingkungan eksternal memengaruhi keenam dimensi iklim organisasi. Menurut Stringer terdapat pengaruh langsung yang paling banyak terhadap tiga dimensi: struktur, tanggung jawab, dan komitmen. Tiga dimensi lainnya: standard, pengakuan, dan dukungan lebih terpengaruh oleh faktor-faktor internal penentu iklim organisasi.

A. Kecepatan perubahan dalam suatu jenis industri merupakan lingkungan eksternal yang paling menentukan. Perubahan meliputi semua jenis perubahan:

Perubahan teknologi dan munculnya pelanggan, pesaing, peraturan, produk, dan model bisnis baru. Perubahan setiap unsur ini akan memengaruhi bagaimana anggota organisasi berpikir mengenai pekerjaan, hubungan, dan konsekuensi terhadap tindakan mereka

B. Level konsolidasi dan regulasi tinggi industri tanpa adanya persaingan dalam suatu industri sering menjadi pengaruh penting terhadap pola iklim organisasi

C. Ekonomi kuat dan pasar kerja yang baik memengaruhi dimensi komitmen iklim organisasi. Jika karyawan merasa mempunyai peluang dan pilihan karir terpisah dari organisasi mereka, komitmen menjadi rendah.

2. Strategi Organisasi.

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi, dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level energi tersebut. Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda. Strategi mempengaruhi iklim organisasi secara tidak langsung.

3. Pengaturan organisasi.

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

4. Kekuatan Sejarah.

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

5. Kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan. Motivasi karyawan merupakan pendorong utama terjadinya kinerja

4. Pengukuran Iklim Organisasi

Manurut Sumantri (2001), pengukuran iklim organisasi dalam beberapa hal sama dengan pengukuran kepribadian individu. Informasi tingkat pertama diperoleh dari suatu gambaran informal (informal description).

Hal ini mencakup catatan seseorang mengenai aktifitas organisasi yang dilakukan dengan observasi terhadap rapat, dokumen-dokumen, surat menyurat, nota peringatan dan bahkan interpretasi yang didasarkan pada segala sesuatu seperti kotak

telepon kantor yang selalu terkunci. Deskripsi ini memberi bahan untuk mengambil kesimpulan organisasi misalnya demokratis, otoriter, konservatif ataupun non komunikatif. Selanjutnya tingkatan yang lain dari informasi, yaitu dengan melalui orang-orang dalam organisasi. apa yang mungkin diberikan orang-orang yang mungkin merasakan iklim, berbeda dalam hal bagaimana mereka menerima atau menolak peraturan-peraturan dan kaidah-kaidah dan bagaimana mereka memandang lingkungan sosial umumnya.

D. Hubungan Iklim Organisasi dan Kesiapan Berubah

Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis., 1993). Konsep kesiapan untuk berubah dilandaskan pada tiga model perubahan dari Lewin yang menyiratkan perlunya upaya aktif Pelaku Perubahan untuk secara efektif mengarahkan perubahan ketika berada dalam tahap *unfreezing* (Stevens, 2013). Sesuai dengan konsep tersebut, menurut (Armenakis, 1993) upaya menciptakan kesiapan anggota organisasi untuk berubah merupakan proses proaktif organisasi dalam menghadapi perubahan.

Holt, Armenakis, Feild & Harris (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (bagaimana lingkungan kerja mempengaruhi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan.

Menurut Cunningham (2002), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu meliputi *self-efficacy* dan faktor

lingkungan organisasi, meliputi pekerjaan dan dukungan sosial. Iklim Organisasi di tempat kerja dipandang sebagai salah satu faktor lingkungan yang paling penting yang mempengaruhi sikap kerja individu. Iklim Organisasi merupakan variabel yang dapat memprediksi kesiapan untuk berubah. Pendapat tersebut sesuai dengan hasil penelitian Periantalo dan Mansoer (2008), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada level Individu.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Rafferty (2013) mengidentifikasi beberapa anteseden kesiapan untuk berubah pada level individu. Anteseden tersebut terutama berasal dari konteks internal organisasi, yaitu persepsi individu terhadap konteks-konteks lingkungan organisasional (komunikasi, dukungan organisasi, keselarasan nilai dan nilai-nilai organisasi). Hanpachern (1998) dalam penelitiannya menemukan adanya hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan hubungan sosial dalam tempat kerja, budaya dan iklim organisasi dan hubungan manajemen-kepemimpinan.

Hal ini Juga didukung oleh penelitian Madsen, Miller & John (2005) bahwa persepsi dari adanya iklim organisasi yang positif juga berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi. Dalam penelitian Madsen (2005) juga ditemukan bahwa hubungan sosial, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi berkaitan secara positif dengan kesiapan terhadap perubahan organisasi.

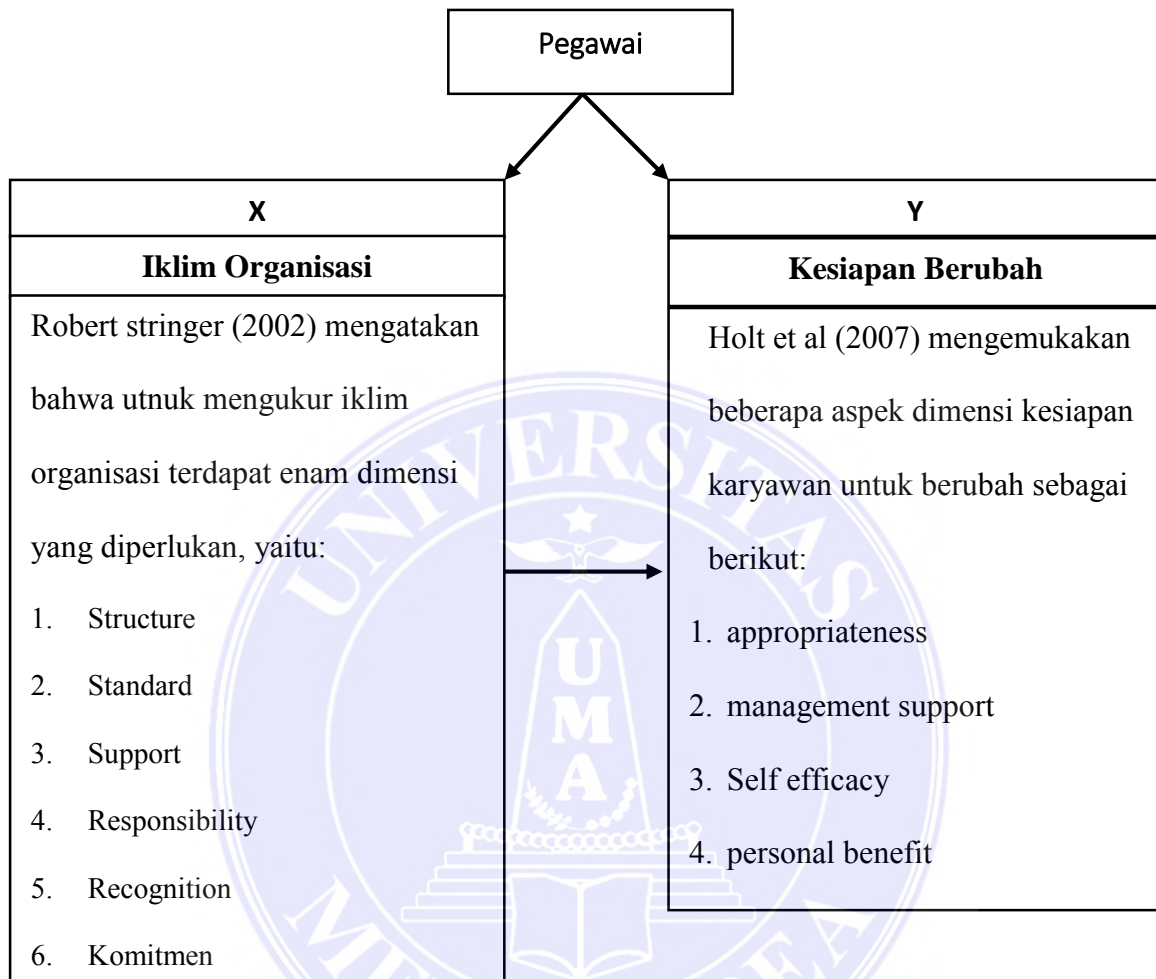
Beberapa peneliti juga menemukan ada beberapa faktor psikologis yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah diantaranya, iklim organisasi, komitmen organisasi (Madson, 2005), keadilan organisasi, dukungan organisasi (Krause, 2008).

Iklm organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya Lussier (2005). Sedangkan Brown dan Leigh, (1996) mendefinisikan bahwa Iklm Organisasi (psychological climate) adalah bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh individu.

Persepsi individu mengenai lingkungan organisasi memegaruhi sikap individu. Individu dapat bersikap dari sangat positif sampai sangat negatif mengenai iklim organisasinya. Menurut Martin, dalam Periantalo dan Mansoer (2008), pegawai yang Mempersepsikan Organisasi dan lingkungan kerja secara positif akan lebih mudah mengikuti perubahan organisasi.

Merujuk pada beberapa pandangan ahli tersebut peneliti memandang terdapat kaitan ataupun hubungan antara Iklm Organisasi dengan kesiapan berubah pada karyawan.

E. KERANGKA KONSEPTUAL



F. HIPOTESIS

Berdasarkan kajian teoritis diatas, maka peneliti mengajukan Hipotesis sebagai berikut: yang diajukan dalam penelitian ini adalah “Terdapat Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kesiapan untuk berubah pegawai di Dtijen Perbendaharaan Provinsi Sumut”. Dengan asumsi semakin positif iklim organisasi perusahaan maka semakin tinggi kesiapan berubah pada pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode merupakan unsur penting dalam penelitian, karena metode yang digunakan dalam penelitian dapat menemukan apakah penelitian tersebut dapat dipertanggung jawabkan hasilnya. Dalam bab ini akan diuraikan mengenai: (A) Tipe penelitian, (B) Identifikasi variabel penelitian, (C) Defenisi operasional variabel-variabel penelitian, (D) Populasi dan Metode pengambilan sampel, (E) Metode Pengumpulan data, (F) Validitas dan Reabilitas alat ukur dan (G) Metode analisis data.

A. Tipe Penelitian yang Digunakan

Adapun jenis Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif, dimana prosedur yang digunakan dalam penelitian ini adalah model korelasi. Menurut (Gay : 2005) penelitian korelasi merupakan salah satu bagian penelitian ex-posfacto karena biasanya peneliti tidak memanipulasi keadaan variable yang ada dan langsung mencari keberadaan hubungan dan tingkat hubungan variabel yang direfleksikan dalam koefisien korelasi. Dimana penelitian ini melihat hubungan antara variable bebas (x) dan variable terikat (Y).

B. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian Arikunto (2010).

Untuk menguji hipotesis penelitian, terlebih dahulu diidentifikasi variabel-variabel yang menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini yaitu:

1. Variabel bebas (X) : Iklim Organisasi
2. Variabel terikat (Y) : Kesiapan untuk berubah

C. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel penelitian bertujuan untuk menjelaskan mengenai variabel penelitian agar sesuai dengan metode pengukuran yang telah disiapkan.

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kesiapan untuk berubah

Kesiapan individu untuk berubah merupakan suatu sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan.

Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Organisasi berusaha menciptakan suasana kerja atau iklim organisasi yang baik agar dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan, dan akan menuntun kearah keberhasilan suatu organisasi di masa mendatang.

D. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sumber utama data penelitian yaitu memiliki data mengenai variabel-variabel yang diteliti. Subjek penelitian pada dasarnya adalah yang

akan dikenai kesimpulan hasil penelitian (Azwar, 1997). Penentuan subjek penelitian berawal dari ditentukannya populasi.

1. Populasi

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian, dimana objek objek ini dapat menjadi sumber data penelitian. Menurut Arikunto (2006), populasi merupakan keseluruhan subjek penelitian. Sedangkan menurut Hadi (1995), populasi merupakan seluruh objek yang bisa dikenai generalisasi dari kenyataan-kenyataan yang diperoleh dari sampel penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai bagian Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Medan, Sebanyak 65 orang pegawai.

2. Sampel

Menurut (Sugiono, 2012) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut pendapat lainnya yang dimaksud sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (arikunto, 2006).

Untuk memperoleh sampel yang dapat mencerminkan keadaan populasinya maka harus digunakan teknik pengambilan sampel yang benar, Teknik penegambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purpossive sampling*, yaitu pemilihan sekelompok subyek berdasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri atau sifat-sifat populasi yang sudah diketahui sebelumnya (Arikunto, 2010). Dengan ciri-ciri utama dalam penelitian ini:

1. Berstatus Pegawai tetap

Pada Dirjen Perbendaharaan Negara Prov Sumatera Utara terdapat 2 jenis pegawai, yaitu pegawai tetap dan pegawai honorer. Berdasarkan status itu pula terdapat perbedaan fasilitas yang didapatkan pegawai. Agar subjek yang diambil mendekati homogen maka peneliti memutuskan memilih pegawai tetap.

2. Telah bekerja selama lebih dari 2 tahun

Di tubuh Dirjen Perbendaharaan Negara Prov Sumut terdapat pegawai baru dan lama. Mengingat Agar subjek yang diambil sudah merasakan iklim organisasi maka peneliti memutuskan memilih pegawai yang sudah bekerja lebih dari 2 tahun.

3. Pernah merasakan adanya perubahan diorganisasi

Tidak semua pegawai Dirjen Perbendaharaan pernah mengalami perubahan organisasi. hanya beberapa bagian atau sektor yang merasakan dan mengimplementasikan perubahan. Untuk itu peneliti merasa perlu menjadikan “pernah merasakan adanya perubahan organisasi” menjadi salah satu ciri sampel.

Adapun jumlah sampel yang memenuhi ciri-ciri karakteristik penelitian ini total berjumlah 44 Pegawai dari total 65 pegawai

E. Metode Pengumpulan Data

Alat ukur merupakan metode pengumpulan data dalam kegiatan penelitian yang mempunyai tujuan mengungkap fakta mengenai variabel yang diteliti Hadi (2000). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan

metode skala. Penggunaan metode skala, menurut Hadi (2000) didasari oleh beberapa anggapan, yaitu:

1. Subjek adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri.
2. Apa yang dinyatakan subjek kepada peneliti adalah benar-benar dapat dipercaya.
3. Interpretasi subjek tentang pernyataan-pernyataan yang diajukan kepada subjek adalah sama dengan yang dimaksud peneliti.

Dalam penelitian ini, akan digunakan dua macam skala, yaitu skala kesiapan untuk berubah dan skala iklim organisasi.

1. Skala Kesiapan Berubah

Skala Kesiapan berubah yang digunakan pada penelitian ini merupakan skala pengukuran yang mengungkap empat dimensi kesiapan berubah yang dikemukakan oleh (holt, 2007) menguraikan empat dimensi kesiapan berubah, yaitu :

a. Appropriateness (ketepatan Untuk melakukan Perubahan)

Individu merasakan adanya alasan logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk berubah yang prospektif, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan dengan tujuan perubahan.

b. Self Efficacy (Rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah) individu merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktifitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang prospektif

c. Management support (dukungan manajemen)

Individu merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan yang prospektif.

d. Personal Benefit (manfaat bagi individu)

Individu akan meraskan bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang prospektif.

Rancangan jumlah aitem skala kesiapan berubah yang akan digunakan dalam uji coba sebagai langkah awal penelitian dapat dilihat pada tabel 1, sebagai berikut:

Tabel 1
Blue Print Jumlah Aitem Skala Kesiapan Untuk Berubah

Aspek	Aitem		Jumlah Aitem
	Favorable	Unfavorable	
Appropriateness	3	3	6
Self Efficacy	2	2	4
Management support	3	2	5
Personal Benefit	3	3	6
Jumlah	11	10	21

2. Skala Iklim Organisasi

Skala ini disusun berdasarkan enam dimensi iklim organisasi Stringer (2002) yaitu:

1. Structure

Merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Struktur tinggi jika karyawan merasa bahwa pekerjaan setiap orang didefinisikan dengan baik. Struktur rendah jika terjadi kebingungan mengenai

siapa yang harus melakukan sesuatu dan mempunyai wewenang untuk mengambil keputusan.

2. Standard

Standard mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Standard rendah merefleksikan harapan rendah untuk kinerja.

3. Responsibility

Perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “bos diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Karyawan merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan problemnya sendiri. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa karyawan tidak diharapkan untuk mengambil risiko dan menguji pendekatan baru.

4. Recognition

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Ukuran ini membandingkan antara imbalan dengan hukuman dan kritik atas penyelesaian pekerjaan. Pengakuan rendah artinya apabila menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tidak terdapat pemberian imbalan secara konsisten.

5. Support

Berkaitan dengan dukungan kepada karyawan di dalam melaksanakan tugas tugas organisasi. Hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara pimpinan dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

6. Komitmen

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen yang sebagai anggota organisasi. Komitmen yang kuat berhubungan dengan loyalitas personal yang juga kuat. Komitmen rendah artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan pencapaian tujuannya.

Rancangan jumlah aitem skala iklim organisasi yang akan digunakan dalam uji coba sebagai langkah awal penelitian dapat dilihat pada tabel 2, sebagai berikut:

Tabel 2
Blue Print Jumlah Aitem Skala Iklim Organisasi

Aspek	Aitem		Jumlah Aitem
	Favorable	Unfavorable	
Structure	2	3	5
Standard	2	2	4
Responsibility	2	2	4
Recognition	3	3	6
Support	2	3	5
Komitmen	3	3	6
Jumlah	14	16	30

Skala di atas, dibuat menggunakan skala Likert dengan dengan 4 Skala dengan 4 pilihan jawaban, yakni Sangat sesuai, Sesuai, Tidak Sesuai dan Sangat Tidak Sesuai. Pernyataan disusun dalam bentuk *favourable* dan *unfavourable*. Nilai skala setiap pernyataan diperoleh dari jawaban yang mendukung (*favourable*). Sedangkan nilai skala setiap pernyataan yang tidak mendukung (*unfavourable*).

Penilaian yang diberikan untuk jawaban *favourable*, yakni “sangat sesuai” (SS) diberi nilai 4, jawaban “Sesuai” (S) diberi nilai 3, jawaban “Tidak Sesuai” (TS) diberi nilai 2 dan jawaban “Sangat Tidak Sesuai” (STS) diberi nilai 1. Sedangkan untuk item *unfavourable*,

penilaian yang diberikan untuk jawaban “Sangat Sesuai” (SS) diberi nilai 1, jawaban “Sesuai” (S) diberi nilai 2, jawaban “Tidak Sesuai” (TS) diberi nilai 3 dan jawaban “Sangat Tidak Sesuai” (STS) diberi nilai 4.

Skala ini tidak mencantumkan jawaban Netral (N) pada alternatif jawaban yang disediakan karena beberapa alasan, sebagai berikut (DeVellis, 1991):

- Kategori undecided(netral) mempunyai arti ganda sehingga tidak dapat dinilai kecenderungannya (sesuai atau tidak sesuai).
 - Tersedianya jawaban di tengah dapat menimbulkan kecenderungan untuk memilih jawaban tengah tersebut bagi subjek yang ragu-ragu
- Sebelum penelitian dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk masing-masing alat ukur dari variabel penelitian.

1. Validitas

Untuk mencapai tingkat objektivitas yang tinggi, alat ukur yang digunakan dalam penelitian harus dapat diukur dengan baik dan teliti, karena validitas berarti sejauhmana ketepatan dan kecermatan suatu alat dalam melakukan fungsi ukurnya. Validitas dinyatakan secara empiris oleh suatu koefisien validitas tertentu. Koefisien validitas memiliki makna jika bergerak dari 0.00 sampai 1.00.

Uji validitas butir angket Iklim Organisasi dan Kesiapan untuk berubah ini menggunakan bantuan program Statistical Package For Social Sciences (SPSS) versi 18.0

Dengan rumus, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{N}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{\sum x^2}{N}\right) \left(\sum y^2 - \frac{\sum y^2}{N}\right)}}$$

Keterangan :

- $\sum XY$: Jumlah hasil perkalian antara variabel dan y
- $\sum X$: Jumlah skor keseluruhan subjek setiap aitem
- $\sum Y$: Jumlah skor keseluruhan aitem pada subjek
- $\sum x^2$: Jumlah kuadrat skor x
- $\sum Y^2$: Jumlah kuadrat skor y
- N : Jumlah subjek
- r_{xy} ; Koefisien Korelasi antara variable x
(skor subjek tiap aitem) dengan variable y (total skor subjek dari keseluruhan aitem)

2. Reliabilitas

Reliabilitas merujuk pada konsistensi skor yang dicapai oleh orang yang sama ketika mereka diuji ulang dengan tes yang sama pada kesempatan berbeda, atau dengan seperangkat butir-butir ekuivalen (equivalentitem) berbeda, atau dalam kondisi pengujian yang berbeda (Chandra, 2015). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur mempunyai konsistensi relatif tetap jika dilakukan pengukuran ulang terhadap subjek yang sama. Uji reliabilitas butir skala iklim organisasi, dan kesiapan untuk berubah ini menggunakan bantuan program Statistical Package For Social Sciences (SPSS) versi 18.0 .Dengan rumus, yaitu:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right)$$

Keterangan :

α : koefisien reliabilitas alpha

n : banyaknya bagian

V_i : varians tes bagian 1

V_t : varians skor total

F. Analisis Data

Metode analisis data merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengolah data, menganalisa data hasil penelitian untuk diuji kebenarannya, kemudian akan diperoleh suatu kesimpulan dari penelitian tersebut. Penelitian ini menggunakan analisis statistik dengan program komputer Statistical Package for Social Science (SPSS) versi 18.0.

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan berubah adalah product moment dari Person. Hal ini sesuai dengan tujuan utama peneliti yakni ingin melihat hubungan antara Iklim Organisasi (Variabel bebas) dengan kesiapan untuk berubah (variable tergantung). Adapun formula korelasi Product Moment adalah sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{N}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}\right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum y)^2}{N}\right)}}$$

Keterangan :

- r_{xy} = Koefisien korelasi antara variabel x (skor subjek tiap aitem) dengan variabel y (total skor subjek dari keseluruhan aitem)
- $\sum XY$ = Jumlah hasil perkalian antara variabel dan y
- $\sum X$ = Jumlah skor keseluruhan subjek setiap aitem
- $\sum Y$ = Jumlah skor keseluruhan aitem pada subjek
- $\sum X^2$ = Jumlah kuadrat skor x
- $\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat skor y
- N = Jumlah subjek

Sebelum dilakukan analisa data dengan menggunakan Product Moment maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi penelitian yaitu:

1. Uji Normalitas, yaitu untuk mengetahui apakah distribusi data penelitian setiap masing-masing variabel telah menyebar secara normal. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan statistik uji Kolmogorov-Smirnov
- 2) Uji Linearitas, yaitu untuk mengetahui apakah data dari variabel bebas memiliki hubungan yang linear dengan variabel tergantung.



DAFTAR PUSTAKA

- Aswar, S. (1999). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Aziz, A. (2016). Penyusunan Skala Psikologi. Medan, Universitas Medan Area
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*,
- Chandra, A. (2015). Psikometri. Medan : Universitas Medan Area
- Cilliana & Mansoer. Wilman (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT Bank Y. Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. *JPS Vol 14 No.02 mei 2008*
- Hardjana, André (2006) Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Katolik Atma Jaya Jakarta .
- Holt, Daniel., Armenakis, Field, S., & Harris, G.(2007). Readiness for organizational change the sistematic development of a scale. *The journal of applied behavioural science*, Vol. 43 No. 2.
- Laesandi, Azkya Milfa. (2015). Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional dan Faktor Demografik Terhadap Kesiapan dalam menghadapi Perubahan mekanisme Kinerja Organisasi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Madsen, Miller, & John. (2005). Readiness for Organizational Change : Do Organizational Commitment and Social Relationship in the Workpalce Make a Difference. *Journal Western Academy of Management*: Las Vegas.

- Mangundjaya, Wustari. (2012). Are Organizational Commitment and Employee Engagement Important in Achieving Individual Readiness For Change? Fakultas Psikologi. Universitas Indonesia. Humanitas, Vol IX No. 2 Agustus 2012.
- Pramadani, Ayu Bianda. (2012). Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service Telkom Surabaya. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga Surabaya. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi Vol. 1 No. 02, Juni 2012
- Rani, Deasy Amallia (2007). Hubungan Antara Iklim Organisasi Dengan Peluang Untuk Berkreasi Pada Karyawan Desain Pt Batik Danar Hadi Surakarta, Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro
- Syafi'i, Nurhadi. (2013). Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan Kesiapan berubah pada Karyawan PT.Telkom Medan Fakultas Psikologi Universitas medan Area
- Wibowo. (2015). Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta. Rajawali Pers
- Wirawan, Dr. (2007). Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian, Jakarta: PT Slemba Empat
- Zulkarnain, Sherry Hadiyani (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. Fakultas Psikologi Universitas Sumatera Utara

LAMPIRAN A
Alat Ukur Penelitian



Assalamualaikum wr. wb

Dengan Hormat,

Perkenalkan nama saya Sutantri Akbar saya merupakan mahasiswa semester 8 fakultas Psikologi Universitas Medan Area yang sedang menempuh skripsi. Dalam Rangka Penelitian yang akan saya lakukan ini, maka saya mohon bantuan saudara untuk mengisi skala penelitian berikut.

Untuk itu, saya memohon partisipasi dan dukungan saudara dalam membantu menyelesaikan dan mensukseskan penelitian saya. Bentuk partisipasi dan dukungan anda adalah dengan mengisi lembar skala ini dengan benar dan sesuai dengan kondisi saudara yang sebenar-benarnya.

Perlu saudara ketahui bahwa hasil skala ini benar-benar digunakan untuk tujuan penelitian, dan tidak digunakan untuk maksud maksud lain. Oleh karena itu saudara tidak perlu ragu ragu untuk menjawab semua pertanyaan yang tersedia, karena saya akan menjamin kerahasiaan jawaban yang saudara berikan. Tidak ada jawaban benar/salah sebab semua jawaban mempunyai makna dalam penelitian ini.

Besar harapan saya dapat menerima kembali skala penelitian yang telah saudara isi, Atas kesediaan saudara membantu penelitian ini, saya ucapkan terimakasih.
Wasalamu'alaikum wr.wrb

Hormat saya,

Sutantri Akbar

Petunjuk Pengisian Skala

1. Pilihlah jawaban yang paling sesuai dengan keadaan saudara, dengan memberikan **tanda silang (X)** pada salah satu jawan yang tersedia dengan ketentuan:
SS : bila anda **Sangat Setuju** dengan pernyataan
S : bila anda **Setuju** dengan pernyataan
TS : bila anda **Tidak Setuju** dengan pernyataan
STS : bila anda **Sangat Tidak Setuju** dengan pernyataan
2. Apabila saudara ingin mengganti jawaban, beri tanda (-) pada jawaban yang telah saudara buat sebelumnya, kemudian berilah tanda silang (X) pada jawaban baru.

Contoh:

SS	S	TS	STS	
X				→ Jawaban yang ingin diganti
X	X			→ Jawaban yang sudah diganti

3. Jawablah semua pernyataan tanpa ada yang terlewati
4. Isilah identitas saudara dibawah ini:
 - a. Nama/Inisial :
 - b. Jenis Kelamin :
 - c. Usia :
 - d. Pendidikan Terakhir :
 - e. Lama bekerja :

SKALA I

No	Pernyataan	Pilihan			
		SS	S	TS	STS
1	Pekerjaan di organisasi ini didefinisikan secara jelas dan terstruktur secara logis				
2	Dalam organisasi ini, semua pekerjaan telah direncanakan dan dikoordinasikan dengan baik sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang baik				
3	Saya merasa setiap pekerjaan saya adalah tanggung jawab atasan				
4	Pernah beberapa kali saya meninggalkan kantor, padahal pekerjaan belum saya selesaikan				
5	Mencapai target serta keunggulan merupakan perhatian utama dalam organisasi ini				
6	Standar kerja yang telah ditetapkan, dalam pelaksanaannya memungkinkan semua karyawan untuk mencapainya				
7	Dalam organisasi ini tidak ada penghargaan bagi pegawai atas hasil pekerjaan yang baik				
8	Saya diberi gaji lebih rendah untuk apa yang saya kerjakan				
9	Di organisasi ini, sistem promosi membantu karyawan terbaik untuk memperoleh jabatan yang tinggi				
10	Saya merasa pimpinan hanya memberikan bantuan kepada pegawai tertentu saja.				
11	Tidak ada seorang pun yang mau menolong jika saya mendapat kesulitan dalam pekerjaan				
12	Fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja telah mendukung jalanya pekerjaan dengan baik				

13	Saya merasa malu menjadi bagian dari organisasi ini				
14	Umumnya karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap tujuan organisasi				
15	Setiap orang di organisasi, peduli terhadap apa yang terjadi dalam organisasi				
16	Dalam organisasi ini sering tidak jelas siapa yang mempunyai kewenangan formal untuk mengambil keputusan				
17	Tujuan organisasi sulit untuk dipahami, apalagi untuk merealisasikannya				
18	Tidak ada batas-batas yang jelas akan ruang lingkup tugas				
19	Setiap pegawai diberi tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugasnya masing masing				
20	Saya yakin, bahwa setiap orang harus menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya sendiri				
21	Organisasi ini tidak memiliki standard kerja yang jelas				
22	Saya merasa kurang mampu menyelesaikan tugas yang diberikan tepat waktu				
23	Selama ini pemberian bonus, disamping gaji pokok, saya rasa dapat mendorong peningkatan kreativitas kerja				
24	Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja yang saya miliki				
25	Di organisasi ini, sistem promosi hanya berlaku bagi pegawai yang dekat dengan pimpinan				
26	Jika melaksanakan tugas yang sulit, biasanya saya mendapatkan bantuan dari atasan dan teman sekerja.				
27	Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan kurang maksimal karena kurang didukung oleh fasilitas yang memadai.				
28	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam organisasi ini				
29	Saya merasa acuh terhadap apa yang terjadi dalam organisasi				
30	Sejauh yang saya ketahui, para pegawai tidak loyal terhadap organisasi ini				

SKALA II

No	Pernyataan	Pilihan			
		SS	S	TS	STS
1	Perubahan yang dilakukan organisasi saat ini, sesuai dengan prioritas-prioritas dari kebutuhan organisasi.				
2	Dimasa yang akan datang, saya kira perubahan ini akan menjadi bermanfaat jika organisasi ini melakukan perubahan.				
3	Saya yakin organisasi harus berubah sejalan dengan berkembangnya teknologi informasi				
4	Pembuat keputusan tertinggi di organisasi kami, telah memberikan semua dukungannya di belakang upaya perubahan ini				
5	Setiap direktur menekankan pentingnya perubahan ini				
6	Fasilitas yang tersedia di lingkup kerja telah mendukung jalanya perubahan yang terjadi				
7	Ada beberapa tugas yang akan diperlukan ketika kami berubah, yang saya merasa tidak akan melakukannya dengan baik.				
8	Saya merasa tidak cukup punya pengalaman. untuk mengikuti perubahan ini				
9	Saya merasa perubahan ini akan meringankan beban pekerjaan saya.				
10	Saya yakin kebijakan perubahan ini akan berdampak pada peningkatan gaji saya				
11	Dengan adanya perubahan ini saya yakin ada banyak beasiswa pendidikan /pelatihan yang bisa saya dapatkan				
12	Sangat tidak masuk akal bagi saya untuk melakukan perubahan di waktu ini				

13	Apabila perubahan ini diterapkan, saya tidak percaya akan adanya kebermanfaatannya				
14	Saya merasa organisasi hanya menghabiskan anggaran dengan mengikuti perubahan perkembangan teknologi				
15	Saya pikir kita menghabiskan waktu tentang perubahan ini ketika para pimpinan tidak menginginkan perubahan ini dilaksanakan				
16	Saya merasa organisasi tidak menyediakan fasilitas yang mendukung program perubahan ini.				
17	Saya yakin dengan kemampuan saya, tidak akan ada masalah dalam menyesuaikan pekerjaan yang akan saya jalani ketika perubahan ini diambil				
18	Pengalaman dimasa lalu saya, membuat saya yakin bahwa saya akan mampu melakukan perubahan ini				
19	Saya pikir Perubahan ini akan menambah beban kerja yang saya miliki.				
20	Saya khawatir akan kehilangan pekerjaan saya ketika perubahan ini dilaksanakan				
21	Masa depan saya dalam pekerjaan ini akan terbatas atau terancam, karena adanya perubahan ini				

_____TERIMAKASIH ATAS PARTISIPASINYA SEMOGA SUKSES_____

Lampiran B

Data Penelitian



Data Iklim Organisasi

No Subjek	No. Butir Aitem Skala Iklim Organisasi																														Total	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
1	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	98	
2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	104	
3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	103	
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	1	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	104	
5	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	100	
6	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	104	
7	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	100	
8	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	106	
9	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	94	
10	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	84
11	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
12	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	102	
13	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4	3	2	3	2	2	3	2	3	3	4	85	
14	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	3	4	4	4	4	4	112	
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	120
16	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	3	3	3	3	4	3	3	94
17	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92
18	3	3	1	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	3	3	1	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	94	
19	4	3	2	3	3	3	1	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	89	
20	4	4	2	4	4	4	1	3	4	3	3	4	3	4	4	1	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	101	
21	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	109	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	110	

23	4	3	3	4	3	3	2	1	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	93	
24	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	109	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	117	
26	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	1	4	110	
27	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	97
28	4	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	94
29	3	3	2	2	2	4	2	2	1	1	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	88	
30	4	4	2	4	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	97
31	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	105
32	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	100	
33	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	112	
34	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	4	3	3	101
35	4	4	2	4	4	4	2	3	4	3	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	103	
36	3	3	2	2	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	92	
37	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	101	
38	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	106
39	4	3	2	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	92	
40	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	104	
41	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	103	
42	3	3	2	3	3	4	1	4	3	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	96	
43	3	4	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	96	
44	3	3	2	2	2	4	2	2	1	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	90	

Data Kesiapan untuk berubah

No. Subjek	No. Butir Aitem Skala Kesiapan berubah																					Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	62
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	74
5	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	4	3	4	2	4	2	65
6	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	72
7	4	3	3	4	4	2	4	3	4	3	3	2	4	2	1	3	3	3	1	4	2	62
8	3	3	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3	4	1	1	4	4	4	4	4	1	68
9	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	2	3	2	60
10	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	61
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
12	4	3	4	4	2	1	4	2	3	4	3	3	4	1	1	3	3	3	2	4	1	59
13	4	4	3	3	2	3	2	2	4	3	2	3	3	4	3	3	3	4	2	3	2	62
14	3	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	76
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
16	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
18	3	4	4	3	3	3	2	4	3	4	4	3	3	3	1	4	3	3	3	4	3	67
19	4	3	3	3	2	2	1	4	4	3	3	3	3	4	1	3	3	3	3	4	3	62
20	4	4	4	3	3	4	1	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	4	1	3	3	65
21	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	74
22	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	74
23	3	4	3	2	4	3	2	4	4	3	4	3	3	1	1	4	2	4	2	4	2	62
24	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	77
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84

26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	1	4	79
27	3	4	3	3	3	3	1	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	63
28	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	67	
29	3	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	3	4	73	
30	3	2	4	4	3	3	2	3	3	2	4	3	3	4	2	3	4	3	4	3	3	65	
31	3	2	3	3	4	1	4	3	3	3	4	4	3	1	2	4	3	4	1	3	1	59	
32	4	4	4	3	1	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	71	
33	3	1	3	1	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	1	62	
34	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	72	
35	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80	
36	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	4	76	
37	4	2	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	74	
38	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	75	
39	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3	2	1	4	4	72	
40	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	74	
41	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	1	4	74	
42	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	73	
43	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	1	4	4	3	1	4	3	65	
44	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	4	3	68	



Skala Iklim Organisasi

Pengujian I

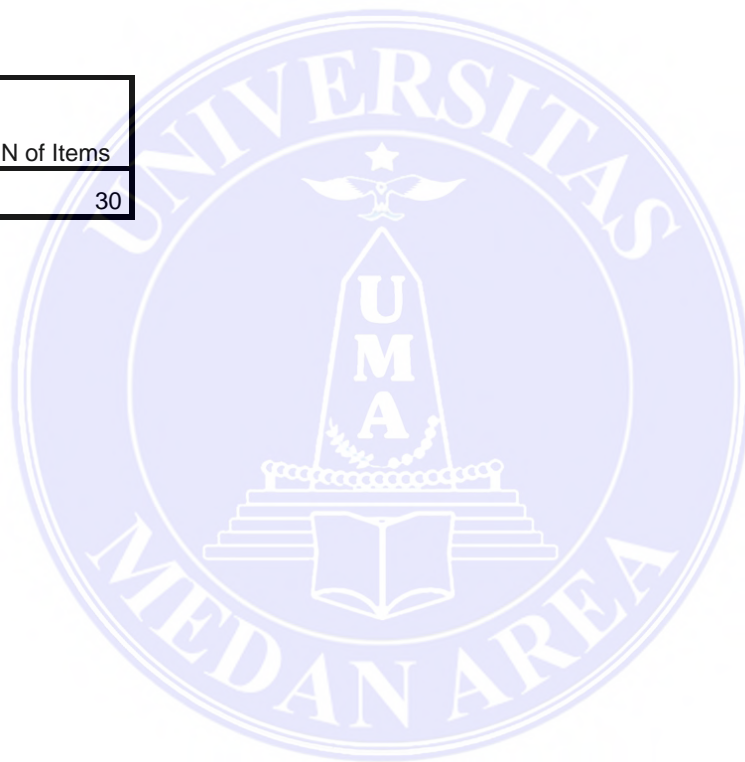
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,857	30



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	96,43	63,553	,419	,852
VAR00002	96,59	61,271	,587	,847
VAR00003	97,14	62,958	,251	,858
VAR00004	96,73	59,831	,641	,844
VAR00005	96,70	62,306	,450	,851
VAR00006	96,70	64,725	,237	,856
VAR00007	96,93	58,995	,444	,852
VAR00008	96,73	60,156	,576	,846
VAR00009	96,75	60,703	,529	,848
VAR00010	96,82	61,175	,615	,846
VAR00011	96,68	62,873	,503	,850
VAR00012	96,80	64,353	,198	,858
VAR00013	96,43	63,135	,475	,851
VAR00014	96,68	62,175	,540	,849
VAR00015	96,89	62,754	,579	,849
VAR00016	97,05	57,765	,617	,844
VAR00017	96,70	62,306	,586	,848
VAR00018	96,89	63,173	,353	,853
VAR00019	96,70	64,353	,282	,855
VAR00020	96,82	68,943	-,234	,868
VAR00021	96,75	68,052	-,128	,869
VAR00022	96,93	63,832	,278	,855
VAR00023	96,45	64,719	,263	,855
VAR00024	96,66	66,044	,080	,860
VAR00025	96,68	61,943	,568	,848
VAR00026	96,84	62,137	,563	,848
VAR00027	96,73	63,366	,371	,853
VAR00028	96,27	63,552	,511	,851
VAR00029	96,84	64,881	,169	,859
VAR00030	96,66	62,649	,527	,850

*Item di nyatakan valid jika Rhitung > Rtabel sehingga :

Item 3, item 6, 12, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 29 di nyatakan tidak valid karena Rhitung lebih kecil dari 0,29, maka ke 10 item tersebut harus dihilangkan

Skala Kesiapan Berubah

Pengujian I

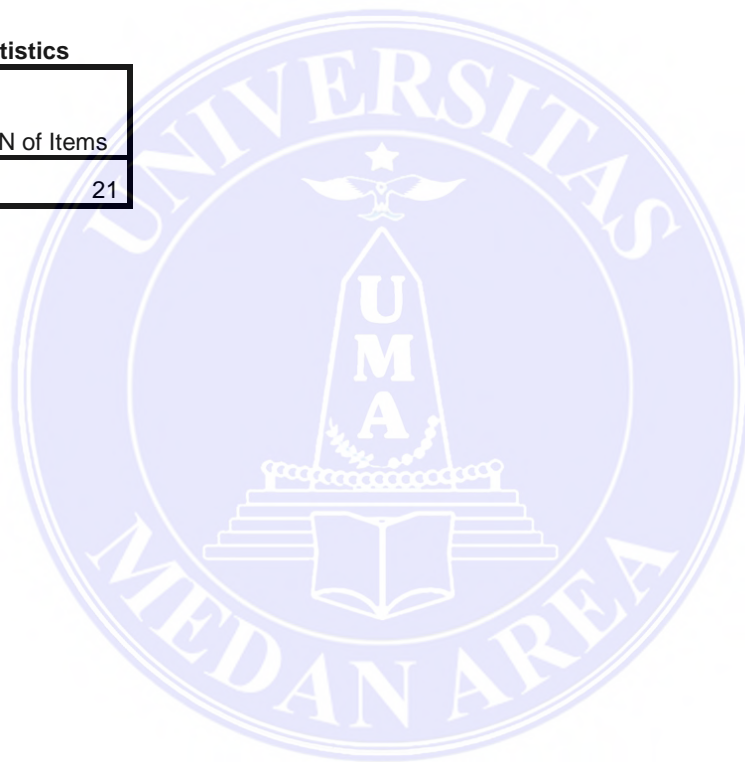
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,811	21



Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	65,36	43,725	,338	,805
VAR00002	65,50	42,674	,357	,804
VAR00003	65,20	41,934	,674	,793
VAR00004	65,48	41,883	,501	,797
VAR00005	65,57	42,902	,325	,806
VAR00006	65,82	40,571	,535	,794
VAR00007	65,68	41,664	,329	,807
VAR00008	65,57	44,065	,272	,808
VAR00009	65,34	43,718	,375	,804
VAR00010	65,64	45,725	,076	,815
VAR00011	65,59	47,085	-,117	,824
VAR00012	65,36	41,214	,706	,790
VAR00013	65,30	41,887	,603	,794
VAR00014	65,57	39,367	,526	,794
VAR00015	66,00	38,419	,499	,796
VAR00016	65,23	42,691	,545	,798
VAR00017	65,55	43,696	,346	,805
VAR00018	65,59	46,526	-,048	,821
VAR00019	65,98	40,581	,405	,802
VAR00020	65,34	45,811	,013	,822
VAR00021	65,70	37,515	,697	,781

*Item di nyatakan valid jika Rhitung > Rtabel sehingga :
 Item 8, item 10, 11, 18, dan 20 di nyatakan tidak valid karena Rhitung lebih kecil dari 0,29, maka ke 5 item tersebut harus dihilangkan

Lampiran D
UJI NORMALITAS



Uji Asumsi (Uji Normalitas)

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Iklim_organisasi	44	100,07	8,188	84	120
Kesiapan_berubah	44	68,82	6,817	59	84

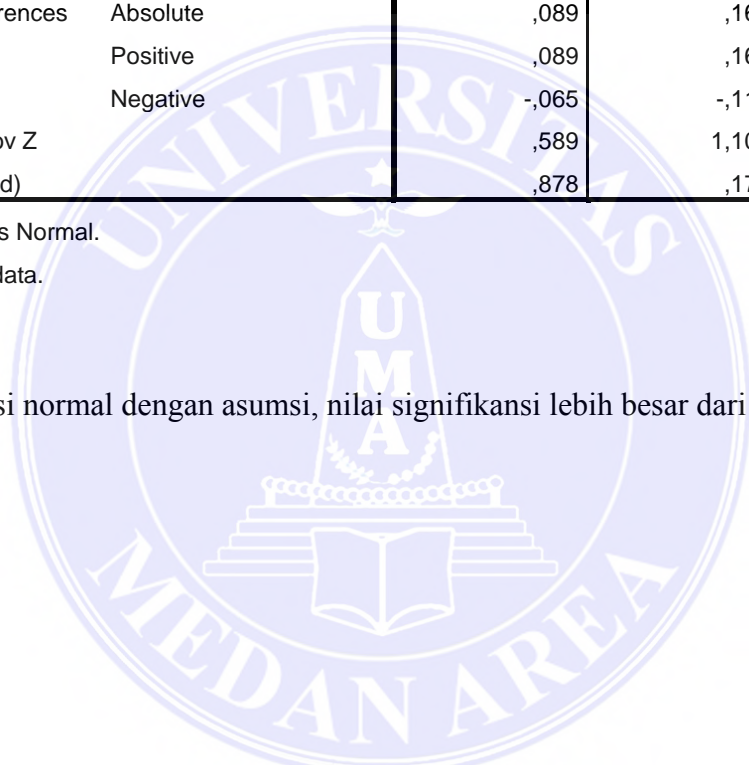
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Iklim_organisasi	Kesiapan_berubah
N		44	44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	100,07	68,82
	Std. Deviation	8,188	6,817
Most Extreme Differences	Absolute	,089	,167
	Positive	,089	,167
	Negative	-,065	-,111
Kolmogorov-Smirnov Z		,589	1,107
Asymp. Sig. (2-tailed)		,878	,173

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

*item terdistribusi normal dengan asumsi, nilai signifikansi lebih besar dari 0,005



Descriptives

		Statistic	Std. Error
Iklim_organisasi	Mean	100,07	1,234
	95% Confidence Interval for Lower Bound	97,58	
	Mean Upper Bound	102,56	
	5% Trimmed Mean	99,92	
	Median	100,50	
	Variance	67,042	
	Std. Deviation	8,188	
	Minimum	84	
	Maximum	120	
	Range	36	
	Interquartile Range	11	
	Skewness	,229	,357
	Kurtosis	-,203	,702
	R_FC	Mean	68,82
95% Confidence Interval for Lower Bound		66,75	
Mean Upper Bound		70,89	
5% Trimmed Mean		68,54	
Median		67,50	
Variance		46,478	
Std. Deviation		6,817	
Minimum		59	
Maximum		84	
Range		25	
Interquartile Range		11	
Skewness		,444	,357
Kurtosis		-,775	,702

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Iklim_organisasi	,089	44	,200 [*]	,986	44	,848
R_FC	,167	44	,004	,928	44	,009

a. Lilliefors Significance Correction

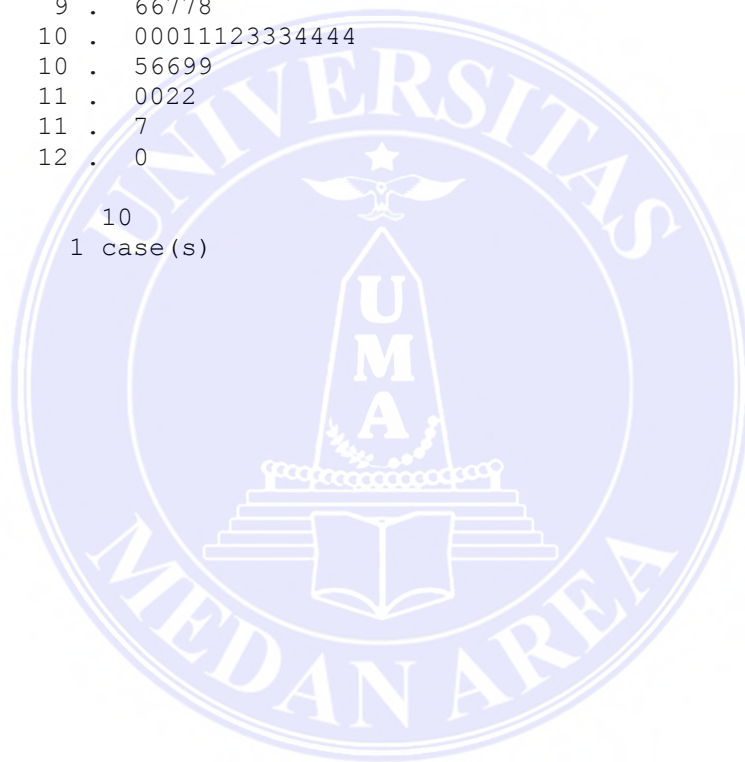
*. This is a lower bound of the true significance.

Iklim_organisasi Stem-and-Leaf Plot

```

Frequency      Stem & Leaf
 1,00          8 . 4
 3,00          8 . 589
10,00          9 . 0222234444
 5,00          9 . 66778
14,00         10 . 00011123334444
 5,00         10 . 56699
 4,00         11 . 0022
 1,00         11 . 7
 1,00         12 . 0
    
```

Stem width: 10
 Each leaf: 1 case(s)





LAMPIRAN E

UJI LINEARITAS

Uji Linearitas

Measures of Association

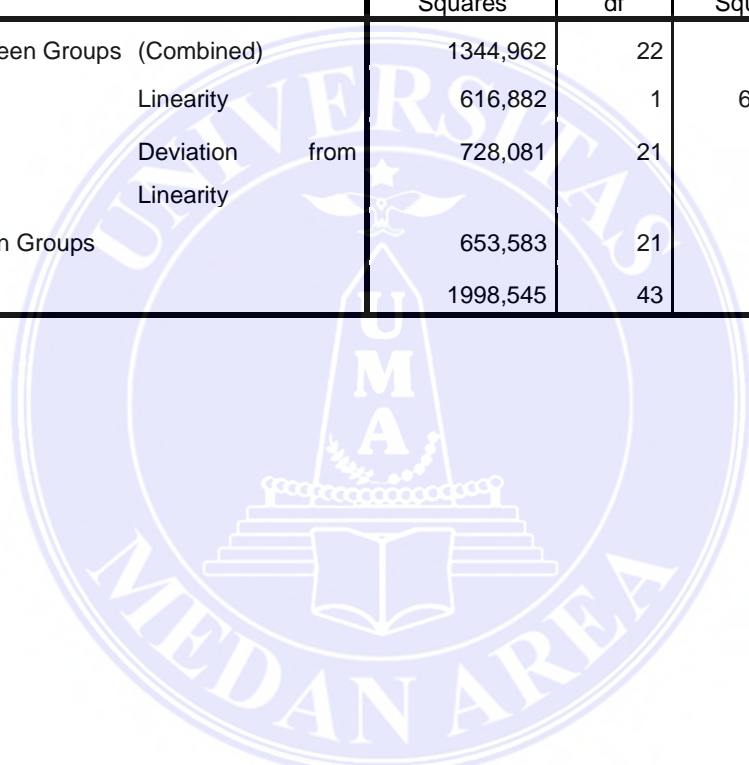
	R	R Squared	Eta	Eta Squared
Kesiapan_berubah *	,556	,309	,820	,673
Iklim_organisasi				

***keterangan:**

- Berdasarkan nilai signifikansi = 0,403 > 0,05 artinya terdapat hubungan linier
- Berdasarkan nilai F, dengan asumsi F hitung < dari F tabel, maka F hitung = 1,11 < 3,22 ,terdapat hubungan linier

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kesiapan_b	Between Groups (Combined)	1344,962	22	61,135	1,964	,064
erubah *	Linearity	616,882	1	616,882	19,821	,000
Iklim_organisasi	Deviation from Linearity	728,081	21	34,671	1,114	,403
	Within Groups	653,583	21	31,123		
	Total	1998,545	43			

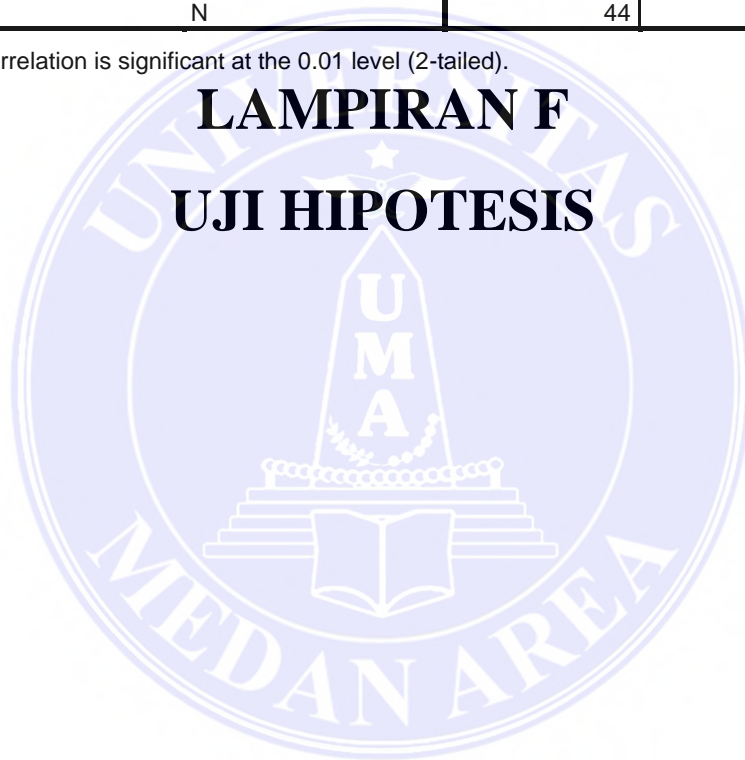


Correlations

		Iklm_organisasi	Kesiapan_berubah
Iklm_organisasi	Pearson Correlation	1	,556**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	44	44
Kesiapan_berubah	Pearson Correlation	,556**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN F
UJI HIPOTESIS



Uji Hipotesis

*keterangan:

- besaran angka, 1 maka artinya artinya berkorelasi sempurna
- Nilai signifikansi $0,00 < 0,05$ maka terdapat korelasi



LAMPIRAN G
SURAT PENELITIAN





UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS PSIKOLOGI

Kampus I : Jalan Kolam Nomor 1 Medan Estate ☎ (061) 7360168, 7366878, 7364348 📠 (061) 7368012 Medan 20223
Kampus II : Jalan Setiabudi Nomor 79 / Jalan Sei Serayu Nomor 70 A ☎ (061) 8225602 📠 (061) 8226331 Medan 20122
Website: www.uma.ac.id E-Mail: univ_medanarea@uma.ac.id

Nomor : 08 /FPSI/01.10/III/2018
Lampiran : -
Hal : Pengambilan Data

Medan, 20 Maret 2018

**Yth, Kepala Direktorat Jendral Perbendaharaan Negara Provinsi Sumatera Utara
Jl. Diponegoro No. 30 A, Madras Hulu, Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera
Utara 20152**
Di
Tempat

Dengan hormat, bersama ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin dan kesempatan kepada mahasiswa kami:


Nama : Sutantri Akbar
NPM : 13 860 0137
Program Studi : Ilmu Psikologi
Fakultas : Psikologi

Untuk melaksanakan pengambilan data di **Direktorat Jendral Perbendaharaan Negara Provinsi Sumatera Utara Jl. Diponegoro No. 30 A, Madras Hulu, Medan Polonia, Kota Medan, Sumatera Utara 20152** guna penyusunan skripsi yang berjudul **"Hubungan Iklim Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Pegawai Ditjen Perbendaharaan Negara Provinsi Sumatera Utara"**.

Perlu kami informasikan bahwa penelitian dimaksud adalah semata-mata untuk tulisan ilmiah dan penyusunan skripsi, yang merupakan salah satu syarat bagi mahasiswa tersebut untuk mengikuti ujian Sarjana Psikologi di Fakultas Psikologi Universitas Medan Area.

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kiranya Bapak/Ibu dapat memberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan dan **Surat Keterangan** yang menyatakan bahwa mahasiswa tersebut telah selesai melaksanakan pengambilan data di **Instansi** yang Bapak/Ibu pimpin.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bid. Akademik,

Hairul Anwar Dalimunthe, S.Psi, M.Si

Tembusan



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PERBENDAHARAAN
KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL
PERBENDAHARAAN PROVINSI SUMATERA UTARA
GEBUNG KEJANGKIAN NEGARA LANTAI 3, JALAN PANGERAN DIPONEGORO NO 30A MEDAN 20152
TELEPON: (051) 4553255, 4114444, 153044, FAKS: (051) 4153702, 538600, 4148440
E-MAIL: kantarwil@kantarwil.ditjen.prbendaharaan.go.id

SURAT KETERANGAN

Sehubungan dengan surat Dekan Fakultas Psikologi Universitas Medan Area Nomor 508/FPs/01/10/11/2018 tanggal 20 Maret 2018 dan surat kami nomor S-000E71/I/VpB 02/BG.01a/12018 hal Izin Pergambilan Data pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara, dengan ini kami sampaikan bahwa:

No	Nama	NIM	Program Studi
1	Sutantri Akbar	13 860 0137	Ilmu psikologi

sudah selesai melakukan penelitian di Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara dan data sudah diambil sesuai dengan kebutuhan.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Medan, 3 April 2018
R/h. Kepala Kantor

Ady Wijaya Joanes Brebeuf
Np. 187709262002121001