

**HUBUNGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN
KINERJA KARYAWAN BANK X DI KARANGANYAR**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata 1
pada Jurusan Psikologi Fakultas Psikologi**

Oleh:

ARIMBI NIERMA TERYSKAWATI

F 100 180 052

**PROGRAM STUDI PSIKOLOGI
FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2022

HALAMAN PERSETUJUAN

**HUBUNGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KINERJA KARYAWAN
BANK X DI KARANGANYAR**

PUBLIKASI ILMIAH

oleh :

ARIMBI NIERMA TERYSKAWATI

F 100 180 052

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh :

Dosen

Pembimbing



Achmad Dwityanto Oktaviansyah, S.Psi., M.Si

NIK.NIDN: 609106802

HALAMAN PENGESAHAN

**HUBUNGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KINERJA KARYAWAN
BANK X DI KARANGANYAR**

OLEH

ARIMBI NIERMA TERYSKAWATI

F 100 180 052

**Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Fakultas Psikologi
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada hari Selasa, 12 Juli 2022
dan dinyatakan telah memenuhi syarat**

Dewan Penguji:

1. Achmad Dwityanto Oktaviansyah, S.Psi., M.Si

(Ketua Dewan Penguji)

2. Dr. Daliman, S.U

(Anggota I Dewan Penguji)

3. Dr. R Yudhi Satria Restu Artosandi, SE., M.Si

(Anggota II Dewan Penguji)

Dekan



Prof. Taufik Kasturi, S.Psi., M.Si., Ph.D.

NIK.NIDN: 799/0629037401

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 12 Juli 2022

Penulis



ARIMBI NIERMA TERYSKAWATI

F100180052

HUBUNGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH DENGAN KINERJA KARYAWAN BANK X DI KARANGANYAR

Abstrak

Bagi hampir setiap perusahaan, era industri 4.0 sangat membawa pengaruh yang signifikan pada percepatan perubahan. Hal tersebut merupakan fenomena yang mutlak dan tidak dapat terelakkan oleh semua pihak, kondisi tersebut menjadi suatu tantangan bagi perusahaan di Indonesia. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi untuk dapat melaksanakan sebuah perubahan untuk menghadapinya guna dapat mempertahankan kinerja para karyawan. Di antara strategi yang mendesak untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja karyawan dalam kondisi saat ini yang dijadikan perhatian penuh adalah kesiapan berubah pada diri setiap perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk menguji hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Hipotesis pada penelitian ini yaitu ada hubungan yang positif antara kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Subjek pada penelitian ini adalah karyawan Bank X Karanganyar yang berjumlah 50 orang, teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *Accidental Sampling*. Pengumpulan data menggunakan skala kinerja karyawan dan skala kesiapan untuk berubah dengan skala Likert 4 alternatif pilihan jawaban yang kemudian dianalisis secara korelasional dengan menggunakan teknik product moment Pearson dengan bantuan SPSS 26.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif yang sangat signifikan antara variabel kinerja karyawan dengan variabel kesiapan untuk berubah dibuktikan dengan perolehan nilai korelasi sebesar 0,754 dengan *p-values* sebesar 0.000 lebih kecil daripada 0.01. Sumbangan efektif variabel kesiapan untuk berubah dengan kinerja ialah sebesar $R^2 = 0,569$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan terbukti, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kesiapan untuk berubah berkontribusi terhadap kinerja pada karyawan.

Kata kunci : kinerja, kesiapan untuk berubah, karyawan

Abstract

For almost every company, the industrial era 4.0 is very influential significant in the acceleration of change. This is an absolute phenomenon and cannot be avoided by all parties, this condition becomes a challenge for companies in Indonesia. Therefore, companies need to have a strategy to be able to implement a change to deal with it in order to maintain the performance of employees. One of the urgent strategies to maintain and even improve employee performance in the current condition that is being given full attention is the readiness to change in each company. The purpose of this study was to examine the relationship between readiness to change and employee performance. The hypothesis in this study is that there is a positive relationship between readiness to change and employee performance. The subjects in this study were employees of Bank X Karanganyar, totaling 50 people, the sampling technique used the *Accidental Sampling*

technique. Collecting data using the employee performance scale and readiness to change scale with a Likert scale of 4 alternative answer choices which were then analyzed correlationally using Pearson's product moment technique with the help of SPSS 26.0. The results showed that there was a very significant positive relationship between the employee performance variable and the readiness to change variable as evidenced by the acquisition of a correlation value of 0.754 with p-values of 0.000 smaller than 0.01. The effective contribution of the readiness to change variable with performance is $R^2 = 0.569$. This shows that the proposed hypothesis is proven, so it can be concluded that readiness to change contributes to employee performance.

Keywords: performance, readiness to change, employees

1. PENDAHULUAN

Bagi hampir setiap perusahaan, pada era 4.0 sangat memberikan pengaruh yang signifikan pada percepatan perubahan. Percepatan perubahan tersebut termasuk kondisi yang mutlak dan tidak dapat terelakkan bagi semua pihak. Dalam hal tersebut dapat menjadi suatu tantangan bagi perusahaan di Indonesia yang memberikan pengaruh terhadap eksistensi dari perusahaan tersebut. Namun, jika perusahaan tidak dapat bersaing di dunia bisnis yang ketat, maka perusahaan tersebut akan mengalami kerugian.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki strategi untuk dapat melaksanakan sebuah transformasi dan perubahan untuk menghadapinya guna dapat mempertahankan kinerja para karyawan, dengan strategi yang telah dimiliki maka perusahaan yang sudah dibangun berkemungkinan tidak akan tertinggal bahkan menjadi tertunda perkembangannya. Dengan demikian perusahaan perlu melaksanakan aksi atau gerakan praktis dan strategis untuk dapat tetap mempertahankan kinerja para karyawannya.

Di antara strategi yang mendesak untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja karyawan dalam kondisi saat ini yang dijadikan perhatian penuh adalah kesiapan berubah pada diri setiap perusahaan. Kompetisi global di era 4.0 kini menuntut kesiapan berubah tiada henti pada tiap perusahaan. Dengan demikian, manajemen harus melaksanakan beberapa metode yang praktis untuk dapat mengoptimalkan kinerja pada perusahaan yang bisa dinilai dari hasil pekerjaan yang telah diselesaikan sesuai dengan standar perusahaan, hal ini

dikarenakan keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja para karyawan. Untuk meraih keberhasilan tersebut, perlu adanya peningkatan sumber daya manusia untuk mampu menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Hal tersebut dimaksudkan perusahaan harus mampu mengarahkan perubahan pada perilaku manusianya serta proses organisasional, dengan begitu perubahan perusahaan yang dilaksanakan mampu berjalan dengan lebih efektif guna mewujudkan perusahaan yang lebih adaptif dan fleksibel.

Sumber daya manusia memegang peran yang besar untuk memenuhi tujuan perusahaan. Dapat dilakukan dengan memanfaatkan manajemen sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan secara baik bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan bersaing pada era 4.0. Hal tersebut perlu ditingkatkan karena individu memiliki peran sebagai penggerak utama di dalam perusahaan yang harus dijaga dengan baik, serta potensi yang dimiliki individu yang terdapat di dalam perusahaan dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga individu tersebut dapat memberikan hasil yang maksimal. Dengan adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam hal kesiapan untuk berubah sehingga akan memberikan dampak pada kinerja karyawan yang akan semakin meningkat. Adanya penurunan kinerja karyawan dapat mempengaruhi kualitas dan kuantitas pekerjaan tersebut. Terbentuknya kinerja karyawan yang tinggi merupakan suatu hal yang tidak mudah dikarenakan kinerja karyawan dapat muncul apabila perusahaan mampu menciptakan suatu kondisi dimana karyawan dapat melakukan perubahan untuk selalu mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga karyawan dapat memberikan suatu kontribusi yang baik bagi perusahaan.

Fenomena diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Pebiyanti & Winarno (2021) berdasar data kinerja karyawan Tahun 2019 Bank BJB Cabang Tasikmalaya belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu ada sebanyak 8% karyawan berkinerja pada kategori istimewa tersebut yang lebih rendah dari targetnya yaitu 30%. Pada penelitian Insani & Saragih (2019) menunjukkan nilai persentase kinerja karyawan pada BPR Mitra Rukun Mandiri rata-rata total sebesar 49,36% dengan

kategori rendah. Pada penelitian Afiani, Surachim dan Masharyono (2019) menyatakan bahwa pegawai organisasi sektor publik menunjukkan kinerja pegawai yang relatif “Rendah” dengan jumlah skor rata-rata sebesar 63,33% dari target yang telah ditetapkan pemerintah yaitu sebesar 100%. Berdasarkan permasalahan tersebut, dapat diketahui tingkat kinerja karyawan masih terkategori rendah. Karyawan yang memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang rendah dapat memengaruhi kinerjanya.

Menurut Chaka & Govender (2017), karyawan dengan tingkat kesiapan untuk berubah yang tinggi akan lebih berhasil dalam perusahaan dibandingkan dengan tingkat kesiapan untuk berubah yang rendah. Hal ini agar visi, misi, dan prinsip perusahaan dapat diwujudkan oleh karyawan yang sangat siap terhadap perubahan dan akan melakukan segala upaya atas nama perusahaan. Karyawan yang memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang tinggi kemudian lebih terdorong untuk memberikan hasil terbaik bagi perusahaan. Kedepannya, diharapkan karyawan akan lebih siap menghadapi perubahan di era 4.0 yang semakin dinamis. (Cychosz, Tofte, Johnson, Gao, & Phisitkul, 2018).

Menurut Nugroho dkk. (2020) kinerja karyawan yaitu sebuah pencapaian prestasi atau hasil kerja seseorang karyawan. Tidak hanya itu, kinerja karyawan merupakan puncak dari kegiatan dan pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan untuk mencapai target suatu perusahaan. Menurut Mahessa dan NRH (2016) dalam suatu industri dan organisasi, kinerja yaitu pencapaian seseorang atau sekelompok orang pada suatu perusahaan dalam waktu tertentu, bersesuaian terhadap tanggung jawab serta wewenang tiap karyawan guna mencapai target perusahaan yang bersangkutan secara resmi, mentaati hukum yang berlaku dan sesuai dengan moral, etika serta aturan yang ada. Menurut Nur’Aini (2019) kinerja karyawan merupakan suatu pencapaian atas tujuan perusahaan yang terbentuk hasil, baik secara kualitatif ataupun kuantitatif, yang dimana keduanya menjadi aspek yang dapat menunjang suatu keberhasilan karyawan untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja. Menurut Mahfira dan Andres (2018) kinerja karyawan dikatakan tinggi apabila karyawan menyelesaikan target sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan serta tidak melebihi dari batas waktu

tersebut. Sedangkan kinerja dikatakan rendah apabila karyawan tidak mampu menyelesaikan target sesuai dengan batasan waktu yang telah ditetapkan maupun jika target tersebut sama sekali tidak terselesaikan.

Gomes (2003) mengemukakan kinerja karyawan ialah pencapaian yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan ataupun kegiatan yang dilaksanakan dalam satu waktu tertentu. Kemudian Gomes (2003) mengemukakan terdapat 8 dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: (1) Kuantitas kerja (quantity of work) yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang telah ditentukan, (2) Kualitas kerja (quality of work) yaitu apakah hasil pekerjaan yang diharapkan perusahaan dapat dipenuhi dari hasil kerja karyawan. (3) Pengetahuan kerja (job knowledge) yaitu luasnya ilmu pengetahuan terkait pekerjaan dan keterampilannya. (4) Kreativitas (creativity) yaitu keaslian konsep yang disajikan serta keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. (5) Kerjasama (cooperation) yaitu kesediaan dalam melakukan ataupun menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan rekan kerja. (6) Keandalan atau pertanggungjawaban (dependability) yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. (7) Inisiatif (initiative) yaitu dorongan untuk melakukan tugas baru. (8) Kualitas pribadi (personal qualities) menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang terdiri dari: (1) kepemimpinan, sikap serta perilaku pimpinan dalam mengarahkan bawahannya, (2) pembinaan, salah satu metode yang berupaya meningkatkan kinerja yang dilakukan dengan menganalisis apa saja hal yang menghambat kinerja maupun yang dapat meningkatkan kinerja, (3) pemberdayaan, hasil pencapaian, prestasi dalam menjalani peran saat bekerja, (4) partisipasi, pengambilan keputusan dimana karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk berdiskusi dan mampu memengaruhi keputusan perusahaan, (5) budaya organisasi, perilaku individu dan nilai-nilai umum yang dianggap sebagai alat guna mencapai tujuan perusahaan (Thao & Hwang, 2015).

Menurut Mangkunegara (2005) terdapat indikator dari kinerja yang terdiri dari 1) kualitas kerja, yaitu pencapaian hasil kerja yang bersesuaian dengan kualitas standar yang telah ditentukan, 2) kuantitas kerja, hasil pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan banyak standar yang ditetapkan, 3) keandalan kerja, yaitu terdiri dari pelaksanaan dalam mengikuti inisiatif, instruksi, hati-hati, rajin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, 4) sikap, yaitu evaluasi terhadap situasi, individu, atau objek.

Menurut Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai bentuk suatu perilaku komprehensif mengenai pengaruh simulasi dari konten, yaitu sesuatu yang mau di ubah, proses yaitu bagaimana implikasi dari perubahan, konteks yaitu keadaan dimana suatu perubahan tersebut terjadi, individu yaitu karakteristik dari mereka yang meminta sebuah perubahan. Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) juga menyatakan bahwa karyawan yang siap untuk berubah akan percaya bahwa perusahaan akan mengalami kemajuan apabila perusahaan melakukan perubahan, selain itu mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan organisasi dan memiliki keinginan untuk terlibat dalam pelaksanaan perubahan perusahaan. Sebaliknya, apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan kewalahan dengan kecepatan perubahan perusahaan yang sedang terjadi.

Menurut Susyanto (2019) kesiapan berubah merupakan suatu keterampilan untuk selalu membuat gagasan, ide dalam menanggapi suatu perubahan dengan mewujudkan keuntungan yang besar dengan kerugian yang sedikit, dan mampu mempertahankan kinerjanya. Agar pada diri individu terdapat kesiapan untuk berubah, tiap perusahaan perlu memahami metode yang mampu diaplikasikan untuk mengembangkan kesiapan berubah pada diri karyawan. Ada 2 hal yang mampu dilaksanakan perusahaan yaitu dengan menumbuhkan kesiapan pegawai untuk berubah dan menangani permasalahan dalam bentuk penentangan untuk berubah pada diri pegawai (Banjongprasert, 2017). Perusahaan yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan yang mampu mempersiapkan diri dengan baik dan siap untuk berubah.

Apabila karyawan tidak siap dengan perubahan yang terjadi, maka ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perusahaan.

Menurut Rismansyah, Adam, Hanafi, & Yuliani (2021) perubahan adalah proses transisi yang menghasilkan perubahan dalam pola perilaku individu, kelompok, dan organisasi dalam berkembang dan beradaptasi dengan keadaan baru. Kemudian Shea, Jacobs, Esserman, Bruce, & Weiner (2014) menjelaskan kesiapan untuk berubah sebagai bentuk komitmen perubahan dan keberhasilan perubahan, dengan mengekspresikan keinginan ataupun kekuatan untuk berubah, serta keyakinan perusahaan untuk mengimplementasikan perubahan ini.

Menurut Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007), indikator berikut dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan untuk berubah pada karyawan: (1) yakin jika perubahan yang diajukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, (2) yakin jika perusahaan akan memperoleh keuntungan atas penerapan perubahan yang ada, (3) yakin terdapat alasan yang masuk akal untuk melakukan perubahan serta terdapat kebutuhan untuk perubahan yang diajukan, (4) karyawan akan fokus pada manfaat dari perubahan yang telah diajukan, (5) yakin terhadap kemampuan yang dimiliki untuk melaksanakan perubahan yang diharapkan, (6) kesadaran karyawan terhadap pimpinan dan manajemen dalam perusahaan yang mempunyai komitmen dan menunjang pelaksanaan perubahan yang telah diajukan, (7) yakin akan mendapat manfaat dari implementasi perubahan tersebut.

Studi yang dilakukan oleh Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007), menjelaskan kesiapan untuk berubah yaitu aspek yang dipengaruhi oleh keyakinan pada diri karyawan bahwa: (a) adanya change efficacy yaitu dapat mengimplementasikan perubahan yang telah diajukan, (b) adanya appropriateness yaitu perubahan yang diajukan sesuai untuk perusahaan, (c) adanya management support yaitu pemimpin berkomitmen untuk perubahan yang telah diajukan, (d) adanya personal benefit yaitu perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi semua pihak.

Menurut penelitian dari Asbari, Novitasari, Gazali, Silitonga dan Pebrina (2020) kesiapan untuk berubah memengaruhi kinerja pegawai di industri secara

positif dan signifikan. Terbukti dengan perolehan hasil t-statistics 5.866 lebih besar daripada 1.96 dan perolehan hasil p-values sebesar 0.000 lebih kecil daripada 0.05. Selain itu pada penelitian lainnya juga memaparkan kesiapan untuk berubah secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja pegawai di industri. Dibuktikan dari perolehan hasil t-statistics 6.566 lebih besar daripada 1.96 dan perolehan hasil p-values sejumlah 0.000 lebih kecil daripada 0.05 (Novitasari, Asbari, Sutardi, Gazali dan Silitonga, 2020).

Bersumber pada pernyataan di atas peneliti tertarik untuk menganalisis apakah kesiapan untuk berubah berhubungan dengan kinerja karyawan, dengan mengambil judul Hubungan Kesiapan Untuk Berubah Dengan Kinerja Karyawan. Alasan peneliti mengambil judul tersebut dikarenakan masih banyaknya fenomena rendahnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh rendahnya kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Berdasarkan uraian di atas rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu apakah ada hubungan kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan yang positif antara kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Hipotesis pada penelitian ini yaitu, ada hubungan yang positif antara kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan.

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai ilmu tambahan dan memberikan gambaran terkait hubungan kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Kemudian, manfaat praktis dalam penelitian ini yaitu bagi para karyawan dapat memahami bagaimana hubungan kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan sehingga mereka dapat mengetahui strategi untuk melakukan perubahan guna meningkatkan kinerja. Sedangkan, bagi peneliti selanjutnya penelitian ini bisa dijadikan sebagai literatur bagi rekan peneliti lainnya mengenai hubungan kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif adalah jenis metode penelitian yang bertujuan untuk meneliti populasi atau sampel

tertentu, guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2015). Pendekatan kuantitatif yang digunakan dengan jenis korelasional untuk mengetahui hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Kemudian skala yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. Penyajian skala diberikan melalui kertas tercetak yang kemudian diberikan kepada para responden. Populasi yaitu wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek atau objek yang memiliki yang telah dipilih peneliti untuk difokuskan selama penelitian sesuai kualitas dan karakteristik tertentu (Sugiyono, 2015). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Bank X Karanganyar yang berjumlah 57 orang. Sampel yaitu bagian dari karakteristik serta jumlah yang dimiliki dari populasi (Sugiyono, 2015). Sampel pada penelitian ini berjumlah 50 karyawan. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *Accidental Sampling*. *Accidental Sampling* adalah proses pengambilan sampel yang sebelumnya tidak ditetapkan terlebih dahulu. Pada proses pengambilan sampel dengan teknik ini, peneliti langsung mengumpulkan data dari unit sampling yang dijumpai sebagai sumber data (Sugiyono, 2012).

Pengumpulan data menggunakan skala kinerja karyawan dan skala kesiapan untuk berubah dengan skala Likert 4 alternatif pilihan jawaban, yang dilakukan dengan menggunakan pernyataan positif (*favourable*) dan pernyataan negatif (*unfavourable*). Skala kinerja karyawan yang digunakan pada penelitian ini dimodifikasi dari penelitian Kusuma (2019) yang disusun berdasarkan teori Gomes (2003) meliputi dimensi kuantitas kerja (*quantity of work*), kualitas kerja (*quality of work*), pengetahuan kerja (*job knowledge*), kreativitas (*creativity*), kerjasama (*cooperation*), keandalan atau pertanggungjawaban (*dependability*), inisiatif (*initiative*), dan kualitas pribadi (*personal qualities*). Kemudian skala kesiapan berubah dalam penelitian ini dimodifikasi skala dari penelitian Mahrizal (2019) yang disusun berdasarkan teori Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) yang terdiri dari *change efficacy*, *management support*, *appropriateness*, dan *personal benefit*.

Berdasarkan uji validitas terhadap 22 item skala kinerja karyawan didapatkan rentang V antara 0,75 sampai dengan 0,83, yang berarti tidak terdapat item yang gugur, sehingga jumlah item kinerja karyawan tetap berjumlah 22. Kemudian untuk uji validitas 21 item skala kesiapan untuk berubah sebesar 0,75, yang juga berarti tidak terdapat item yang gugur, sehingga item kesiapan untuk berubah tetap berjumlah 21. Uji realibilitas pada penelitian ini di lihat pada koefisien pada formula *Alpha Cronbach's*, hasil perhitungan dari skala kinerja karyawan sebesar 0,941, kemudian skala kesiapan untuk berubah yaitu sebesar 0,924 yang berarti koefisien reliabilitas cukup tinggi.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode analisis product moment dari Karl Pearson. Analisis *product moment* bertujuan untuk menguji hipotesis hubungan antara satu variabel independen dengan satu variabel dependen (Sugiyono,2019). Sebelum dilakukannya analisis *product moment* akan dilakukan uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov Test dan uji linearitas. Kemudian akan dilakukan uji hipotesis dengan teknik korelasi berganda untuk mengetahui hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Data analisis pada penelitian ini menggunakan bantuan komputerisasi dengan aplikasi program SPSS-*Statistical Product and Service Solution For Windows 26*.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan uji asumsi yang telah dilakukan oleh peneliti dengan uji normalitas dan uji linearitas. Berdasarkan dari hasil uji normalitas pada variabel kinerja karyawan yang dilihat dari tabel *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh $Z = 0,112$ dengan perolehan signifikansi $p = 0,164$ ($p > 0,05$) dan variabel kesiapan untuk berubah diperoleh nilai $Z = 0,114$ dengan nilai signifikansi $p = 0,11$ ($p > 0,05$). Berdasarkan hasil uji normalitas *Kolmogorov Smirnov Test* menunjukkan bahwa variabel kinerja dan kesiapan untuk berubah memiliki sebaran data normal.

Kemudian berdasarkan hasil uji linearitas dilihat pada *Anova Table Linearity* diperoleh hasil sebesar 0,000 ($p < 0,05$) dari hasil tersebut dikatakan linear dikarenakan telah memenuhi syarat dikatakan linear pada *Anova Table*

Linearity yaitu $p < 0,05$. Sedangkan untuk *Anova Table Deviation from Linearity*, diperoleh hasil F sebesar 0,478 ($p > 0,05$) yang menunjukkan terdapat korelasi linear antara variabel kinerja karyawan dengan variabel kesiapan untuk berubah hal ini dikarenakan sudah terpenuhinya syarat linear apabila $p > 0,05$. Berdasarkan uji linearitas variabel kinerja dan variabel kesiapan untuk berubah memiliki korelasi yang searah (linear).

Kemudian uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan analisis *product moment*. Berdasarkan hasil perhitungan uji hipotesis kedua variabel diperoleh nilai korelasi sebesar 0,754 dengan p-values sebesar 0.000 lebih kecil daripada 0.01 yang berarti ada hubungan yang positif yang sangat signifikan antara variabel kinerja karyawan dengan variabel kesiapan untuk berubah, dalam hal ini berarti jika kesiapan untuk berubah meningkat maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan, berlaku juga sebaliknya.

Analisis kategorisasi dilakukan dengan cara membandingkan rerata empirik (RE) yang didapatkan dari hasil penghitungan statistik melalui bantuan program SPSS versi 26 pada *output descriptive statistic* dengan rerata hipotetik (RH) yang diperoleh melalui perhitungan statistik manual. Berdasarkan hasil analisis dari total responden sejumlah 50. Hasil analisis statistik dikelompokkan menjadi 5 kelompok yaitu terdiri dari: sangat rendah, rendah, cukup, tinggi dan sangat tinggi. Hasil kelompok variabel kinerja diperoleh rerata empirik (RE) sebesar 76,74 dalam kategori sangat tinggi serta rerata hipotetik (RH) sebesar 55 dalam kategori sedang. Berdasarkan penghitungan statistik diperoleh rerata empirik (RE) lebih besar dari rerata hipotetik (RH) yang artinya kinerja termasuk dalam kategori tinggi.

Proporsi tingkat kinerja menunjukkan bahwa sejumlah 1 karyawan yang termasuk dalam kategori sedang dengan presentase 2%, terdapat 16 karyawan dalam kategori tinggi dengan presentase 32%, kemudian terdapat 33 karyawan dalam kategori sangat tinggi dengan presentase sebesar 66%. Sedangkan tidak ada karyawan pada kategori sangat rendah dan rendah. Hasil tersebut membuktikan bahwa sebagian besar kinerja karyawan tergolong sangat tinggi.

Berdasarkan tabel diatas kelompok variabel kesiapan untuk berubah memperoleh rerata empirik (RE) sebesar 68,76 dalam kategori sangat tinggi dengan rerata hipotetik (RH) sebesar 52,5 dalam kategori sedang, dimana rerata empirik (RE) lebih besar daripada rerata hipotetik (RH) yang artinya kesiapan untuk berubah termasuk tinggi.

Sesuai dengan tabel kategorisasi variabel kesiapan untuk berubah, terdapat sejumlah 3 karyawan yang termasuk dalam kategori sedang dengan presentase 6%, terdapat 22 karyawan dalam kategori tinggi dengan presentase 44%, kemudian terdapat 25 karyawan dalam kategori sangat tinggi dengan presentase sebesar 50%. Dan tidak ada karyawan dalam kategori sangat rendah dan rendah. Hasil tersebut membuktikan bahwa sebagian besar kesiapan untuk berubah karyawan tergolong sangat tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian diatas, membuktikan bahwa semakin tinggi kesiapan untuk berubah maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan. Berlaku juga sebaliknya, semakin rendah kesiapan untuk berubah maka semakin rendah pula kinerja karyawan suatu perusahaan. Terbukti dari hasil penelitian yang menunjukkan nilai korelasi sebesar 0,754 dengan p sebesar 0.000 yang berarti terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara variabel kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian terlebih dahulu yang dilakukan oleh Asbari, Novitasari, Gazali, Silitonga dan Pebrina (2020) kesiapan untuk berubah memengaruhi kinerja pegawai di industri secara positif dan signifikan. Selain itu pada penelitian lainnya juga memaparkan kesiapan untuk berubah secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja pegawai di industri. (Novitasari, Asbari, Sutardi, Gazali dan Silitonga, 2020).

Menurut Chaka & Govender (2017) karyawan dengan tingkat kesiapan untuk berubah yang tinggi akan lebih berhasil dalam perusahaan dibandingkan dengan tingkat kesiapan untuk berubah yang rendah. Hal ini agar visi, misi, dan prinsip perusahaan dapat diwujudkan oleh karyawan yang sangat siap terhadap perubahan dan akan melakukan segala upaya atas nama perusahaan. Kemudian salah satu dimensi kinerja yang dikemukakan oleh Gomes (2003) berupa kualitas

kerja (*quality of work*) yang menjelaskan mengenai apakah hasil pekerjaan yang diharapkan dapat dipenuhi dari hasil kerja karyawan. Dengan tingginya kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan, karyawan akan terdorong untuk memberikan hasil kerja maksimal bagi perusahaan.

Menurut Mahessa dan NRH (2016) dalam suatu industri dan organisasi, kinerja yaitu pencapaian seseorang atau sekelompok orang pada suatu perusahaan dalam waktu tertentu, bersesuaian terhadap tanggung jawab serta wewenang tiap karyawan guna mencapai target perusahaan yang bersangkutan secara resmi, mentaati hukum yang berlaku dan sesuai dengan moral, etika serta aturan yang ada. Kemudian Nur'Aini (2019) juga menjelaskan kinerja karyawan yaitu suatu pencapaian atas tujuan perusahaan maupun organisasi yang terbentuk hasil secara kualitatif maupun kuantitatif, yang dimana keduanya menjadi aspek yang dapat menunjang suatu keberhasilan karyawan untuk mencapai keberhasilan dalam bekerja.

Permasalahan mengenai rendahnya kinerja karyawan masih terjadi di beberapa industri dan organisasi. Penelitian terlebih dahulu yang dilakukan oleh Toding (2016) menunjukkan kinerja karyawan dengan hasil presentasi 50,57% untuk kategori rendah pada 44 karyawan. Selain itu pada penelitian Afiani, Surachim dan Masharyono (2019) menyatakan bahwa pegawai organisasi sektor publik menunjukkan kinerja pegawai yang relatif “Rendah” dengan jumlah skor rata-rata sebesar 63,33% dari target yang telah ditetapkan pemerintah yaitu sebesar 100%. Menurut Mahfira dan Andres (2018) kinerja karyawan dikatakan tinggi apabila karyawan mampu mencapai tujuan dalam satu waktu yang ditentukan dan tidak melampaui waktu tersebut, berlaku juga sebaliknya kinerja dikatakan rendah apabila karyawan menyelesaikan target melebihi batas waktu yang telah diberikan maupun jika target tersebut sama sekali tidak dapat terselesaikan.

Menurut Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) kesiapan perubahan didefinisikan sebagai bentuk suatu perilaku komprehensif mengenai pengaruh simulasi dari konten, yaitu sesuatu yang mau di ubah, proses yaitu bagaimana implikasi dari perubahan, konteks yaitu keadaan dimana suatu perubahan tersebut

terjadi, individu yaitu karakteristik dari mereka yang meminta sebuah perubahan. Kemudian Shea, Jacobs, Esserman, Bruce, & Weiner (2014) menjelaskan kesiapan untuk berubah sebagai bentuk komitmen perubahan dan keberhasilan perubahan, dengan mengekspresikan keinginan ataupun kekuatan untuk berubah, serta keyakinan perusahaan untuk mengimplementasikan perubahan ini.

Berdasarkan dari data penelitian yang sudah peneliti lakukan, kinerja karyawan menunjukkan kategori yang sangat tinggi. Sesuai dengan tabel kategorisasi variabel kinerja, terdapat sejumlah 1 karyawan yang termasuk dalam kategori sedang dengan presentase 2%, terdapat 16 karyawan dalam kategori tinggi dengan presentase 32%, kemudian terdapat 33 karyawan dalam kategori sangat tinggi dengan presentase sebesar 66%. Kinerja karyawan termasuk dalam kategori sangat tinggi, hal tersebut dikarenakan karyawan memiliki kesiapan untuk berubah dalam kategori sangat tinggi pula. Terdapat sejumlah 3 karyawan yang termasuk dalam kategori sedang dengan presentase 6%, terdapat 22 karyawan dalam kategori tinggi dengan presentase 44%, kemudian terdapat 25 karyawan dalam kategori sangat tinggi dengan presentase sebesar 50%.

Sesuai dengan hasil tabel kategorisasi tingginya kinerja karyawan di Bank X Karanganyar menurut Handoko (2002) dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu salah satunya faktor usia, usia seorang karyawan bisa dijadikan salah satu tolak ukur dari produktivitas kerjanya. Dengan bertambahnya usia karyawan, mereka akan lebih memfokuskan dirinya pada pekerjaannya. Hal ini akan berdampak pada kestabilan mereka dalam bekerja sehingga akan memengaruhi kinerjanya. Dengan usia yang mulai bertambah, karyawan diyakini dapat lebih matang dalam berpikir untuk menyelesaikan suatu permasalahan serta cakap dalam bekerja sehingga akan memengaruhi kinerjanya dalam bekerja sehari-hari. Faktor tersebut sesuai dengan kondisi subjek karyawan Bank X Karanganyar yang dimana mayoritas karyawan berusia 27 tahun keatas. Kemudian tingginya kesiapan untuk berubah pada karyawan bank X Karanganyar dipengaruhi oleh management support, hal ini diperkuat dari hasil observasi yang peneliti lakukan terlihat adanya dukungan dari atasan kepada karyawan dalam melakukan

perubahan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan melakukan pemantauan sesekali secara langsung.

Sumbangan efektif variabel kesiapan untuk berubah dengan kinerja ialah sebesar $R^2 = 0,569$ yang artinya sumbangan atau peran dari kesiapan untuk berubah yang menjadi variabel bebas mempengaruhi kinerja yang berperan menjadi variabel tergantung ialah sebesar 56,9%, sedangkan 43,1% ditentukan oleh beberapa faktor lain diluar variabel yang belum diteliti oleh peneliti.

Kelemahan pada penelitian yang dilakukan yaitu: 1) Peneliti tidak melakukan pemantauan secara langsung disaat responden melakukan pengisian kuesioner, sehingga apabila ada hal yang kurang jelas responden tidak bisa langsung menanyakan hal tersebut kepada peneliti. 2) Kepadatan jadwal kerja responden yang mengakibatkan durasi pengambilan data yang memerlukan waktu yang cukup lama. 3) Terbatasnya jumlah subjek yang digunakan dalam penelitian ini.

4. PENUTUP

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara kesiapan untuk berubah dengan kinerja karyawan di Bank X Karanganyar. Nilai koefisien korelasi bersifat positif yang sangat signifikan, yang artinya semakin tinggi kesiapan untuk berubah maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Berlaku juga sebaliknya, semakin rendah kesiapan untuk berubah semakin rendah pula kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan kategori kinerja karyawan dalam kategori sangat tinggi dengan presentase sebesar 66% dan kesiapan untuk berubah berada dalam kategori sangat tinggi dengan presentase 50%. Sumbangan efektif variabel kesiapan untuk berubah dengan kinerja ialah sebesar $R^2 = 0,569$

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat peneliti ajukan sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya agar bermanfaat bagi beberapa pihak terkait, bagi karyawan: 1). perlu menerima, memahami dan melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam perusahaan dengan penuh tanggungjawab, 2) membuka wawasan, meningkatkan

intensitas keikutsertaan dalam berbagai macam pelatihan khususnya berkaitan dengan pengembangan kemampuan diri.

Bagi peneliti selanjutnya dapat melakukan pengawasan secara langsung disaat responden mengisi kuesioner sehingga apabila ada hal yang kurang jelas bagi responden, responden bisa langsung menanyakan kepada peneliti. Selain itu, bagi peneliti selanjutnya bisa mengembangkan lebih luas penelitian tema ini dengan ditambahkan variabel lainnya yang masih erat hubungannya, serta peneliti selanjutnya juga lebih bisa memperluas subjek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani, R., Surachim, A., & Masharyono, M. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Employee Engagemet Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai. *Manajemen Bisnis*, 1-12
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi & Manajemen*, 147-159.
- Azwar, S. (2012). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Banjongprasert, J. (2017). An Assessment Of Change-Readiness Capabilities And Service Innovation Readiness And Innovation Performance: Empirical Evidence From MICE Venues. *Economics and Management*, 1-17.
- Chaka, J. G., & Govender, I. (2017). Students' Perceptions and Readiness Towards Mobil Learning in Colleges of Education: a Nigerian Perspective. *South African Journal of Education*, 1-12.
- Cychoz, C. C., Tofte, J. N., Johnson, A., Gao, Y., & Phisitkul, P. (2018). Fundamentals of Arthroscopic Surgery Training Program Improves Knee Arthroscopy Simulator Performance in Arthroscopic Trainees. *Arthroscopic and Related Surgery*, 1543-1549.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. H. (2002). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. *BPFE*.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development Of A Scale. *Applied Behavioral Science*, 232-253.

- Insani, V., & Saragih, R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Mitra Rukun Mandiri. *Ilmu Keuangan Dan Perbankan*, 37-49.
- Kusuma, C. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan X. *Skripsi: Program Studi Psikologi Universitas Negeri Jakarta*.
- Mahessa, N. F., & NRH, F. (2016). Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Empati*, 113-116.
- Mahfira, R. I., & Andres. (2018). Analisis Pengukuran Beban Kerja Mental dan Fisik dengan Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Nasa Task Load Index (Nasa-TLX) Pada Departemen Manufaktur di PT. Petnesia Resindo. *Jurnal Teknik Industri*, 8(2).
- Mahrizal, H. M. (2019). Hubungan Job Involvement Dengan Kesiapan Individu Untuk Berubah. *Skripsi: Program Studi Psikologi Fakultas Psikologi dan Kesehatan Universitas Islam Negeri Sunan Ampel*.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Gazali, & Silitonga, N. (2020). Mempertahankan Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19: Analisis Kesiapan Untuk Berubah Dan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional. *Manajemen Dan Akuntansi*, 22-37.
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Ali, M. A., . . . Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership And Employees Performance: The Mediating Role Of Motivation And Work Environment. *Education, Psychology and Counseling*, 438-460.
- Nur'Aini, S. (2019). Gambaran Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Di Kabupaten Jember). *Jurnal Insight Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Jember*, 15(1), 137-151.
- Pebiyanti, F., & Winarno, A. (2021). Pengaruh Work Life Balance Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Bank Cabang Tasikmalaya). *Manajemen*, 3751-3771.
- Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., & Yuliani. (2021). Readiness for Organizational Change. *Business and Management Research*, 360-368.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational Readiness for Implementing Change: A Psychometric Assessment of A New Measure. *Implementation Science*, 1-15.

- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. ALFABETA.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.); 1 ed.). Penerbit Alfabeta.
- Susyanto, H. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi*. Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi (JEBA).
- Thao, L. T., & Hwang, C.-s. J. (2015). *Factors Affecting Employee Performance Evidence From Petrovietnam Engineering Consultancy J.S.C.*