

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI VARIABEL KESIAPAN UNTUK BERUBAH SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DALAM MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0
(Studi pada Karyawan PT. PELNI Persero Jakarta)

Faiz Saf'ani¹
Intan Ratnawati²

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro^{1,2}

Email: faizsafani123@gmail.com

Abstract

The 4th development of Industrial Revolution gives effect in industrial sector including maritime industrial sector. In the existing of dynamical change, Organizational Culture needs special treatment to increase employee's performance. Besides, in the process of change, the readiness for change existed in employee is also important thing that needs attention to gain changes (transformation) which is suitable with the organization's purposes. This research aims to know and analyze the effect of organizational culture variable towards employee's performance through their readiness for change as mediator in one of Indonesian State Owned-Enterprises (BUMN), PT. PELNI (Persero) Jakarta. Research sample are permanent employee in PT. PELNI (Persero) Jakarta and already joined the program of company culture internalization for the agent of changes. The analysis of data is done by validity test, reliability test, classic assumption test, Path analysis, T test, F test, coefficient of determination test, also sobel test to know the effect of mediation. The result of research shows that Organizational Culture gives positive and significant effects to employee's performance and the readiness for change; The Readiness for change give positive and significant effects to employee's performance. Besides, the variable of Readiness for Change is proved to be able to mediate the relationship between Organizational Culture and employee's performance, although the indirect-effect is fewer than direct-effect, so that this research can be suggestion for future research to more explore the variable of readiness for change as independent variable in the context of Industrial Revolution 4.0.

Keywords: 4thIndustrial Revolution, Organizational Culture, Readiness for Change, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan revolusi industri ke-4 membawa perubahan pada sektor industri termasuk sektor industri maritim. Didik J Rachbini (2017) menyatakan bahwa salah satu faktor kebangkrutan Nyonya Meneer disebabkan oleh ketidak mampuan perusahaan untuk bersaing di era digital

(tribunnews.com). Sebaliknya, banyak perusahaan melakukan inovasi pada setiap lini manajerial guna beradaptasi pada perubahan yang ada. Razi (2017) (dalam Bataineh, 2017) mengungkapkan bahwa perusahaan dapat memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dan tumbuh apabila

kinerja karyawannya lebih efisien dan memiliki kualitas yang tinggi.

Pencapaian kinerja karyawan yang baik dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, salah satunya budaya organisasi. Morcos (2018), budaya organisasi didefinisikan sebagai karakteristik dan kepribadian yang diwujudkan secara riil dimana hal tersebut berasal dari dalam organisasi. Mohelska dan Sokolova (2018) mengungkapkan bahwa pada era revolusi industri ke empat, budaya organisasi perlu mendapat perhatian khusus dari perusahaan. Fakhar Shahzad (2014) dan Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan dan Juliana Johari (2003) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, Lee Huey Yiing et al., (2009) dan Dewi Lina (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. PT. PELNI (Persero) pada tahun 2015 melakukan pemfokusan budaya kerja dalam menyongsong perubahan, salah satu implementasinya adalah budaya kesehatan dan keselamatan kerja. Hasilnya, terdapat penurunan persentase angka kecelakaan kerja PELNI pada tahun 2015 – 2017. Selain itu, pada proses implementasi budaya PELNI terdapat kenaikan jumlah karyawan yang mengundurkan diri terhitung dari 2015-2017. Data tersebut mencerminkan bahwa ada permasalahan dalam aspek kinerja karyawan pada PELNI ditengah perubahan yang terjadi pada revolusi industri 4.0. Dari inkonsistensi hasil penelitian terdahulu serta fenomena yang terjadi pada PT. PELNI (Persero), maka perlu adanya kajian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PELNI (Persero). Selain itu, dalam proses perubahan, kesiapan untuk berubah pada karyawan pun merupakan hal penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan perubahan (transformasi) sesuai dengan tujuan organisasi sehingga penelitian ini

memasukkan variabel kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari variabel budaya organisasi terhadap tingkat kinerja karyawan melalui kesiapan untuk berubah sebagai mediator pada salah satu perusahaan BUMN yaitu PT. PELNI (Persero) Jakarta.

LANDASAN TEORI

Revolusi Industri 4.0

Cambridge Dictionary (2017), istilah revolusi industri pada awalnya didefinisikan sebagai: “periode waktu di mana pekerjaan dalam perusahaan lebih dominan dilakukan lebih banyak dengan mesin daripada secara manual”. Liao et al., (2018), Revolusi Industri 4.0 dimulai pada kurun waktu tahun 2000-2010 seiring meningkatnya perhatian pada berbagai penelitian mengenai Internet of Things (IOT) dan Cyber-Physical System. Lind-Olsen (2019), mengungkapkan ada 4 tren digitalisasi dalam dunia maritim, yaitu. 1) Penerapan IoT (Internet of Thing) pada operasi kapal / armada. 2) Penerapan Artificial Intelligence untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan. 3) Penerapan sistem Robotik dalam tugas tugas tertentu dalam proses operasi. 4) Kapal tanpa awak. Budaya.

Berdasarkan artikel mengenai strategi pembentukan sumber daya manusia pada revolusi industri 4.0 yang ditulis oleh World Economic Forum bekerja sama dengan Saudi Aramco, Unilever dan Willis Towers Watson (2019) menggaris bawahi bahwa budaya organisasi merupakan tulang punggung perusahaan untuk menciptakan mekanisme yang kuat dalam menyelaraskan beragam latar belakang dan kemampuan karyawan dengan kebutuhan bisnis. Budaya organisasi yang berfokus pada sikap atau perilaku yang inovatif sangat diperlukan seiring dengan dinamika perubahan yang terjadi pada era revolusi industri 4.0. (Mohelska dan

Sokolova, 2018) Digitalisasi harus bisa beriringan dengan penerapan budaya organisasi, perusahaan dituntut untuk memanfaatkan digital sebagai media untuk memastikan bahwa budaya organisasi berjalan dengan baik pada perusahaan serta sebagai ruang untuk mengeksplorasi budaya organisasi dengan melibatkan seluruh komponen sumber daya manusia pada perusahaan. (Nagy dan Edina Erdei., 2018).

Beata Ślusarczyk (2018) mengungkapkan bahwa pada perkembangan teknologi yang pesat, dimana teknologi sudah berperan penting dalam perusahaan maka perubahan akan selalu mengikuti. Lebih khusus pada kesiapan untuk berubah karyawan dapat dilihat dari kemampuan adaptasi karyawan dalam menerima konsep revolusi industri 4.0. Ramnarayan (2011) (dalam Intan Ratnawati et al., 2020), kesiapan organisasi adalah keadaan adaptasi organisasi dalam hal usaha untuk mereorganisasi organisasi mengikuti lingkungan yang berubah. Intan Ratnawati et al., (2020), menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah mempunyai pengaruh positif dalam meningkatkan adaptabilitas pada proses perubahan. Semakin cepat karyawan beradaptasi dapat menjadi salah satu indikator bahwa perusahaan siap dalam mengimplementasikan perubahan khususnya konsep revolusi industri 4.0. (Sony dan Naik, 2019).

Schlund dan Hammerle (2014), sejalan perkembangan revolusi industri 4.0, kinerja karyawan menjadi lebih dinamis. Efisiensi kerja akan meningkat seiring dengan terbukanya akses sistem digital yang dibuat oleh perusahaan. Pemanfaatan sistem digital pun mempermudah perusahaan dalam melakukan fungsi pengawasan kinerja karyawan. Dengan catatan perusahaan harus memastikan bahwa karyawan aware / sadar akan sistem teknologi digital yang diterapkan pada perusahaan. Dikutip dari artikel World Economic Forum (2016), terdapat 10

kemampuan utama yang harus dimiliki oleh karyawan dalam menghadapi revolusi industri 4.0, yaitu Complex Problem Solving, Critical Thinking, Creativity, People Management, Coordinating with Others, Emotional Intelligence, Judgement and Decision Making, Services Orientation, Negotiation dan Cognitive Flexibility.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Robbins & Judge (2017) budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu sistem makna bersama yang dimiliki oleh anggota sebagai pembeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya. oleh Morcos (2018), budaya organisasi didefinisikan sebagai karakteristik dan kepribadian yang diwujudkan secara riil dimana hal tersebut berasal dari dalam organisasi. Fakhur Shahzad (2014), Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan dan Juliana Johari (2003) menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun kinerja karyawan didefinisikan sebagai catatan mengenai hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam rentang waktu yang telah ditentukan (Bernardin dan Russel, 2007 dalam Lina 2014).

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Selain berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Anthony Andrew (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan. Adapun kesiapan untuk berubah adalah sejauh mana karyawan memiliki pandangan positif terhadap perlunya perubahan dalam organisasi serta sejauh mana karyawan mempercayai bahwa perubahan yang ada dalam organisasi membawa dampak positif bagi diri mereka secara sempit dan organisasi

secara lebih luas (Holt, 2002 dalam (Jones et al., 2005). Menurut Weiner (2010) (dalam Ritchie dan Straus, 2019) kesiapan untuk berubah dalam organisasi adalah sejauh mana anggota organisasi secara psikologis dan perilaku siap untuk menerima dan menerapkan perubahan.

H2: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan

Smith (2005) dalam Intan Ratnawati et al., (2018) mengungkapkan bahwa dalam sebuah proses perubahan untuk mencapai kesuksesan kinerja, perlu membuat perencanaan mengenai kesiapan untuk berubah yang dapat menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam sebuah proses perubahan. Intan Ratnawati et al., (2020), kesiapan untuk berubah terbukti mampu meningkatkan kemampuan adaptasi karyawan serta kemampuan adaptasi yang baik akan mendorong peningkatan kinerja. Selain itu, Andrew dan Mohankumar (2017) Muhdin (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan.

H3: Kesiapan Untuk Berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil kuesioner dan wawancara. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka serta

literatur. Objek penelitian ini adalah PT. PELNI (Persero) Jakarta yang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam industri maritim dan sedang melaksanakan transformasi budaya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. PELNI (Persero) dan telah mengikuti program internalisasi budaya perusahaan untuk agen perubahan (change agent) sejumlah 118 karyawan. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik sensus (sampling jenuh) dimana semua anggota populasi menjadi sampel. Data yang diperoleh melalui kuesioner diolah menggunakan aplikasi komputer IBM SPSS Statistic 25, dari data kuesioner yang terisi sejumlah 118 hanya 108 kuesioner dari 118 responden yang memenuhi kriteria untuk dilakukan pengolahan data. Olah data dimulai dengan uji asumsi klasik (uji normalitas, multikolinieritas, heteroskedastisitas) dan dilanjutkan dengan hipotesis dengan uji F statistic, Koefisien determinasi R², Path Analysis, t statistic, dan uji sobel untuk membuktikan apakah variabel mediasi dapat memediasi hubungan variabel independen terhadap dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan Uji F statistic, Uji Koefisien Determinasi R², Uji Analisis Jalur (Path Analysis), Uji t statistic. Dalam pengujiannya, penelitian ini membagi menjadi 2 model dimana model 1 (satu) adalah budaya organisasi dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan serta model 2 (dua) adalah kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan.

Tabel 1. Uji F Statistic Model I

	<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	266,212	2	133,106	21,945	0,000 ^b
	<i>Residual</i>	636,862	105	6,065		
	<i>Total</i>	903,074	107			

a. Dependent variable: Kinerja Karyawan (Y2)

b. Predictors, Budaya Organisasi, Kesiapan Untuk Berubah

Tabel 2. Uji F Statistic Model II

	<i>Model</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
1	<i>Regression</i>	146,594	1	146,594	35,668	0,000 ^b
	<i>Residual</i>	435,656	106	4,110		
	<i>Total</i>	582,250	107			

a. Dependent variable : Kesiapan Untuk Berubah (Y2)
 b. Predictors (Constant), Budaya Organisasi

Merujuk pada tabel diatas menunjukkan bahwa model regresi pertama dan kedua dikatakan layak atau fit serta menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan serta adanya pengaruh signifikan antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan.

Hal tersebut dilihat dari F hitung kedua model (21,945 dan 35,668) lebih besar daripada F Tabel serta nilai signifikansi kurang dari alpha 0,05. Selanjutnya adalah uji koefisien determinasi untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen mempengaruhi atau memprediksi variabel dependen.

Tabel 3. Hasil Uji Koefisien Determinasi Model I

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,543 ^a	0,295	0,281	2,463

a. Predictors (Constant), Budaya Organisasi, Kesiapan Untuk Berubah

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi Model II

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	0,502 ^a	0,252	0,245	2,027

a. Predictors (Constant), Budaya Organisasi

Berdasarkan nilai R yang tersaji pada tabel diatas, nilai error pada model 1 (satu) dan model 2 (dua) dapat diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Pe1 &= \sqrt{1 - R1^2} \\
 &= \sqrt{1 - (0,543)^2} \\
 &= \sqrt{1 - 0,295} \\
 &= \sqrt{0,705} \\
 &= 0,839
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Pe2 &= \sqrt{1 - R2^2} \\
 &= \sqrt{1 - (0,502)^2} \\
 &= \sqrt{1 - 0,252} \\
 &= \sqrt{0,748} \\
 &= 0,864
 \end{aligned}$$

Perhitungan koefisien determinasi total dapat dihitung dengan memasukan hasil dari ke-dua perhitungan diatas kedalam rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2M &= 1 - P^2e1 P^2e2 \\
 R^2M &= 1 - (0,839)^2 (0,864)^2 \\
 R^2M &= 1 - (0,70392) (0,74650) \\
 R^2M &= 1 - 0,525 \\
 R^2M &= 0,475 = 47,5\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan diatas menjelaskan bahwa nilai koefisien determinasi total dalam model penelitian ini adalah 47,5 % yang berarti bahwa perolehan data dalam penelitian mampu menjelaskan 47,5 % informasi melalui permodelan yang telah dirumuskan dan sisanya sebesar 52,5 % dijelaskan oleh error dan variabel lain diluar model penelitian. Selanjutnya adalah

melakukan uji analisis jalur (Path analysis) menggunakan metode analisis regresi, hasil yang akan dilihat dari pengujian analisis regresi ini adalah besaran nilai koefisien β . Dari nilai yang ada, selanjutnya akan

digunakan sebagai dasar dalam menginterpretasi hubungan antara variabel dependen dan variabel independen serta pengaruh antar variabel independen dan dependen.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model I

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficient Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	8,800	2,787		3,158	0,002
Budaya Organisasi (X1)	0,395	0,133	0,282	2,973	0,004
Kesiapan Untuk Berubah (Y1)	0,428	0,118	0,344	3,629	0,000

a. Dependent variable: Kinerja Karyawan (Y2)

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana Model II

Model	Unstandarized Coefficients		Standarized Coefficient Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	16,160	1,673		9,659	0,000
Budaya Organisasi (X1)	0,564	0,094	0,502	5,972	0,000

a. Dependent variable: Kesiapan Untuk Berubah (Y1)

Dari dua tabel diatas maka dapat dibuat menjadi persamaan regresi model I dan model II, persamaan regresinya adalah sebagai berikut :

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 Y1 + e \rightarrow$$

$$Y2 = 0,282 X1 + 0,344Y1 + 0,839$$

$$Y1 = \beta_1 X1 + e \rightarrow$$

$$Y1 = 0,502X1 + 0,864$$

Keterangan :

- Y2 = Kinerja Karyawan
- X1 = Budaya Organisasi
- Y1 = Kesiapan Untuk Berubah
- e = Error

Selain itu, hasil dari pengaruh langsung dan tidak langsung dalam analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

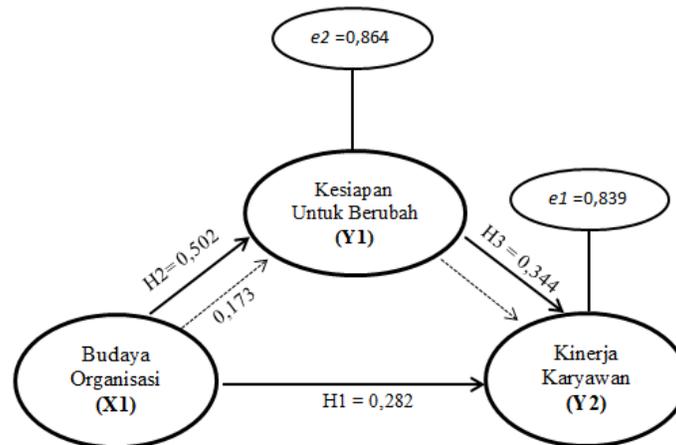
Tabel 7. Perhitungan Pengaruh dan Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan	Pengaruh Langsung (X1 → Y2)	Pengaruh Tidak Langsung (X1 → Y2 melalui Y1)
Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y2)	0,282	0,502x 0,344 = 0,173

Merujuk pada tabel 8 diatas, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) melalui variabel kesiapan

untuk berubah (Y1) sebesar 0,173 (0,502 x 0,344). Sedangkan nilai pengaruh langsungnya sebesar 0,282. Berikut adalah hasil dari analisis jalur dalam penelitian ini :

Gambar 1. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)



Keterangan :

- > : Pengaruh Langsung
- - - - -> : Pengaruh Tidak Langsung

Setelah melakukan analisis jalur, dalam menguji hipotesis untuk memutuskan apakah hipotesis diterima atau ditolak adalah melalui uji t statistic dimana nilainya dapat dilihat pada tabel 6 dan 7 yang memuat hasil analisis

regresi. Kriteria hipotesis diterima adalah besaran nilai t hitung lebih dari t tabel serta nilai signifikansi (P-Values) lebih besar dari alpha 0,05.

Tabel 8. Hasil Uji t Statistic

Hipotesis	t hitung	t tabel	Nilai sig. (P Values)	Keterangan
H1	2,973	1,659	0,004	Diterima
H2	5,972	1,659	0,000	Diterima
H3	3,629	1,659	0,000	Diterima

Merujuk pada hasil uji t statistic pada tabel 9 maka dapat diketahui H1, H2 dan H3 semuanya diterima. Selain itu, variabel kesiapan untuk berubah sebagai variabel mediasi terbukti dapat memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen dilihat dari hasil uji sobel melalui sobel online calculator yang menghasilkan nilai t hitung (3,104) lebih besar dari t tabel (1,659).

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan program aplikasi IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) 25, dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Pembuktian dari hasil tersebut dilihat dari angka t hitung sebesar

2,973 ($> 1,659$) serta nilai P Values atau nilai sig. sebesar 0,004 ($< 0,05$) dengan batas signifikansi 0,05, sehingga kesimpulannya adalah H1 diterima dan H0 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan Schein (1986) (dalam Andrew, 2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena budaya organisasi merupakan suatu tatanan umum yang mengatur secara keseluruhan aktifitas dalam perusahaan yang berdasarkan nilai nilai dasar perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Selaras dengan hal itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fakhar Zhahzad (2014) dengan objek penelitian karyawan pada Rumah Software Pakistan yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja

karyawan pada karyawan Rumah Software Pakistan.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan program aplikasi IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) 25, dapat diketahui bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kesiapan untuk berubah. Pembuktian dari hasil tersebut dilihat dari angka t hitung sebesar 5,972 ($> 1,659$) serta nilai P Values atau nilai sig. sebesar 0,000 ($< 0,05$) dengan batas signifikansi 0,05, sehingga kesimpulannya adalah H_2 diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anthony Andrew (2015) mengenai kesiapan untuk berubah pada karyawan organisasi sektor publik di Sri Lanka yang diteliti oleh menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan sebelumnya dengan menggunakan program aplikasi IBM Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS) 25, dapat diketahui bahwa variabel kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Pembuktian dari hasil tersebut dilihat dari angka t hitung sebesar 3,629 ($> 1,659$) serta nilai P Values atau nilai sig. sebesar 0,000 ($< 0,05$) dengan batas signifikansi 0,05, sehingga kesimpulannya adalah H_3 diterima dan H_0 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anthony Andrew (2017) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah pada karyawan berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan, mengingat bahwa perubahan yang terjadi pada era sekarang sangatlah kompleks sehingga karyawan dengan tingkat kesiapan untuk berubah yang tinggi cenderung dapat beradaptasi lebih cepat dan dapat

meningkatkan kinerjanya. Selaras dengan hal itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhdin (2018) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan apabila melalui motivasi yang tinggi pada karyawan dalam menerima dan mengimplementasikan perubahan yang ada.

Selain itu, pembuktian dari hasil efek mediasi dilihat dari perhitungan efek intervening/mediasi melalui uji sobel dimana mendapatkan nilai t hitung lebih besar dari t tabel, yaitu sebesar $3,075 > 1,659$. Dari hasil tersebut mengindikasikan bahwa variabel kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening pada penelitian ini berhasil memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Merujuk pada hal tersebut, menunjukkan bahwa tinggi rendahnya kesiapan karyawan dalam menerima perubahan sangat penting untuk mendukung suksesnya penerapan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan PT. PELNI (Persero) yang saat ini sedang melaksanakan proses transformasi. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam proses transformasi akan lebih efektif dan tepat sasaran apabila perusahaan dapat memastikan karyawan telah siap dalam menerima segala perubahan. Pada perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih besar dari nilai pengaruh tidak langsung yaitu sebesar $0,282 > 0,173$. Artinya, pengaruh yang diberikan apabila budaya organisasi berhubungan langsung dengan kinerja karyawan lebih baik daripada melalui variabel kesiapan untuk berubah sebagai perantaranya. Dengan kata lain, penerapan budaya organisasi PT. PELNI (Persero) akan lebih baik jika langsung berfokus pada tujuan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Namun,

dalam proses transformasi khususnya transformasi budaya organisasi sangat penting memperhatikan kesiapan untuk berubah karyawan.

Merujuk pada pendapat Carlon et al. (2012) (dalam Ratnawati et al., 2020), kesiapan untuk berubah diakui sebagai faktor utama yang harus dibangkitkan untuk implementasi perubahan. Hal tersebut dikarenakan, perubahan yang terjadi dalam proses transformasi harus dipahami oleh seluruh insan PELNI sehingga dapat meningkatkan awareness setiap insan PELNI dalam beradaptasi dan menerima gagasan proses transformasi. Selaras dengan pendapat Intan Ratnawati et al., (2020), menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah mempunyai pengaruh positif dalam meningkatkan adaptabilitas pada proses perubahan. Selain itu, proses transformasi PT. PELNI (Persero) merupakan program besar mencakup berbagai aspek perubahan dan harus mendapat dukungan penuh seluruh insan PELNI. Merujuk pada pendapat Smith (2005) (dalam Intan Ratnawati, 2018) bahwa dalam sebuah proses perubahan, untuk mencapai kesuksesan kinerja perlu membuat perencanaan mengenai kesiapan untuk berubah yang dapat menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam sebuah proses perubahan. Oleh karena itu, perlu adanya perencanaan matang mengenai kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. PELNI (Persero) salah satunya menyiapkan serta menyelaraskan kemampuan setiap insan PELNI sehingga dapat meningkatkan partisipasi karyawan mengikuti perubahan dalam proses transformasi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi pada PT. PELNI (Persero) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H1) dan tingkat kesiapan untuk berubah karyawan PT. PELNI (Persero) (H2). Menunjukkan bahwa

implementasi transformasi budaya perusahaan yang dimulai PT. PELNI sejak tahun 2018 membawa dampak yang baik terhadap kinerja karyawan serta tingkat kesiapan karyawan untuk berubah di tengah perubahan yang terjadi pada revolusi industri 4.0. Selain itu, hasil penelitian ini pun membuktikan bahwa kesiapan untuk berubah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (H3).

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, waktu yang digunakan dalam penelitian ini cukup lama, hal tersebut dikarenakan penentuan waktu wawancara sebagai awal penelitian melebihi target waktu dikarenakan peneliti menyesuaikan dengan kebijakan objek penelitian. Selain itu, jarak antara domisili peneliti dan objek penelitian jauh serta sarana komunikasi dengan objek penelitian hanya menggunakan surat elektronik berpengaruh pada tidak lancarnya proses pengumpulan data. Kedua, penelitian ini menggunakan sistem pengisian kuesioner secara Online dan tidak bertatap muka secara langsung dengan responden pada waktu yang ditentukan. Sehingga waktu yang dibutuhkan lebih lama dan tidak sesuai target waktu yang telah ditentukan. Hal ini dikarenakan permintaan dari pihak manajemen dalam rangka mendukung tema *less paper*. Ketiga, pengisian kuesioner untuk variabel kinerja karyawan seharusnya diisi oleh atasan (tingkat supervisor keatas), namun harus diisi oleh karyawan itu sendiri. Hal itu dikarenakan penelitian ini menggunakan sistem pengisian kuesioner secara online sesuai dengan arahan pihak manajemen.

Atas dasar keterbatasan tersebut dan hasil dalam penelitian ini, untuk penelitian mendatang disarankan dapat menggunakan objek lain pada sektor industri lain dengan sampel yang lebih besar serta memungkinkan menggunakan sistem pengisian kuesioner secara bertatap muka langsung. Selain itu, peneliti juga mengharapkan agar penelitian

mendatang dapat lebih detail menjelaskan hingga tidak terbatas pada pengaruh antar variabel dan dapat mengembangkan variabel kesiapan untuk berubah sebagai variabel independen sehingga fokus terhadap pengaruh tingkat kesiapan berubah karyawan di era revolusi industri 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, A. (2015). The Influence of Organization Culture on Employee Readiness for Organizational Change. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(1), 1–11. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2017/37126>
- Andrew, A., & Mohankumar, S. (2017). Relationship between Employee Readiness for Organizational Change and Employee Performance Anthony. *Journal for Studies in Management and Planning*, 4(1), 1535–1561. www.ijergs.org
- Bataineh, K. A. (2017). The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate. *Journal of Management and Strategy*, 8(5), 86. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n5p86>
- Cambridge. (2017). *Cambridge Dictionary* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). Jones_et_al-2005-Journal_of_Management_Studies (1). March. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Liao, Y., Loures, E. R., Deschamps, F., Brezinski, G., & Venâncio, A. (2018). The impact of the fourth industrial revolution: A cross-country/region comparison. *Producao*, 28. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180061>
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 14, 77–97.
- Lind-Olsen, M. (2019). 4 Digital Trends in the Maritime Industry. <https://www.dualog.com/blog/4-digital-trends-in-the-maritime-industry>
- Mohelska, H., & Sokolova, M. (2018). Management Approaches for Industry 4.0 - The Organizational Cultural Perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(6), 2225–2240.
- Morcos, M. (2018). Organisational Culture : Definitions and Trends Organisational Culture : Definition and Trends. November, 0–8.
- Muhdin. (2018). MOTIVASI KERJA (STUDI PADA MANOHARA CENTER OF BOROBUDUR STUDY KABUPATEN MAGELANG) TESIS Diajukan oleh; PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA. September.
- Nagy, J., Oláh, J., Erdei, E., Máté, D., & Popp, J. (2018). The role and impact of industry 4.0 and the internet of things on the business strategy of the value chain-the case of hungary. *Sustainability (Switzerland)*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103491>
- Rachbini, D. J. (2017). Kebangkrutan Nyonya Meneer Karena Tidak Bisa Bersaing. <https://www.tribunnews.com/bisnis/2017/08/05/kebangkrutan-nyonya-meneer-karena-tidak-bisa-bersaing>
- Rashid, Z. A., & Sambasivan, M. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. 1999.

- <https://doi.org/10.1108/02621710310487873>
- Ratnawati, I., Ferdinand, A. T., & Suharnomo. (2020). Transformational leadership on employee performance in post-acquisition of a company. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(10), 236–251.
- Ratnawati, I., Suharnomo, & Dwiatmadja, C. (2018). Efforts to improve employee performance at post-acquisition company in Indonesia. *Quality - Access to Success*, 19(167), 85–92.
- Ritchie, L. M. P., & Straus, S. E. (2019). Assessing Organizational Readiness for Change Comment on “Development and Content Validation of a Transcultural Instrument to Assess Organizational Readiness for Knowledge Translation in Healthcare Organizations: The OR4KT.” *Kerman University of Medical Sciences*, 8(1), 55–57.
<https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.101>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (S. Wall (ed.); 17th ed.). Pearson Education.
- Schlund, S., & Hammerle, M. (2014). Industry 4.0 – a revolution in work organization - How automation and digitization will change production. Ingenics AG.
https://www.ingenics.com/assets/downloads/en/internal/Industrie40_Studie_Ingenics_IAO_en_VM_Print.pdf
- Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees’ job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219–227.
<https://doi.org/10.1108/IJCoMA-07-2012-0046>
- Ślusarczyk, B. (2018). Industry 4.0 – Are we ready? *Polish Journal of Management Studies*, 17(1), 232–248.
<https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.19>
- Sony, M., & Naik, S. (2019). Key ingredients for evaluating Industry 4.0 readiness for organizations: a literature review. *Benchmarking*, October.
<https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2018-0284>
- World Economic Forum. (2019). HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution - SUPER BOM. Web, December, 1–38.
<https://www.weforum.org/reports/hr4-0-shaping-people-strategies-in-the-fourth-industrial-revolution>
- Yiing, L. H., Zaman, K., & Ahmad, B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance.
<https://doi.org/10.1108/01437730910927106>