

4. HASIL DAN INTERPRETASI HASIL PENELITIAN

Bab ini membahas tentang hasil dan interpretasi hasil penelitian. Hasil penelitian terdiri dari tiga bagian, yaitu : gambaran umum subjek, hasil penelitian utama, dan hasil penelitian tambahan. Gambaran umum merupakan data deskriptif subjek penelitian, seperti: unit kerja, bidang tugas subjek, umur subjek. Hasil penelitian utama adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian. Hasil penelitian tambahan adalah perpanjangan dari hasil penelitian utama untuk memperkaya hasil penelitian.

4.1. Gambaran Umum Subjek

Pada bagian ini akan dibahas gambaran umum subjek berdasarkan jenis kelamin, golongan kepangkatan, pendidikan, agama, suku bangsa, bidang tugas, jabatan, usia, lama menduduki jabatan, dan lama kerja.

4.1.1. Kantor Cabang

Pada penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner di 10 kantor cabang Dirjen PQR. Enam kantor cabang berada di wilayah kerja DKI Selatan dan empat kantor cabang berada di wilayah DKI Timur. Peneliti menyebarkan kuesioner sebanyak 60 kuesioner di setiap kantor cabang. Dari 600 kuesioner yang peneliti sebar, kuesioner yang kembali sebanyak 359 (59,83%). Adapun kuesioner yang tidak kembali adalah sebanyak 40,17%. Hal tersebut dikarenakan kesibukan subjek, ada kuesioner yang hilang, tertinggal di rumah, ataupun waktu penelitian yang ditetapkan peneliti sudah habis. Dari 359 kuesioner yang kembali, sebanyak 327 kuesioner dapat diolah. Sebanyak 32 kuesioner tidak dapat diolah. Hal tersebut diakibatkan subjek tidak mengisi kuesioner dan kuesioner yang diisi tidak lengkap. Tabel berikut adalah gambaran dari penyebaran kuesioner.

Tabel 4.1. Subjek Berdasarkan Penyebaran Kuesioner

Wilayah	Cabang	Disebar	Kembali	Diolah	Tidak Diolah
Jaksel	Setia Budi 1	60	49	48	1
Jaksel	Setia Budi 2	60	36	35	1
Jaksel	Cilandak	60	35	28	7
Jaksel	Mampang	60	35	33	2
Jaksel	Tebet	60	44	43	1
Jaksel	Ps. Minggu	60	43	35	8
Jaktim	Ps. Rebo	60	30	28	2
Jaktim	Matraman	60	18	17	1
Jaktim	Pl. Gadung	60	40	36	4
Jaktim	Kramat Jati	60	29	24	5
	Total	600	359	327	32

4.1.2. Jenis Kelamin

Tabel 4.2. Subjek Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	221	67,6
Perempuan	106	32,4
Total	327	100

Dari 327 subjek penelitian, sebagian besar berjenis kelamin laki-laki. Pada jaman sekarang, sebagian besar Pegawai Dirjen PQR berasal dari lulusan sekolah XYZ. Sekolah XYZ memprioritaskan laki-laki dalam penerimaan mahasiswa. Dengan pertimbangan, setelah lulus mahasiswa akan disebarkan ke seluruh Indonesia. Perempuan dinilai kurang tepat kalau ditugaskan di daerah yang jauh dari keluarganya.

4.1.3. Golongan Kepangkatan

Tabel 4.3. Subjek Berdasarkan Golongan Kepangkatan

Kepangkatan	Frekuensi	Persentase
II	138	42,2
III	182	55,7
IV	7	2,1
Total	327	100

Di Dirjen PQR golongan kepangkatan terdiri dari empat golongan. Tidak ada subjek yang bergolongan I. Hal ini disebabkan yang bergolongan I hanya untuk *cleaning service*. *Cleaning service* sendiri tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Subjek yang bergolongan IV adalah para kepala seksi.

4.1.4. Pendidikan

Tabel 4.4. Subjek Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	56	17,1
Diploma	123	37,6
S-1	111	33,9
S-2	37	11,3
Total	327	100

Sebagian besar subjek berpendidikan terakhir diploma. Sebagian besar pegawai Dirjen PQR berasal dari sekolah diploma XYZ. Subjek yang berpendidikan terakhir SMA adalah pegawai lama dan bukan lulusan sekolah XYZ. Tidak ada subjek yang berpendidikan S-3. S-3 biasanya ditempatkan di kantor wilayah dan kantor pusat.

4.1.5. Agama

Tabel 4.5. Subjek Berdasarkan Agama

Agama	Frekuensi	Persentase
Islam	279	85,3
Protestan	34	10,4
Katolik	11	3,4
Budha	2	0,6
Hindu	1	0,3
Total	327	100

Sebagian besar dari responden beragama Islam. Hal ini mengingat mayoritas penduduk Indonesia beragama Islam.

4.1.6. Suku Bangsa

Tabel 4.6. Subjek Berdasarkan Suku Bangsa

Suku bangsa	Frekuensi	Persentase
Jawa	188	57,5
Batak	31	9,5
Minang	17	5,2
Melayu	33	10,1
Sunda	39	11,9
Betawi	13	4,0
Bali	4	1,2
Ambon	2	0,6
Total	327	100

Sebagian besar subjek bersuku bangsa Jawa. Hal ini mengingat bahwa sebagian besar penduduk Indonesia bersuku bangsa Jawa.

4.1.7. Bidang Tugas

Tabel 4.7. Subjek Berdasarkan Bidang Tugas

Bagian	Frekuensi	Persentase
Data dan Informai	28	8,6
Pengawasan dan Konsultasi	87	26,6
Umum	48	14,7
Penagihan Pajak	34	10,4
Administrasi	25	7,6
Pemeriksaan Pajak	48	14,7
Ekstenfikasi Perpajakan	49	15,0
Pelayanan Pajak	8	2,4
Total	327	100

Sebagian besar subjek berasal dari seksi pengawasan dan konsultasi. Di setiap kantor cabang, seksi pengawasan dan konsultasi terdiri dari beberapa bagian. Pembagian tersebut berdasarkan kelurahan. Tujuannya adalah untuk mempermudah konsumen berkonsultasi dengan petugas.

4.1.8. Jabatan

Tabel 4.8. Subjek Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Kepala seksi	14	4,3
Fungsional	10	3,2
Pelaksana	303	92,7
Total	327	100

Dari data di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek penelitian menduduki jabatan pelaksana. Di Dirjen PQR sebagian besar pegawai adalah pelaksana. Kantor cabang Dirjen PQR dikepalai oleh kepala kantor. Setiap bagian/seksi dikepalai oleh kepala seksi. Di bawah kepala seksi langsung pelaksana.

4.1.9. Usia

Tabel 4.9. Subjek Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
21 – 30	116	35,5
31 – 40	127	38,8
41 – 50	54	16,5
51 – 60	30	9,2
Total	327	100

Dari data di atas terlihat bahwa sebagian besar subjek berusia antara 31-35 tahun. Usia subjek digolongkan dalam usia produktif.

4.1.10. Lama Menduduki Jabatan

Tabel 4.10. Subjek Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan

Menduduki jabatan	Frekuensi	Persentase
1 – 5	203	62,1
6 – 10	51	15,6
11 – 15	32	9,8
16 – 20	14	4,3
21 – 25	17	5,2
26 – 30	3	0,9
31 – 35	5	1,5
36 – 40	2	0,6
Total	327	100

Dari di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar subjek menduduki jabatan sekarang antara 1-5 tahun.

4.1.11. Lama Masa Kerja

Tabel 4.11. Subjek Berdasarkan Lama Masa Kerja

Lama masa kerja	Frekuensi	Persentase
1 – 5	212	64,8
6 – 10	48	14,7
11 – 15	29	8,9
16 – 20	14	4,3
21 – 25	15	4,6
26 – 30	9	2,8

Dari data di atas dapat disimpulkan sebagian besar subjek bermasa kerja 1-5 tahun.

4.2. Hasil Penelitian Utama

Hasil penelitian utama menjelaskan nilai rata-rata (mean) dari keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, iklim psikologis, dan kesiapan pegawai untuk berubah. Selain itu, regresi berganda variabel bebas (keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis) terhadap variabel terikat (kesiapan untuk berubah).

4.2.1. Keadilan Organisasi

Tabel berikut ini menjelaskan gambaran keadilan organisasi di Dirjen PQR.

Tabel 4.12. Gambaran Nilai Keadilan Organisasi

Jenis Keadilan Organisasi	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi
Keadilan Distributif	4,50	.75
Keadilan Prosedural	2,96	.96
Keadilan Interpersonal	4,54	4,54
Keadilan Informasional	4,53	1.36
Keadilan Organisasi	4,28	0,53

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pada skala 1-6, keadilan organisasi di Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata. Pegawai Dirjen PQR mempersepsikan bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya. Bila dilihat keadilan organisasi berdasarkan jenis, keadilan distributif, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional digolongkan di atas rata-rata. Sedangkan, keadilan prosedural digolongkan di bawah rata-rata. Pegawai Dirjen PQR mempersepsikan mendapat imbal jasa yang adil. Pegawai Dirjen PQR mempersepsikan mendapatkan perlakuan yang sopan dari atasannya, dan organisasi menjelaskan segala informasi yang yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai. Namun, pegawai merasa bahwa mereka tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.

4.2.2. Komitmen Organisasi

Tabel berikut ini menjelaskan komitmen Pegawai Dirjen PQR terhadap organisasinya. Penjelasan dibagi menjadi dua, yaitu : komitmen secara keseluruhan dan komitmen berdasarkan jenis.

Tabel 4.13. Gambaran Nilai Komitmen Organisasi

Jenis Komitmen Organisasi	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi
<i>Affective commitment</i>	4,21	0,74
<i>Continuance commitment</i>	3,84	0,97
<i>Normative commitment</i>	4,29	0,95
Komitmen Organisasi	4,13	0,56

Dari data di atas dapat dilihat bahwa pada skala 1-6, komitmen organisasi pegawai PQR digolongkan di atas rata-rata. Ini berarti bahwa pegawai mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi dan ada kecenderungan untuk tetap bersama organisasi. Bila dilihat berdasarkan jenis, *affective commitment* digolongkan di atas rata-rata. Pegawai merasakan ada ikatan emosional dengan organisasi. *Normative commitment* pegawai digolongkan di atas rata-rata. Pegawai merasakan bahwa bersama organisasi adalah hal yang tepat. *Continuance commitment* digolongkan di atas rata-rata. Pegawai merasakan bahwa organisasi memberikan manfaat bagi mereka.

4.2.3. Dukungan Organisasi

Tabel berikut ini menjelaskan tentang persepsi dukungan organisasi di Dirjen PQR.

Tabel 4.14. Gambaran Nilai Dukungan Organisasi

Dukungan Organisasi	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi
Dukungan Organisasi	4,12	0,66

Dari tabel di atas, pada skala 1-6 dukungan organisasi di Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata. Pegawai mempersepsikan bahwa organisasi

memberikan dukungan yang tinggi terhadap pegawai. Organisasi memperhatikan nilai-nilai yang dianut, kesejahteraan pegawai, keluhan pegawai, dll.

4.2.4. Iklim Psikologis

Tabel 4.15. Gambaran Nilai Iklim Psikologis

Sub Variabel	Nilai Rata-Rat	Standar Deviasi
<i>Management Support</i>	4,37	0,73
<i>Role Clarity</i>	4,61	0,73
<i>Freedom of Expression</i>	3,77	0,93
<i>Sense of Having Made Contribution</i>	3,91	1,23
<i>Effort Put in has gain Recognition</i>	4,62	0,86
<i>Work has challenge</i>	4,53	1,45
Iklim Psikologis	4,34	0,50

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pada skala 1-6, iklim psikologis di Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata. Bila dilihat sub variabel, semua sub variabel digolongkan di atas rata-rata. Pegawai merasa bahwa manajemen memberikan dukungan terhadap pekerjaan pegawai. Peran/tugas pegawai telah dijelaskan dengan jelas. Pegawai merasa mendapatkan kebebasan dalam berekspresi di organisasi. Pegawai merasa bahwa mereka telah memberikan kontribusi bagi organisasi. Pekerjaan mereka dihargai oleh orang-orang di dalam organisasi. Pekerjaan yang mereka lakukan dirasa menantang.

4.2.5. Kesiapan untuk Berubah

Tabel 4.16. Gambaran Nilai Kesiapan untuk Berubah

Dimensi	Nilai Rata-Rata	Standar Deviasi
<i>Management Support</i>	4,69	0,83
<i>Appropriateness</i>	4,87	0,96
<i>Change efficacy</i>	4,74	0,68
<i>Personal beneficial</i>	4,44	1,17
Kesiapan untuk Berubah	4,72	0,55

Tabel di atas menunjukkan bahwa secara umum kesiapan Pegawai Dirjen PQR untuk berubah digolongkan di atas rata-rata. Bila dilihat per dimensi, semua dimensi kesiapan untuk berubah digolongkan di atas rata-rata. Mereka merasakan ada dukungan dari instansi khususnya para pejabat-pejabat penting dalam melakukan perubahan organisasi. Mereka merasakan bahwa perubahan organisasi yang dilakukan adalah tepat dan sesuai dengan tuntunan lingkungan. Pegawai merasa dirinya siap menghadapi tuntutan dari tugas-tugas yang berkaitan dengan perubahan organisasi. Perubahan ini membawa manfaat bagi mereka.

4.2.6. Hasil Analisis Regresi Berganda

Bagian ini akan membahas tentang analisis regresi berganda. Variabel bebas adalah keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis. Sedangkan, variabel terikat adalah kesiapan pegawai untuk berubah. Pada tabel 4.17. menjelaskan korelasi antar variabel penelitian.

Tabel 4.17. Hasil Korelasi Antar Variabel Penelitian

Variabel	Keadilan Organisasi	Komitmen Organisasi	Dukungan Organisasi	Iklim Psikologis	Kesiapan untuk Berubah
Keadilan Organisasi	--	.301*	.519*	.511*	.409*
Komitmen Organisasi		--	.232*	.287*	.222*
Dukungan Organisasi			--	.498*	.448*
Iklim Psikologis				--	.450*
Rata-rata	4,28	4,13	4,12	4,34	4,72
Standar Deviasi	.53	.57	.67	.50	.55

* P < .01

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa setiap variabel berkorelasi positif dan signifikan satu sama lain. Semakin tinggi variabel tertentu, maka semakin tinggi pula variabel lain. Semakin tinggi keadilan organisasi, semakin tinggi komitmen organisasi, dukungan organisasi, iklim psikologis, dan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi dukungan organisasi, iklim psikologis, dan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi dukungan organisasi, semakin tinggi iklim psikologis dan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi iklim psikologis, semakin tinggi kesiapan untuk berubah.

Tabel 4.18. menjelaskan hasil dari regresi berganda. Koefisien regresi yang tidak terstandarisasi (B), Koefisien regresi terstandarisasi (β), korelasi semi parsial (Sr^2), R, serta R^2 .

Tabel 4.18. Hasil Regresi Berganda terhadap Kesiapan untuk Berubah

IV	B	β	Sr^2
Keadilan organisasi	.151	.144	.018 **
Komitmen organisasi	.052	.053	.004
Dukungan organisasi	.200	.241	.051 *
Iklm psikologis	.266	.241	.051 *
			$R^2 = .287$
			Adjusted $R^2 = .278$
shared variability	: .124		R = .536
unique variability	: .163		F = 32.449

** p < .05; *P<.01

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa variabel bebas penelitian, yaitu : keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Sedangkan, komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Keadilan organisasi mempunyai kontribusi sebesar 1,8 %, komitmen organisasi mempunyai kontribusi sebesar 0,40 %, dukungan organisasi mempunyai kontribusi sebesar 5,1 %, dan iklim psikologis sebesar 5,1%. Secara bersama (*shared variability*) keempat variabel bebas mempunyai pengaruh sebesar 16,3 %.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa 28,7 % (*adjusted* 27,8 %) variabel kesiapan untuk berubah ditentukan oleh keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis. Sementara 71,3 % (*adjusted* 72,2 %) sisanya lain ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau tidak diketahui.

4.3. Hasil Penelitian Tambahan

Pada bagian ini akan dibahas regresi berganda sub variabel penelitian dengan kesiapan untuk berubah.

4.3.1. Regresi Berganda Sub Variabel Keadilan Organisasi dengan Kesiapan Pegawai untuk Berubah

Tabel dibawah ini menjelaskan tentang korelasi antar dimensi keadilan organisasi dan kesiapan pegawai untuk berubah.

Tabel 4.19. Hasil Korelasi Antar Variabel

Variabel	Keadilan Distributif	Keadilan Prosedural	Keadilan Interpersonal	Keadilan Informasional	Kesiapan Berubah
Keadilan Distributif	--	.094*	.316	.109*	.378*
Keadilan Prosedural		--	-.064**	.071*	.087**
Keadilan Interpersonal			--	.237	.230
Keadilan Informasional				--	.209*
Rata-rata	4,49	2,95	4,54	4,53	4,72
Standar Deviasi	.75	.96	0.71	1,36	.55

** p <.05; *P<.01

Data di atas menunjukkan bahwa keadilan organisasi berkorelasi positif dan signifikan dengan keadilan prosedural, keadilan informasional, dan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi keadilan organisasi, semakin tinggi keadilan prosedural, keadilan informasional, dan kesiapan untuk berubah.

Keadilan prosedural berkorelasi positif dan signifikan dengan keadilan informasional dan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi keadilan prosedural, semakin tinggi keadilan informasional dan kesiapan untuk berubah. Sementara dengan keadilan interpersonal berkorelasi negatif dan signifikan. Semakin tinggi keadilan prosedural, semakin rendah keadilan interpersonal.

Keadilan informasional berkorelasi positif dan signifikan dengan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi keadilan informasional, semakin tinggi kesiapan untuk berubah.

Tabel 4.20. Hasil Regresi Sub Variabel Keadilan Organisasi dengan Pegawai untuk Berubah

IV	B	β	Sr ²
Keadilan Distributif	.241	.327	0.104*
Keadilan Prosedural	.030	.052	0.003
Keadilan Interpersonal	.074	.095	0.009
Keadilan Informasional	.060	.147	0.024**
			R ² = .181
			Adjusted R ² = .170
unique variability	: .145		R = .42
Shared variability	: .035		F = 17.745

** p < .05; *P < .01

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa keadilan distributif dan keadilan informasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Sementara keadilan prosedural dan interpersonal tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Keadilan distributif mempunyai pengaruh sebesar 10,4 %, keadilan prosedural 0,3%, keadilan interpersonal sebesar 0,9%, dan keadilan informasional sebesar 2,4 %. Secara bersama (*shared variability*) keempat jenis keadilan organisasi ini mempunyai kontribusi sebesar 3,5 % terhadap kesiapan untuk berubah.

Dapat disimpulkan bahwa 18,1% (*adjusted* 17 %) dari kesiapan untuk berubah ditentukan oleh keadilan distributif, keadilan prosedural, keadilan interpersonal, dan keadilan informasional. Sementara 81,9 % (*adjusted* 93 %) dari kesiapan pegawai untuk berubah ditentukan oleh variabel lain yang tidak diteliti atau diketahui dalam penelitian ini.

4.3.2 Hasil Regresi Berganda Sub Variabel Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah

Tabel di bawah ini menjelaskan tentang korelasi antara dimensi-dimensi komitmen organisasi dan kesiapan pegawai untuk berubah.

Tabel 4.21. Hasil Korelasi Antar Variabel

Variabel	<i>affective commitment</i>	<i>continuance commitment</i>	<i>normative commitment</i>	Kesiapan untuk Berubah
<i>Affective</i>	-	-.199**	.175*	.250*
<i>Continuance</i>		-	.199**	-.030
<i>Normative</i>			-	.208*
Rata-rata	4,21	3,84	4,29	4,72
Standar Deviasi	.74	.97	.95	.55

** p <.05; ;*P<.01

Dari data di atas dapat dilihat bahwa *affective commitment* berkorelasi signifikan dan positif dengan *normative commitment*, dan kesiapan untuk berubah. Sedangkan dengan *continuance commitment* berkorelasi signifikan dan negatif. Semakin tinggi *affective commitment*, semakin tinggi *normative commitment*, dan kesiapan untuk berubah. Semakin tinggi *affective commitment*, semakin rendah *continuance commitment*.

Continuance commitment berkorelasi signifikan dan positif dengan *normative commitment*. Semakin tinggi *continuance commitment*, semakin tinggi *normative commitment*.

Normative commitment berkorelasi signifikan dan positif dengan kesiapan untuk berubah. Semakin *normative commitment*, semakin tinggi kesiapan untuk berubah.

Tabel 4.22. Hasil Regresi Sub Variabel Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah

IV	B	β	Sr ²
<i>Affective</i>	.164	.217	.047*
<i>Continuance</i>	-.014	-.024	0.00
<i>Normative</i>	.100	.173	.030*
			R ² = .091
			Adjusted R ² = .083
unique variability	: .077		R = .302
Shared variability	: .014		F = 10.778

* $P < .01$

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *affective commitment* dan *normative commitment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Sedangkan *continuance commitment* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. *Affective commitment* mempunyai pengaruh sebesar 4,7 %, *continuance commitment* mempunyai pengaruh 0 %, dan *normative commitment* mempunyai pengaruh 3 %. Secara bersama (*shared variability*), ketiga jenis komitmen organisasi mempunyai pengaruh 1,4 % terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Dapat disimpulkan bahwa 9,1 % (*adjusted* 8,3 %) dari variabel kesiapan pegawai untuk berubah dipengaruhi oleh *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Sedangkan 89,9 % (*adjusted* 92,7 %) lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dan diketahui.

4.3.3. Hasil Regresi Berganda Sub Variabel Iklim Psikologis terhadap Kesiapan untuk Berubah

Tabel di bawah ini menjelaskan korelasi antara sub variabel iklim psikologis dan kesiapan untuk berubah. Dimensi-dimensi iklim psikologis yaitu : *management support* (MS), *role clarity* (RC), *freedom of expression* (FE), *sense having contribution* (SH), *effort gain recognition* (EP), *work has challenge* (WH). RfC adalah *readiness for change*.

Tabel 4.23. Hasil Korelasi Antar Variabel

Variabel	MS	RC	FE	SH	EP	WC	RfC
MS	-	.274*	.317*	.115**	-.031	.150*	.257*
RC		-	.219*	.190*	.034	.135*	.436*
FE			-	.202*	.007	.148**	.227*
SH				-	.007	.048	.193*
EP					-	-.049	-.077
WC						-	.041
Rata-rata	4,36	4,61	3,77	3,91	4,62	4,53	4,72
Standar Deviasi	.73	.75	.93	1,23	.86	1,45	.55

** p <.05; ;*P<.01

Dari data di atas dapat dilihat bahwa *management support* berkorelasi positif dan signifikan dengan *role clarity*, *freedom of expression*, *sense having made contribution*, *work has challenge*, dan *readiness for change*. Semakin tinggi *management support*, *role clarity*, *freedom of expression*, *work has challenge* dan *readiness for change*.

Role clarity berkorelasi signifikan dan positif dengan *freedom of expression*, *sense having made contribution*, *work has challenge*, dan *readiness for change*. Semakin tinggi *role clarity*, semakin tinggi *freedom of expression*, *role clarity*, *work has challenge*, dan *readiness for change*.

Freedom of expression berkorelasi signifikan dan positif dengan *sense having made contribution*, *work has challenge*, dan *readiness for change*. Semakin tinggi *freedom of expression*, semakin tinggi *sense having made contribution*, *work has challenge*, dan *readiness for change*.

Sense having made contribution berkorelasi signifikan dan positif dengan *readiness for change*. Semakin tinggi *sense having made contribution*, semakin tinggi *readiness for change*.

Tabel 4.24. Hasil Regresi Berganda Sub Variabel Iklim Psikologis Terhadap Kesiapan untuk Berubah

IV	B	β	St ²
MS	.075	.099	0.011
RC	.273	.370	0.14*
FE	.092	.154	0.27*
SH	.036	.080	0.008
EP	-.058	-.090	0.011
WC	-.018	-.048	0.003
			R ² = .250
			Adjusted R ² = .236
unique variability	: .443		R = .500
Shared variability	: 1.93		F = 17.762

*P<.01

Dari data di atas dapat dilihat bahwa sub variabel *role clarity* dan *freedom of expression* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk

berubah. Sementara *management support*, *sense of having made contribution*, *effort put in has recognition*, dan *work has challenge* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. *Management support* memberikan pengaruh sebesar 1,1 %, *role clarity* sebesar 1,4 %, *freedom of expression* sebesar 2,7 %, *sense of having made contribution* sebesar 0,08 %, *effort put in has recognition* sebesar 1,1 %, dan *work has challenge* sebesar 0,3 %. Secara bersama keenam dimensi iklim psikologis (*shared variability*) sebesar 19,3 %.

Dapat disimpulkan bahwa kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh iklim psikologis sebesar 25 % ($Adjusted R^2 = 23,6\%$). Sementara 75 % ($adjusted R^2 = 76,4\%$) dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti atau tidak diketahui.

