

The Contribution of Organizational Culture in Driving Readiness for Change

Fuad Ardiansyah¹, Hardiman F. Sanaba², Annisa' Khaerani³, Marsya E. Viona⁴, Gusti R. Triputra⁵

^{1,4,5}Program Studi Psikologi, Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

²Program Studi Manajemen, Universitas Pendidikan Muhammadiyah

Sorong ³Program Studi Akuntansi, Universitas Pendidikan Muhammadiyah
Sorong

correspondence: *fuadardiansyah@unimudasorong.ac.id

Abstrak. Perubahan dalam organisasi publik menjadi semakin penting karena masyarakat mengharapkan layanan yang lebih responsif, transparan, dan adaptif. Namun, keberhasilan perubahan ini tidak hanya bergantung pada kebijakan atau struktur baru, tetapi juga pada seberapa siap pegawai menerima perubahan. Studi ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana budaya organisasi memengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah dalam organisasi publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei dan melibatkan 225 pegawai, yang dipilih menggunakan Teknik *purposive sampling*. Instrumen penelitian menilai budaya organisasi dan kesiapan untuk berubah, menggunakan analisis regresi linier sederhana. Temuan penelitian ini mengungkapkan dampak positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kesiapan pegawai untuk berubah, akibatnya, nilai, norma, dan praktik organisasi yang lebih kuat berkorelasi dengan kesiapan pegawai untuk transformasi. Hasil ini menggariskan pentingnya menumbuhkan budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan sebagai elemen penting dalam memastikan keberhasilan reformasi dalam organisasi publik. Pembentukan budaya yang adaptif sangat penting untuk mendorong kesiapan perubahan dan meningkatkan efektivitas transformasi organisasi.

Kata kunci: budaya organisasi, kesiapan berubah, organisasi publik, perubahan organisasi

Abstract. Changes in public organizations are becoming increasingly important because society expects more responsive, transparent, and adaptable services. However, the success of this change depends not only on new policies or structures, but also on how ready employes are to accept the change. This study was conducted to analyze how organizational culture influences employes' readiness to change in public organizations. This research uses a quantitative approach with a survey design and involves 225 employes, who were selected using purposive sampling techniques. The research instrument assesses organizational culture and readiness for change, using simple linear regression analysis. The findings of this study reveal a positive and significant impact of organizational culture on employe readiness for change. Consequently, stronger organizational values, norms, and practices are correlated with employe readiness for transformation. This result underscores the importance of fostering a culture that encourages innovation, collaboration, and openness as essential elements in ensuring the success of reforms within public organizations. Building an adaptive culture is crucial for fostering change readiness and enhancing the effectiveness of organizational transformation.

Keywords: organizational culture, organizational change, public organizations, readiness for change

Organisasi publik saat ini menghadapi tekanan yang semakin besar untuk bertransformasi karena tuntutan masyarakat terhadap layanan yang cepat, transparan, serta mudah diakses meningkat (Diastuti & Rissa, 2025). Institusi pemerintah dituntut untuk melakukan perubahan struktural, prosedural, dan kultural. Tuntutan ini timbul sebab reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, juga kebijakan berdasarkan data (Widlak & Peeters, 2025). Namun, laporan menunjukkan bahwa implementasi perubahan sering kali terhambat karena pegawai resisten, arah kebijakan yang tidak jelas, serta adanya komunikasi internal yang lemah. Kesiapan pegawai terhadap perubahan menegaskan bahwa kondisi ini adalah bukan hanya sebuah isu manajerial, tetapi juga menjadi faktor penentu keberhasilan program transformasi organisasi publik (Caci et al., 2025).

Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian tentang kesiapan menghadapi perubahan telah berkembang pesat, menyoroti pentingnya aspek kognitif, afektif, dan niat dalam penerimaan perubahan. Kesiapan bukan hanya tentang memiliki struktur yang tepat. Ini juga mencakup bagaimana pegawai melihat manfaat perubahan, seberapa besar mereka mempercayai pemimpin mereka, dan kepercayaan diri mereka sendiri dalam menangani transisi (Ardiansyah, Sanaba, Apriliani, dkk., 2024). Studi terbaru menekankan bahwa organisasi publik membutuhkan pegawai yang siap secara mental dan perilaku untuk beradaptasi, terutama ketika menghadapi perubahan kompleks yang melibatkan banyak pemangku kepentingan berbeda (Ribeiro dkk., 2024; Neves & van Dam, 2024). Penelitian ini menunjukkan bahwa persiapan untuk perubahan adalah faktor kunci dalam keberhasilan inovasi sektor publik dan dampak jangka panjang reformasi layanan.

Meskipun banyak penelitian menyoroti perlunya kesiapan menghadapi perubahan, sebagian besar penelitian berfokus pada organisasi nirlaba (Mladenova, 2022; Masoud & Basahal, 2023; Ba dkk., 2024; Caci dkk., 2025). Sebaliknya, masih sangat sedikit penelitian tentang organisasi publik, yang dikenal karena struktur birokrasi, sistem hierarkis, dan lingkungan politiknya. Selain itu, juga terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor organisasi internal, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan komitmen pegawai, berkontribusi terhadap pengembangan kesiapan tersebut (Diwanti & Nawai, 2022; Oyetade dkk., 2024; Cahyati & Adelia, 2024; Ardiansyah, Sanaba, Salu, dkk., 2024). Dalam konteks ini, penelitian baru sangat penting untuk menjelaskan dinamika kesiapan berubah dalam sektor publik yang khas. Secara khusus, kita perlu memahami

bagaimana nilai, norma, dan pola kerja birokrasi membentuk kesiapan pegawai untuk inisiatif reformasi.

Di sisi lain, kesiapan organisasi untuk berubah dipengaruhi oleh beberapa faktor, dengan budaya organisasi menjadi salah satu yang utama. Budaya organisasi publik yang adaptif dan inovatif telah terbukti menjadi faktor kunci dalam mendukung kesiapan perubahan (Engida dkk., 2022; Nugroho, 2024; Ginting dkk., 2025). Misalnya, fleksibilitas dan kolaborasi membantu organisasi menghadapi gangguan digital (Dubey dkk., 2024). Budaya inovatif ini mendorong pegawai untuk lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan memperkuat kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan (Lam dkk., 2021). Selain itu, perubahan budaya, yang didorong oleh kepemimpinan visioner dan keterlibatan pegawai, mendorong perilaku inovatif (Malibari & Bajaba, 2022). Hal ini, selanjutnya akan memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berubah secara efektif. Temuan ini mendukung gagasan bahwa budaya yang mendorong inovasi dan kolaborasi berkontribusi signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Meskipun hubungan antara budaya organisasi dan kesiapan untuk berubah telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian yang ada berfokus pada organisasi bisnis, bukan organisasi sektor publik. Namun, hanya ada sedikit penelitian yang mengkaji bagaimana reformasi ini memengaruhi pegawai individu di dalam organisasi pelayanan publik. Selain itu, studi terbaru menyoroti karakteristik unik budaya organisasi publik di negara-negara berkembang. Ini termasuk kepemimpinan paternalistik, struktur hierarkis yang kuat, dan nilai-nilai lokal yang memengaruhi sikap terhadap perubahan (Habaza dkk., 2025; Yin, 2025). Secara spesifik karakteristik budaya memengaruhi kesiapan untuk berubah belum sepenuhnya dijelaskan.

Berdasarkan kesenjangan yang teridentifikasi, penelitian ini akan menyajikan bukti empiris terbaru, langsung menguji dampak budaya organisasi terhadap kesiapan menghadapi perubahan dalam organisasi sektor publik. Studi ini juga memberikan pemahaman kontekstual tentang bagaimana nilai-nilai pelayanan publik, struktur birokrasi, dan norma kerja memengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah. Akibatnya, penelitian ini tidak hanya berkontribusi kepada konteks pengetahuan yang ada tentang manajemen perubahan dalam sektor publik, tetapi juga menyajikan argumen baru, bahwa transformasi birokrasi membutuhkan lebih dari sekadar penyesuaian prosedural atau struktural. Hal itu

juga harus didukung oleh budaya organisasi yang kuat yang mendorong dan mendukung perubahan. Sejalan dengan argumentasi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kesiapan untuk berubah dalam organisasi publik.

METODE

Desain dan Sampel

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif, khususnya desain survei, untuk menilai hubungan langsung antara dua variabel laten, budaya organisasi (X) dan kesiapan untuk berubah (Y). Survei memfasilitasi pengumpulan data yang efisien dari populasi yang besar, sehingga memungkinkan dihasilkan temuan dengan penerapan yang luas. Untuk memastikan bahwa peserta memiliki pengalaman yang relevan mengenai budaya organisasi dan inisiatif perubahan saat ini dalam organisasi publik, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Total 225 pegawai lembaga pelayanan publik di Provinsi Papua Barat Daya disertakan dalam penelitian ini. Kriteria pemilihan responden dengan melihat pegawai saat ini dengan masa kerja minimal satu tahun, mereka yang terlibat dalam pelayanan publik atau administrasi internal, dan mereka yang telah mengalami atau berpartisipasi dalam inisiatif reformasi atau transformasi pelayanan publik. Pilihan konteks organisasi publik didasarkan pada gagasan bahwa kesiapan sektor publik untuk berubah sering kali dipengaruhi oleh struktur birokrasi, sistem regulasi yang ketat, dan budaya organisasi yang mapan.

Pengukuran

Pengumpulan data dilakukan melalui skala yang dilakukan selama delapan minggu. Partisipasi bersifat sukarela dan anonim tanpa imbalan, guna meminimalkan bias sosial. Instrumen penelitian terdiri dari dua skala Utama. Pertama Skala Budaya Organisasi yang dirujuk dari Robbins dan Judge (2013) yang kemudian dilakukan modifikasi. Skala Budaya Organisasi diukur menggunakan 11 item berdasarkan indikator budaya organisasi. Nilai *factor loading* berada pada kisaran 0.740-0.839 berdasarkan uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan indeks reliabilitas sangat baik ($\alpha = 0.879$; CR = 0.878; AVE = 0.729). Kedua, Skala *Readiness for Change* (RFC) yang disusun berdasarkan Holt dkk. (2007) dan Ardiansyah dkk. (2024) Skala RFC yang diukur menggunakan 8 item. Nilai *factor loading* berada pada kisaran 0.7480-0.844 berdasarkan uji CFA dengan indeks reliabilitas memadai ($\alpha = 0.821$; CR

= 0.815; AVE = 0.672).

Analisis Data

Regresi linier sederhana digunakan untuk mengevaluasi dampak budaya organisasi terhadap kesiapan pegawai sektor publik untuk berubah. Sebelum eksekusi model, asumsi awal diverifikasi untuk memastikan bahwa hubungan variabel sesuai dengan prasyarat analisis regresi. Setelah validasi kesesuaian data, skor budaya organisasi berfungsi sebagai variabel prediktor, sedangkan kesiapan untuk berubah berfungsi sebagai variabel dependen. Koefisien regresi yang diperoleh dari analisis menjelaskan sifat dan intensitas dampak budaya organisasi, sekaligus mengukur kontribusinya terhadap varians kesiapan pegawai untuk berubah. Akibatnya, metodologi ini memberikan pemahaman yang tepat kepada penelitian tentang sejauh mana budaya organisasi memengaruhi kesiapan perubahan dalam organisasi publik yang sedang menjalani inisiatif reformasi.

HASIL

Hasil pengumpulan data menunjukkan karakteristik demografis responden yang didominasi oleh perempuan sebesar 52%, sementara laki-laki berjumlah 48%. Dari segi usia, sebagian besar berada pada rentang 21–30 tahun yaitu 46%, diikuti oleh kelompok usia 31–40 tahun sebesar 32%, kemudian 17–20 tahun sebanyak 8%, usia 41–50 tahun sebesar 10%, dan hanya 4% yang berusia di atas 50 tahun. Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden telah bekerja kurang dari 2 tahun yaitu 64%, sedangkan masa kerja 2–5 tahun berjumlah 11%, 5–9 tahun sebesar 12%, dan lebih dari 10 tahun mencapai 14%.

Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden

Demografis	Frekuensi	Persentase (%)
Berdasar Jenis Kelamin		
Laki-laki	108	48
Perempuan	117	52
Berdasar Usia		
Usia 17-20 Tahun	17	8
Usia 21-30 Tahun	104	46
Usia 31-30 Tahun	73	32
Usia 41-50 Tahun	23	10
Usia >50 Tahun	8	4
Berdasar Lama Bekerja		
< 2 Tahun	143	64
5-9 Tahun	27	12
> 10 Tahun	31	14

Secara keseluruhan, komposisi ini menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang yang beragam, terutama didominasi oleh kelompok usia produktif dan tenaga

kerja dengan masa kerja yang relatif baru.

Tabel 2. Regresi Linear Sederhana

Variabel	B	SE B	β	t	p
Constant	12.225	1.682	—	7.270	.000
Organizational Culture	0.451	0.037	.633	12.217	.000

Model Summary: $R = 0.633$; $R^2 = 0.401$; **Adjusted R²** = 0.398; $SE = 2.958$

ANOVA: $F(1, 223) = 149.251$; $p = 0.000$

Analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa Budaya Organisasi adalah prediktor signifikan dari Kesiapan untuk Berubah. Model ini menjelaskan 40,1% varians dalam Kesiapan untuk Berubah ($R^2 = 0,401$), yang menunjukkan ukuran efek yang signifikan. Koefisien regresi menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah ($B = 0,451$, $SE = 0,037$, $\beta = 0,633$, $t = 12,217$, $p < 0,001$), yang berarti tingkat budaya organisasi yang dirasakan lebih tinggi berhubungan dengan kesiapan yang lebih tinggi di antara pegawai untuk terlibat dalam perubahan. Model keseluruhan signifikan secara statistik, seperti yang ditunjukkan oleh uji ANOVA ($F(1, 223) = 149,251$, $p < 0,001$), mengonfirmasi bahwa Budaya Organisasi berkontribusi signifikan dalam memprediksi kesiapan untuk perubahan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa memperkuat aspek budaya dalam organisasi dapat meningkatkan kesiapan dan kesediaan pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan secara signifikan.

DISKUSI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi secara signifikan memengaruhi Kesiapan pegawai untuk Berubah, dengan hubungan prediktif yang relatif kuat ($\beta = .633$). Temuan ini memberikan dukungan empiris penting untuk asumsi teoretis yang sudah lama ada bahwa budaya organisasi membentuk cara individu menafsirkan realitas organisasi, termasuk situasi yang membutuhkan adaptasi atau transformasi (Maika & Wachira, 2020). Studi saat ini menyoroti bahwa pegawai yang menganggap budaya organisasi mereka mendukung, kolaboratif, dan selaras dengan nilai-nilai bersama cenderung menunjukkan tingkat kesiapan psikologis yang lebih tinggi untuk perubahan. Temuan ini memperkuat model konseptual yang menunjukkan bahwa budaya bertindak sebagai mekanisme sosial yang membimbing, memengaruhi bagaimana individu merasa, berpikir, dan berperilaku ketika menghadapi transformasi organisasi (Zhang dkk., 2023;

Wijethilake dkk, 2023; Rorensia dkk., 2025) .

Selain itu, kekuatan efek yang diidentifikasi dalam penelitian ini berkontribusi pada wacana ilmiah dengan menunjukkan bahwa faktor budaya mungkin memiliki dampak yang lebih signifikan pada kesiapan untuk berubah daripada yang diharapkan sebelumnya. Beberapa penelitian menemukan hubungan positif namun moderat antara budaya organisasi dan kesiapan untuk berubah, terutama di perusahaan besar atau lembaga sektor publik di mana norma budaya cenderung lebih kaku (Adi dkk., 2023; Hahotan & Desiana, 2023; Kelvin dkk., 2025). Namun, penelitian ini menunjukkan nilai koefisien yang kuat, yang menunjukkan bahwa unsur kontekstual, seperti ukuran organisasi, karakteristik sektor, atau tingkat keterlibatan pegawai, dapat memperkuat pengaruh budaya terhadap kesiapan. Perbedaan dari penelitian sebelumnya mengungkapkan nuansa teoretis penting dan menyoroti kompleksitas dinamika organisasi selama proses perubahan.

Aspek relevan lainnya dari temuan ini berkaitan dengan mekanisme psikologis melalui budaya yang memengaruhi kesiapan. Penelitian sebelumnya menekankan bahwa budaya memengaruhi kesiapan pegawai melalui faktor-faktor mediasi seperti kepercayaan terhadap kepemimpinan, kepuasan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan iklim komunikasi (Metwally dkk., 2019; Shaolang, 2024; Bokhari dkk., 2024; Gil dkk., 2025). Meskipun penelitian ini tidak menguji jalur mediasi atau moderasi secara langsung, koefisien prediktif yang kuat yang ditemukan di sini menyiratkan bahwa budaya itu sendiri dapat berfungsi sebagai dasar psikologis langsung yang menstabilkan reaksi pegawai selama perubahan. Di lingkungan dimana norma budaya mendorong keterbukaan, pembelajaran, dan partisipasi, pegawai mungkin merasa lebih percaya diri dan kurang terancam oleh perubahan organisasi. Interpretasi ini sejalan dengan teori perubahan transformasional, yang mengusulkan bahwa kesiapan tidak hanya dibentuk oleh evaluasi rasional terhadap perubahan, tetapi juga oleh iklim emosional dan budaya yang melingkupi pegawai (Weiner, 2009; Tasleem dkk., 2023; Abhari, 2025).

Temuan penelitian ini juga konsisten dengan literatur yang menekankan perlunya keselarasan antara budaya organisasi dan strategi perubahan. Ketika nilai-nilai yang tertanam dalam budaya organisasi selaras dengan inisiatif perubahan, pegawai cenderung melihat perubahan sebagai sesuatu yang bermakna dan bermanfaat (Carreno, 2024). Sebaliknya, ketidakselarasan budaya sering kali menyebabkan penolakan, ketidakpastian, dan

keterlibatan yang rendah (Einhorn dkk., 2024; Munawar & Suriyanti, 2024). Melihat hal tersebut, hubungan prediktif yang diamati dalam penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dengan lingkungan yang kohesif secara budaya mungkin memiliki keunggulan alami dalam menerapkan inisiatif perubahan dengan sukses. Wawasan ini berkontribusi pada teori dan praktik dengan menunjukkan bahwa atribut budaya tidak boleh diperlakukan hanya sebagai faktor latar belakang, tetapi sebagai elemen strategis pusat dalam kerangka kerja manajemen perubahan (Leso dkk., 2023; de Metz dkk., 2024).

Selanjutnya, temuan saat ini mendukung studi empiris terbaru yang dilakukan di berbagai lingkungan organisasi. Misalnya, penelitian di lembaga pendidikan menyoroti bahwa budaya kolaboratif dan fleksibel meningkatkan kesiapan untuk inisiatif reformasi (Aldridge & McLure, 2024; Beckmann & Klein, 2025). Sebaliknya, penelitian di sektor kesehatan menunjukkan bahwa budaya hierarkis dan otoriter cenderung menghambat kesiapan untuk perubahan teknologi atau procedural (Alqahtani dkk., 2022; Cheraghi dkk., 2023). Koherensi antara penelitian saat ini dan temuan ini menggarisbawahi pentingnya budaya secara universal di berbagai konteks organisasi. Namun, variabilitas ukuran efek dalam studi yang berbeda juga menunjukkan kemungkinan bahwa pengaruh budaya berinteraksi dengan variabel organisasi lainnya, seperti gaya kepemimpinan, kompleksitas struktural, atau tingkat pemberdayaan pegawai.

Dari perspektif teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pemahaman perubahan organisasi dengan menegaskan bahwa budaya memainkan peran mendasar dalam membentuk kesiapan. Temuan ini mendukung dan memperluas kerangka kesiapan perubahan yang ada dengan mengilustrasikan bahwa budaya tidak hanya berfungsi sebagai latar belakang kontekstual tetapi juga sebagai komponen aktif yang memengaruhi sikap pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa teori-teori masa depan mungkin perlu mengintegrasikan aspek budaya secara lebih eksplisit sebagai faktor pusat daripada elemen periferal atau moderasi. Selain itu, hasilnya mendukung perspektif sosiokonstruktivis, yang menyatakan bahwa respons organisasi terhadap perubahan dibentuk oleh makna, norma, dan sistem kepercayaan kolektif yang sama (Malik dkk., 2025; Saranya & Yephomi, 2025).

Keterbatasan

Meskipun menawarkan wawasan berharga, penelitian ini tidak tanpa keterbatasan. Pertama, penelitian ini sepenuhnya mengandalkan data yang dilaporkan sendiri, yang dapat

menimbulkan bias seperti keinginan sosial atau varians metode umum. Responden mungkin melebih-lebihkan atau meremehkan persepsi mereka tentang budaya atau kesiapan. Kedua, penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yang mencegah penarikan kesimpulan kausal, meskipun temuan menunjukkan bahwa budaya memprediksi kesiapan, juga mungkin bahwa pegawai dengan kesiapan lebih tinggi memandang budaya mereka lebih positif. Ketiga, penelitian ini berfokus pada satu lingkungan organisasi, membatasi generalisasi temuan ke sektor atau konteks lain. Dinamika budaya berbeda di berbagai industri, dan hasilnya mungkin bervariasi di organisasi yang lebih besar atau lebih kompleks. Keempat, penelitian ini tidak memasukkan variabel mediasi atau moderasi yang mungkin memengaruhi hubungan, seperti komitmen karyawan, gaya kepemimpinan, kualitas komunikasi, kepercayaan, atau struktur organisasi.

Implikasi Teori

Studi ini menawarkan beberapa kontribusi teoretis. Pertama, hal ini memperkuat peran sentral budaya dalam teori manajemen perubahan dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah prediktor kuat kesiapan. Kedua, ukuran efek yang tinggi menunjukkan perlunya meninjau kembali model teoretis yang ada untuk memposisikan budaya sebagai penentu utama, bukan faktor sekunder. Ketiga, temuan ini memberi gambaran kepada para peneliti untuk mengeksplorasi mekanisme budaya yang mendasari kesiapan, berpotensi mengintegrasikan perspektif psikologi budaya dan perilaku organisasi ke dalam model perubahan. Keempat, penelitian ini menyoroti perlunya kerangka teori multi-tingkat yang memperhitungkan interaksi antara faktor tingkat individu dan tingkat organisasi selama proses perubahan.

Implikasi Praktis

Dari sudut pandang praktis, temuan ini memiliki implikasi kuat bagi para pemimpin organisasi. Pertama, organisasi yang ingin meningkatkan kesiapan untuk berubah harus berinvestasi dalam memperkuat nilai-nilai budaya yang terkait dengan keterbukaan, komunikasi, kolaborasi, dan kepercayaan timbal balik. Upaya perubahan lebih mungkin berhasil ketika pegawai melihat keselarasan antara ekspektasi budaya dan tujuan perubahan.

Kedua, intervensi seperti pengembangan kepemimpinan, peningkatan komunikasi internal, dan pengambilan keputusan partisipatif dapat memperkuat elemen budaya yang

mendukung kesiapan. Ketiga, organisasi harus melakukan evaluasi budaya sebelum meluncurkan inisiatif perubahan besar untuk mengidentifikasi potensi area yang tidak selaras. Keempat, mengingat hubungan yang kuat antara budaya dan kesiapan, strategi manajemen perubahan harus menggabungkan kegiatan penguatan budaya, seperti pembentukan tim, program internalisasi nilai, atau inisiatif pembelajaran berkelanjutan.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Studi ini bertujuan untuk menguji apakah Budaya Organisasi memainkan peran penting dalam membentuk Kesiapan pegawai untuk Berubah, dan temuan tersebut dengan jelas menegaskan tujuan ini dengan menunjukkan bahwa budaya berfungsi sebagai mekanisme yang mendukung kesiapan individu untuk terlibat dalam transformasi organisasi. Mensintesis analisis dan diskusi, hasilnya menyoroti bahwa budaya yang kuat, kohesif, dan suportif tidak hanya meningkatkan kesediaan pegawai untuk menerima perubahan tetapi juga memperkuat kondisi psikologis yang membuat perubahan lebih berkelanjutan. Pentingnya, penelitian ini memberikan wawasan baru dalam psikologi organisasi dengan menunjukkan bahwa pengaruh budaya terhadap kesiapan lebih kuat daripada yang biasanya dilaporkan dalam penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa atribut budaya berfungsi sebagai pendorong utama daripada moderator latar belakang dalam membentuk sikap terkait perubahan. Hal ini memperkuat kebutuhan untuk menempatkan budaya sebagai inti dari model teoritis kesiapan perubahan dan kesiapan mental, serta memperluas pemahaman ilmiah tentang bagaimana keyakinan dan nilai-nilai bersama membentuk perilaku adaptif dalam lingkungan organisasi yang kompleks. Pada akhirnya, temuan ini menggarisbawahi bahwa menumbuhkan budaya organisasi yang sehat sangat penting untuk mendorong ketahanan dan kemampuan beradaptasi psikologis, sehingga memajukan perkembangan psikologi yang lebih luas sebagai ilmu perilaku manusia dalam konteks perubahan organisasi.

Acknowledgments: Kami, Tim penulis ingin menyampaikan penghargaan tulus mereka kepada lembaga dan individu yang mendukung penyelesaian penelitian ini. Terima kasih khusus disampaikan kepada Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong dan Kementerian Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia atas dukungan akademik dan administratif yang diberikan selama studi. Tim penulis juga mengakui bantuan berharga dari tim pengumpulan data dan asisten peneliti, yang kontribusinya dalam mengoordinasi peserta dan mengelola distribusi survei sangat penting untuk keberhasilan penelitian ini. Selain itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua responden yang dengan murah hati meluangkan waktu dan memberikan

wawasan mereka. Kesediaan mereka untuk berpartisipasi memungkinkan penelitian ini dilakukan.

Funding: Penelitian ini menerima dukungan finansial yang didanai dan dikoordinasi Kementerian Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia sebagai salah satu luaran tambahan penelitian.

Authors' contributions: F.A. merancang dan merancang penelitian, mengembangkan kerangka penelitian, dan mengawasi pelaksanaan proyek secara keseluruhan. H.F.S. mengoordinasikan penugasan tim, mengelola administrasi instrumen, memastikan kepatuhan terhadap prosedur etika dan mengevaluasi pengambilan data lapangan. A.K. melakukan pembersihan data, melakukan analisis statistik, dan berkontribusi dalam menafsirkan hasil analisis. M.E.V. memimpin implementasi lapangan, memfasilitasi proses pengumpulan data, dan memvalidasi keakuratan serta kelengkapan data lapangan. G.R.T. membantu dalam koordinasi lapangan, melakukan kegiatan verifikasi data, dan memastikan keandalan informasi yang dikumpulkan dari peserta. Semua penulis berkontribusi dalam penulisan dan revisi naskah, membaca, dan menyetujui versi akhir artikel, serta setuju untuk bertanggung jawab atas semua aspek pekerjaan.

Competing Interest: Tim penulis menyatakan bahwa tidak memiliki kepentingan bersaing finansial, profesional, atau pribadi yang diketahui yang dapat dianggap memengaruhi pekerjaan yang dilaporkan dalam naskah ini. Semua penulis mengonfirmasi bahwa tidak ada konflik kepentingan terkait dengan desain penelitian, pengumpulan data, analisis, interpretasi, atau publikasi penelitian.

Orcid ID: Fuad Ardiansyah (<https://orcid.org/0009-0003-3516-6940>); Hardiman F. Sanaba (<https://orcid.org/0009-0006-9132-3914>); Annisa' Khaerani (<https://orcid.org/0009-0002-0957-3668>).

Referensi

- Abhari, K. (2025). Employee Participation in Digital Transformation: From Digitalization Sentiment to Transformation Predisposition. *Information and Management*, 62(8), 104212. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104212>
- Adi, T. S., Maufur, M., & Nasukha, M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Sekolah dan Motivasi Kerja Pendidik terhadap Prestasi Belajar Peserta Didik (Studi Kasus di SMP Negeri 1 Adiwerna). *Journal of Education Research*, 4(3), 1135–1143. <https://doi.org/10.37985/jer.v4i3.366>
- Aldridge, J. M., & McLure, F. I. (2024). Preparing Schools for Educational Change: Barriers and Supports–A Systematic Literature Review. *Leadership and Policy in Schools*, 23(3), 486–511. <https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439>
- Alqahtani, H. M. H., Alharbi, A. S., Alherz, S. S., & Alqasir, M. A. A. (2022). Integrated leadership in health administration, nursing, and pharmacy: Exploring the impact on workforce development, organizational efficiency, and patient outcomes. *International Journal of Health Sciences*, 6(S10), 2264–2288. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6ns10.15444>
- Ardiansyah, F., Sanaba, H. F., Apriliani, M., Mangean, A., Psikologi, P. S., Pendidikan, U., Sorong, M., Manajemen, P. S., Pendidikan, U., Sorong, M., Kesiapan, S., Transformasional, K., & Organisasi, P. (2024). Peran Konflik Organisasi dalam Memediasi Kepemimpinan Transformasional dan Kesiapan terhadap Perubahan

- Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 20(2), 189–197. <https://doi.org/10.24014/jp.v14i2.2507>
- Ardiansyah, F., Sanaba, H. F., Salu, L. T., & Budi, A. R. S. (2024). The Moderating Role of Transformational Leadership on the Relationship Between Perceived External Prestige and Employee Performance. *Jurnal Sains Psikologi*, 13(2), 237–245.
- Ba, Y., Nair, S., & Kedia, M. (2024). Cross-sector collaboration, nonprofit readiness, and sustainability transitions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 53(November), 100933. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2024.100933>
- Beckmann, L., & Klein, E. D. (2025). Collective readiness to innovate at schools serving students from marginalized communities: Can leadership make a difference? *Journal of Professional Capital and Community*, November. <https://doi.org/10.1108/JPCC-05-2024-0086>
- Bokhari, S. A. A., Ali, M., Yaqub, M. Z., Salam, M. A., & Park, S. Y. (2024). Moderating role of national culture on the association between organizational culture and organizational commitment among SME's personnel. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4), 100623. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100623>
- Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M. T., Albers, B., & Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*, 6. <https://doi.org/10.1177/26334895251334536>
- Cahyati, I. K., & Adelia, M. (2024). Kepemimpinan dan Budaya Organisasi: Kunci Optimalisasi Kinerja di Tempat Kerja. *Indonesian Journal of Public Administration Review*, 1(3), 14. <https://doi.org/10.47134/par.v1i3.2550>
- Carreno, A. M. (2024). Purpose-Driven Transformation : Aligning Organizational Culture with Values and Mission. *Institute for Change Leadership & Business Transformation*, November, 14.
- Cheraghi, R., Ebrahimi, H., Kheibar, N., & Sahebihagh, M. H. (2023). Reasons for resistance to change in nursing: an integrative review. *BMC Nursing*, 22(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01460-0>
- de Metz, N., Jansen van Rensburg, M., & Davis, A. (2024). Shared sensemaking during a strategic change process: a non-managerial perspective. *Journal of Strategy and Management*, 17(4), 763–780. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2023-0264>
- Diastuti, A., & Rissa, A. (2025). Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Publik melalui Inovasi Digital di Kelurahan Sunter Agung. *Jurnal Hukum, Administrasi Negara, Dan Kebijakan Publik*, 2(2), 109–126. <https://doi.org/10.62383/presidensial.v2i2.721>
- Diwanti, D. P., & Nawai, N. (2022). A Systematical Review of Readiness For Change of Human and Organization Resources a Case study in Health Organization. *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit)*, 11(2), 164–179. <https://doi.org/10.18196/jmmr.v11i2.14392>
- Dubey, R., Bryde, D. J., Blome, C., Dwivedi, Y. K., Childe, S. J., & Foropon, C. (2024). Alliances and digital transformation are crucial for benefiting from dynamic supply chain capabilities during times of crisis: A multi-method study. *International Journal of Production Economics*, 269(August 2023), 109166.

<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109166>

- Einhorn, S., Fietz, B., Guenther, T. W., & Guenther, E. (2024). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. In *Review of Managerial Science* (Vol. 18, Issue 8). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Gil, A. J., Mosegui, G., Zenezi Moreira, R., & Eguizabal, M. J. (2025). The mediating effect of job satisfaction between inclusive leadership and commitment to change: evidence from Brazil and Spain. *European Journal of Management and Business Economics*, 34(2), 229–244. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2022-0288>
- Ginting, A. B., Karlinawati, N. M. D. S., Purwudhi, & Widjaja, Y. R. (2025). Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Inovatif dalam Menghadapi Era Digital. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 8(1), 36–41. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v8i1.24840>
- Habaza, H. S. S., Hagras, H. R., Elsabahy, H. E., Saleh, M. S. M., Dailah, H. G., Hendy, A., & Shobaili, H. A. (2025). Authority, favoritism, and fairness: how paternalistic leadership and nepotism shape nurses' perceptions of justice. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03888-y>
- Hahotan, S. M. R., & Desiana, P. M. (2023). Ekonomi dan Bisnis. *Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 50–69. <https://doi.org/10.35590/jeb.v10i1>.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kelvin, L., Merry, M., & Deti, R. (2025). SEIKO : Journal of Management & Business Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Organisasi. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 8(2), 501–509.
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology and Work*, 25(1), 151–179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Maika, L., & Wachira, K. (2020). Effects of organizational culture on strategy implementation in water boards in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(4), 15–28. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.697>
- Malibari, M. A., & Bajaba, S. (2022). Entrepreneurial leadership and employees' innovative behavior: A sequential mediation analysis of innovation climate and employees' intellectual agility. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4), 100255.

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100255>

- Malik, M., Andargoli, A., Tallon, P., & Wickramasinghe, N. (2025). An organizational sensemaking theorizing of how firms construct digitally enabled strategic agility. *Information and Management*, 62(4), 104130. <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104130>
- Masoud, R. Y., & Basahal, A. S. (2023). Leadership Competencies in Non-Profit Organizations: Insights from Qualitative Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(02), 255–271. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.112016>
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How Ethical Leadership Shapes Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of an Organizational Culture of Effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10(November), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>
- Mladenova, I. (2022). Relation between Organizational Capacity for Change and Readiness for Change. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040135>
- Munawar, M., & Suryanti, S. (2024). The Effect of Organizational Culture, Work-Life Balance, and Job Satisfaction on Non-Commercial Employee Work Engagement. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 53–66. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v4i1.452>
- Neves, P., & van Dam, K. (2024). Facilitating Change: The Role of Adaptability and LMX for Change Support. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6(4), 658–684. <https://doi.org/10.1177/00218863241257959>
- Nugroho, R. (2024). Budaya organisasi yang mendorong inovasi kerja. *Jurnal Cahaya Mandalika*,

5(2)

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:BDsuQOHOci4J:https://media.neliti.com/media/publications/9138-ID-perlindungan-hukum-terhadap-anak-dari-konten-berbahaya-dalam-media-cetak-dan-ele.pdf+&cd=3&hl=id&ct=clnk&gl=id>

- Oyetade, K., Harmse, A., & Zuva, T. (2024). Internal organizational factors influencing ICT adoption for sustainable growth. *Discover Global Society*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s44282-024-00136-7>

- Ribeiro, J., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2024). Remote workers' well-being: Are innovative organizations really concerned? A bibliometrics analysis. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100595>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. In Pearson Education (15th ed.).

- Rorensia, J., Sholihah, I. N., Eritawana, & Jesia. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Digitalisasi pada CV DUTA BINTANG UTAMA. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 5(2), 135–150. <https://doi.org/10.55606/jimek.v5i2.6117>

- Saranya, & Yephthomi, K. (2025). Social constructivist analysis of cultural concepts of distress and lycanthropy in Nagaland India. *Discover Mental Health*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s44192-025-00295-2>

- Shaolang, Z. (2024). From Resistance to Readiness: The Impact of Leadership, Trust, and

- Communication in Change Management. Change Management. Library Progress International, 44(3), 13768–13778. www.bpasjournals.com
- Tasleem, N., Gulati, D., & Sharma, S. (2023). Organizational Readiness for Change : A Multi-Dimensional Framework. IRE Journals, 6(10), 1095–1108.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Widlak, A. C., & Peeters, R. (2025). A theory of the infrastructure-level bureaucracy: Understanding the consequences of data-exchange for procedural justice, organizational decision-making, and data itself. *Government Information Quarterly*, 42(2), 102021. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102021>
- Wijethilake, C., Upadhyaya, B., & Lama, T. (2023). The role of organisational culture in organisational change towards sustainability: evidence from the garment manufacturing industry. *Production Planning and Control*, 34(3), 275–294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1913524>
- Yin, L. (2025). Leadership, institutional autonomy, and cross-sector collaboration: Catalysts for change in a survey of China's public sector employees. *Acta Psychologica*, 255(March), 104916. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104916>
- Zhang, W., Zeng, X., Liang, H., Xue, Y., & Cao, X. (2023). Understanding How Organizational Culture Affects Innovation Performance: A Management Context Perspective. *Sustainability* (Switzerland), 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086644>