

MENGHADAPI REVOLUSI INDUSTRI 4.0: PENGARUH PROGRAM PELATIHAN DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY)

Deny Ika Trisnaningsih, Intan Ratnawati¹

denyikatriscnaningsih@students.undip.ac.id

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

Employees are a very valuable asset for the company. This is because the success of the company will be largely determined by how the employees perform. One method to improve employee performance is through the training programs provided and the appropriate work climate.

This study aims to analyze the effect of training programs and work climate on employee performance with readiness to change as an intervening variable at one of the state-owned companies in Semarang City, namely PT PLN (Persero) Central Java and DIY Distribution. This study uses primary data through the distribution of research questionnaires to permanent employees of PT. PLN (Persero) Central Java and DIY Distribution as research samples, and secondary data through journals, books, and relevant data obtained from the company concerned. The data analysis technique used Partial Least Square (PLS) with the help of the SmartPLS 3.0 application to test the hypothesis and the effect of the relationship between variables. This study involved 85 respondents who were taken with a purposive sampling technique.

The results of this study indicate that training programs and work climate have a positive effect on employee performance, training programs and work climate have a positive effect on readiness to change, and readiness to change also has a positive influence on employee performance. This study also shows the effect of readiness to change as an intervening variable between training programs on employee performance and work climate on employee performance.

Keywords: Training Program, Work Climate, Readiness for Change, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Industri 4.0 atau revolusi industri keempat merupakan istilah yang umum digunakan untuk tingkatan perkembangan industri teknologi di dunia. Untuk tingkatan keempat ini, dunia fokus kepada teknologi-teknologi yang bersifat digital. Era ini akan mendisrupsi berbagai aktivitas manusia dalam berbagai bidang, tidak hanya dalam bidang teknologi saja, namun juga bidang yang lain seperti ekonomi, sosial, dan politik (Prasetyo et al., 2018).

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan sebagai penggerak aktivitas dalam perusahaan (Jun et al., 2021). Yang artinya perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila tidak diisi oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini

¹Corresponding author

menandakan bahwa karyawan sebagai bagian sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran yang sangat besar dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan (Adair et al., 2018). Peranan karyawan dalam suatu perusahaan dapat diukur dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan pengukuran pencapaian karyawan yang tentunya untuk menentukan apakah karyawan masih layak atautkah mengalami permasalahan penurunan capaian (Bernardino & Curado, 2020).

Menurut Bernardino & Curado (2020a), pelatihan kerja sangat penting bagi perusahaan karena dapat membentuk tenaga kerja yang ahli dan terampil, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan mutu hasil kerja serta meningkatkan profit perusahaan. Aritzeta et al. (2017) juga menyatakan bahwa pelatihan kerja akan membuat karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu, meningkatkan produktivitas serta meningkatkan rasa percaya diri. Disamping dalam itu, iklim kerja yang ada di dalam perusahaan akan berdampak pada tinggi rendahnya semangat kerja karyawan. Pengendalian iklim kerja merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia (Gomes Neto et al., 2017).

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan mempersiapkan karyawan tersebut dalam menghadapi perubahan (Chaka & Govender, 2017). Sehingga karyawan dengan tingkat kesiapan untuk berubah lebih tinggi cenderung lebih berhasil daripada karyawan dengan tingkat kesiapan dalam menerima perubahan yang rendah di dalam organisasi. Karena dengan tingkat kesiapan yang lebih tinggi, maka mereka akan berbuat lebih banyak atas nama organisasi untuk mewujudkan visi, misi dan cita-cita organisasi (Tarigan et al., 2020).

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program pelatihan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan dengan kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening di PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah program pelatihan dan iklim kerja sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dikemukakan oleh Cheung dan Chan (2012) bahwa pemberian pelatihan kepada karyawan merupakan cara efektif untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja untuk mengarah pada pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan. Sehingga pelatihan adalah cara yang baik untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan berdampak positif pada kinerja individu untuk memperoleh gaji yang lebih tinggi di perusahaan Kuchinke (1998) dalam Dmitry Kucherov dan Daria Manokhina (2017). Selain itu, menurut Sunyoung Park et al., (2017) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara dukungan dari organisasi untuk kesiapan program pelatihan dengan pengembangan karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor tingkat individu dalam konteks pelatihan dapat memainkan peran yang signifikan dalam pengaruh dukungan supervisor terhadap prestasi kerja di dalam suatu organisasi.

Hasil penelitian yang sama juga diungkapkan oleh Athar dan Shah (2015), bahwa faktor pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Bank Karachi. Dari sini dapat disimpulkan bahwa bank yang melatih karyawannya dengan baik dapat mewujudkan peningkatan kinerja dan produktivitas yang signifikan sehingga memuaskan lebih banyak pelanggan. Berdasarkan paparan dari beberapa penelitian diatas maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁: Program Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dalam hal ini, para ahli berpendapat bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja cenderung mempengaruhi kinerja mereka sedemikian rupa sehingga jika karyawan menganggap lingkungan kerja mereka menguntungkan, mereka bekerja lebih baik daripada mereka yang menganggap lingkungan kerja mereka tidak menguntungkan (Fikri, 2018). Persepsi lingkungan kerja seperti itu disebut iklim psikologis dan telah dipandang sebagai pendahulu dari beberapa hasil positif bagi karyawan yang tidak hanya mencakup kinerja tetapi juga sikap (Schrock et al., 2016).

Hasil penelitian yang sama juga dikemukakan Ogilvie et al. (2017) secara empiris meneliti peran iklim kerja pada kinerja kerja menggunakan sampel dari 252 karyawan pemasaran Amerika dan 68 atasan langsung mereka, dan temuan mereka menunjukkan dampak positif. Demikian pula, Woerkom & Meyers (2015) meneliti dampak iklim psikologis berbasis kekuatan pada kinerja peran berdasarkan 442 responden dari 39 departemen dari delapan organisasi Belanda dan Belgia, dan temuan studi mereka menunjukkan hubungan positif dari iklim kerja terhadap kinerja. Berdasarkan paparan dari beberapa penelitian diatas maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂: Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Program Pelatihan terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Pelatihan dianggap hal yang penting bagi keberhasilan karyawan maupun perusahaan, karena didalamnya terdapat serangkaian pilihan yang dibuat oleh peserta pelatihan untuk membuang, mempertahankan, menerapkan, atau memodifikasi pengetahuan dan keterampilan terlatih dalam konteks pekerjaan mereka yang mereka butuhkan. Sehingga hal tersebut dirasa efektif untuk lebih memaksimalkan fungsi dari program pelatihan yang terpilih sesuai dengan keahlian dan bidang yang mereka kerjakan. Pelatihan kerja juga dirasa penting untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi persaingan di dalam organisasi dalam tingkat global (Eldor, 2017).

Menurut Ramya (2016), pelatihan dan pengembangan memiliki kontribusi besar dalam organisasi karena dapat berfungsi sebagai agent of change terhadap individu dalam organisasi. Sehingga melatih pekerja akan lebih mempersiapkan karyawan untuk memegang posisi dimasa peralihan industri mendatang dalam sebuah organisasi dengan kemampuan penuh dan membantu mengatasi kekurangan di bidang pekerjaan lainnya, sehingga pekerjaan tersebut menjadi lebih efisien. Sejalan dengan itu, Agrawal et al. (2020) memproyeksikan bahwa semakin pentingnya pelatihan yang kaya akan konten digital dengan teknologi yang tinggi maka akan membuat karyawan siap dalam menghadapi perubahan pada era industri 4.0. Berdasarkan paparan dari beberapa penelitian diatas maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Program pelatihan berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah.

Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kesiapan Untuk Berubah

Kesiapan organisasi untuk perubahan dianggap sebagai prekursor penting untuk keberhasilan implementasi perubahan kompleks dalam pengaturan perawatan kesehatan (Vaishnavi et al., 2019). Melihat iklim organisasi untuk membantu menjelaskan kesiapan organisasi bukanlah urusan asing. Budaya organisasi yang mencakup inovasi, kebijakan organisasi

yang fleksibel, dan iklim organisasi yang positif mendukung kesiapan organisasi untuk berubah (Jones et al., 2005; Ingersoll et al., 2000; Eby et al., 2000; Caliskan dan Isik, 2016).

Dimitrios Hatjidis, Mamie Griffin and Marylene Younes (2018) juga mengungkapkan bahwa Iklim kerja di dalam organisasi secara signifikan memediasi hubungan antara persepsi kualitas jaringan universal dan kesiapan perubahan pada kinerja karyawan di perusahaan. Karyawan yang mampu dan siap untuk melakukan suatu perubahan, maka dipastikan akan dapat bersaing dalam lingkup globalisasi yang universal. Berdasarkan paparan dari beberapa penelitian diatas maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H4: Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah.

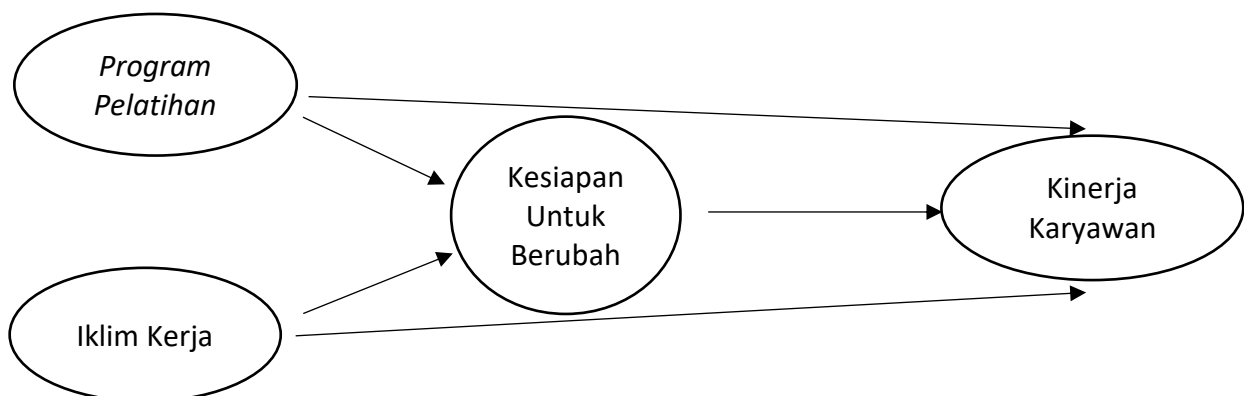
Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah terhadap Kinerja Karyawan

Kesiapan untuk berubah mengarah pada peningkatan kinerja terutama di pasar bisnis global (Eldor, 2017). Mengingat lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis saat ini, dapat disimpulkan bahwa kemauan karyawan untuk berubah merupakan variabel penting yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Katsaros et al., 2014; Matthysen dan Harris, 2018). Oleh karena itu, mempersiapkan karyawan dalam menghadapi perubahan jelas memiliki kontribusi yang penting dalam peningkatan kinerja. Menurut Chaka & Govender (2017), karyawan dengan tingkat kesiapan untuk berubah lebih tinggi cenderung lebih berhasil daripada karyawan dengan tingkat kesiapan dalam menerima perubahan yang rendah di dalam organisasi. Karenadengan tingkat kesiapan yang lebih tinggi, maka mereka akan berbuat lebih banyak atas nama organisasi untuk mewujudkan visi, misi dan cita-cita organisasi.

Selain itu, karyawan dengan tingkat kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi akan lebih termotivasi dalam memberikan yang terbaik bagi organisasi. Sehingga kedepannya karyawan akan lebih mampu dan siap ketika menghadapi perubahan pada era industri 4.0 yang semakin dinamis (Cychosz et al., 2018). Berdasarkan paparan dari beberapa penelitian diatas maka dalam penelitian ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H5: Kesiapan untuk berubah berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber : (Bernardino & Curado, 2020), (Akinwale & George, 2020), (Katsaros et al., 2020),

(Shafarila & Supardi, 2017), (Vaishnavi et al., 2019)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan tiga jenis variabel penelitian antara lain yaitu variabel dependen, variabel *intervening*, serta variabel independen dengan penjelasan sebagai berikut.

Variabel independen atau variabel bebas merupakan variabel penelitian yang mempengaruhi variabel dependen secara positif maupun negatif atau yang menjadi penyebab, sehingga bersifat bisa berdiri sendiri. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen ialah program pelatihan (X1) dan iklim kerja (X2)

Variabel dependen atau variabel terikat merupakan variabel penelitian yang dipengaruhi oleh variabel independen atau yang menjadi akibat, sehingga bersifat tidak bisa berdiri sendiri serta menjadi pusat perhatian peneliti. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel dependen ialah kinerja karyawan (Y2).

Variabel *intervening* atau variabel mediasi merupakan variabel penelitian antara yang mengkaitkan suatu variabel independen pada variabel dependen yang dianalisis, sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel *intervening* ialah kesiapan untuk berubah (Y1).

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang telah bekerja minimal 2 tahun di PT PLN (Persero) Divisi Regional IV Jateng dan DIY yang berjumlah 167 karyawan yang berstatus sebagai pegawai tetap.

Sampel

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan *nonprobability sampling* Teknik yang digunakan yaitu melalui teknik *purposive sampling*. Pada teknik *purposive sampling* objek yang dibutuhkan diharapkan dapat memberikan informasi seperti yang dikehendaki mengenai program pelatihan, iklim kerja, kesiapan untuk berubah, serta kinerja karyawan. Berdasarkan penentuan jumlah sampel menggunakan *rule of thumb* oleh Roscoe (1975), jumlah minimal sampel penelitian adalah $30 < n < 500$. Pada penelitian ini, yang tergolong dalam sampel yaitu karyawan tetap di PT PLN (Persero) UID Jateng dan DIY yang telah bekerja minimal 2 tahun dengan jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 100 responden.

Jenis dan sumber data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang ada dalam penelitian ini berasal dari penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan. Data sekunder yang ada dalam penelitian ini didapatkan dari sumber yang dipublikasikan seperti profil perusahaan, rencana strategis, dan sebagainya serta sumber yang tidak dipublikasikan seperti rekam absensi.

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yaitu pengolahan data menggunakan metode statistik yang disajikan dalam bentuk angka-angka dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). untuk keperluan pengolahan data hingga hasil penelitian berdasarkan data penelitian, menggunakan program berbasis *software* yaitu Smart PLS versi 3.0

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

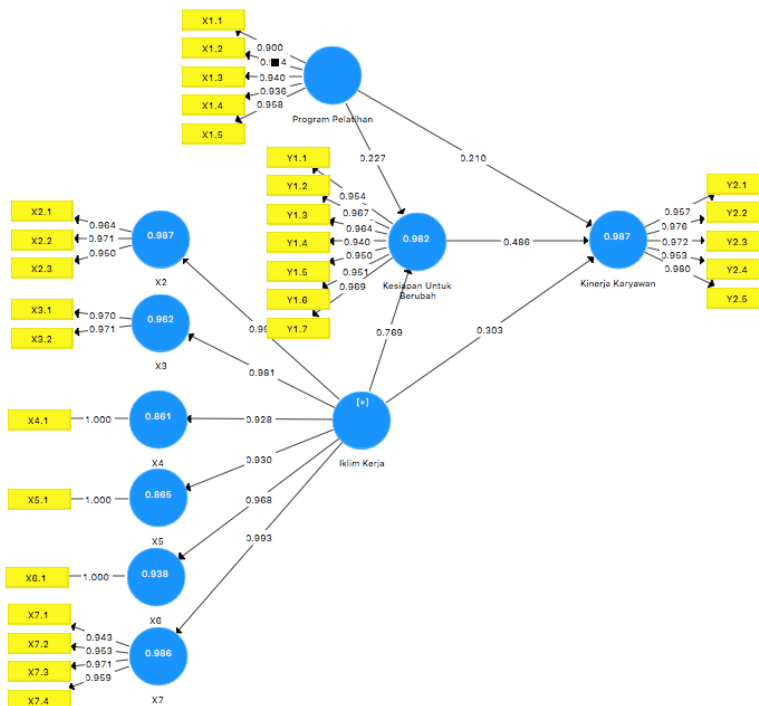
Distribusi data responden berupa gambaran umum responden yang didapatkan melalui data diri yang diisi oleh responden pada kuesioner yang berisikan mengenai jenis kelamin, usia dan masa kerja. Bagian ini berisi data deskriptif dari responden penelitian yaitu seluruh karyawan tetap dengan masa kerja minimal 2 tahun di PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk *google form* yang dikirimkan ke Departemen SDM untuk selanjutnya didistribusikan kembali kepada karyawan tetap PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY. Dari total populasi sejumlah 167 responden, dengan jumlah sampel yang dibutuhkan sebanyak 100 responden, namun kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebanyak 85 kuesioner, sehingga tingkat *response rate* nya 85 dari 100 atau 85% untuk tingkat pengembalian kuesionernya.

Analisis Outer Model

Uji Convergent Validity

Tahapan pertama dalam analisis data adalah dengan melakukan pengujian terhadap nilai outer loading pada outer model. Uji validitas convergent dilakukan untuk memastikan bahwa manifest variabel atau pengukur-pengukur dalam suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi. Pengujian dilakukan dengan memastikan nilai outerloading untuk tiap konstruk indicator memenuhi *role of thumb* yang biasanya digunakan yaitu $> 0,7$ (Ghozali & Latan, 2015).

Gambar 1
Hasil Output Uji Validitas



Tabel 1
Nilai Outer Loading

Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1.1	0,900	VALID
X1.2	0,964	VALID
X1.3	0,940	VALID
X1.4	0,936	VALID
X1.5	0,958	VALID
X2.1	0,964	VALID
X2.2	0,971	VALID
X2.3	0,950	VALID
X3.1	0,970	VALID
X3.2	0,971	VALID
X4.1	1,000	VALID
X5.1	1,000	VALID
X6.1	1,000	VALID
X7.1	0,943	VALID
X7.2	0,953	VALID
X7.3	0,971	VALID
X7.4	0,949	VALID
Y1.1	0,954	VALID
Y1.2	0,967	VALID
Y1.3	0,964	VALID
Y1.4	0,940	VALID
Y1.5	0,950	VALID
Y1.6	0,951	VALID
Y1.7	0,969	VALID
Y2.1	0,957	VALID
Y2.2	0,976	VALID
Y2.3	0,972	VALID
Y2.4	0,953	VALID
Y2.5	0,980	VALID

Setelah dilakukan dropping indikator, keseluruhan indicator dapat dinyatakan valid karena sudah memenuhi ketentuan *rule of thumb* yaitu minimal $> 0,7$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini dapat dinyatakan lolos uji *convergent validity*.

Uji Reliability dan Validity

Tahapan analisis kedua setelah outer loading yaitu dengan pengujian konstruk *reliability* dan *validity*. Hasil pengujian konstruk *reliability* dan *validity* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 2
Konstruk *Reliability* dan *Validity*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Program Pelatihan	0,967	0,969	0,974	0,883
Iklm Kerja	0,990	0,990	0,991	0,902
Kesiapan Untuk Berubah	0,984	0,985	0,987	0,914
Kinerja Karyawan	0,983	0,983	0,987	0,936

Pengujian konstruk *reliability* dan *validity* sebuah variabel dapat dinyatakan valid apabila memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- a. *Cronbach's Alpha* > 0,60
- b. *Composite Reliability* > 0,70
- c. *AVE* > 0,50

Pada tabel 2 dapat diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,70 ; Composite Reliability lebih dari 0,70 ; dan juga AVE yang juga lebih dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator dalam penelitian ini memenuhi persyaratan konstruk *reliability* dan *validity*.

Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan menganalisis nilai *cross loading* dengan korelasi konstruk pembentuk variabel. Nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3
Nilai Cross Loading

Indikator	Program Pelatihan	Iklm Kerja	Kesiapan Untuk Berubah	Kinerja Karyawan
X1.1	0,900	0,824	0,853	0,847
X1.2	0,964	0,970	0,966	0,966
X1.3	0,940	0,976	0,962	0,967
X1.4	0,936	0,870	0,878	0,872
X1.5	0,958	0,918	0,913	0,939
X2.1	0,939	0,958	0,964	0,956
X2.2	0,946	0,968	0,968	0,978
X2.3	0,879	0,941	0,902	0,889

X3.1	0,879	0,946	0,922	0,916
X3.2	0,922	0,959	0,946	0,954
X4.1	0,942	0,928	0,921	0,926
X5.1	0,895	0,930	0,935	0,936
X6.1	0,963	0,968	0,963	0,926
X7.1	0,878	0,923	0,895	0,875
X7.2	0,931	0,956	0,956	0,964
X7.3	0,967	0,954	0,943	0,941
X7.4	0,941	0,966	0,960	0,964
Y1.1	0,934	0,946	0,954	0,938
Y1.2	0,957	0,962	0,967	0,978
Y1.3	0,933	0,955	0,964	0,954
Y1.4	0,930	0,926	0,940	0,924
Y1.5	0,932	0,931	0,950	0,941
Y1.6	0,920	0,941	0,951	0,929
Y1.7	0,920	0,964	0,969	0,968
Y2.1	0,964	0,942	0,944	0,957
Y2.2	0,945	0,962	0,967	0,976
Y2.3	0,948	0,949	0,962	0,972
Y2.4	0,931	0,961	0,955	0,953
Y2.5	0,948	0,967	0,965	0,980

Pengujian nilai *cross loading* dilakukan dengan melihat korelasi konstruk indikator dengan variabel indikator itu sendiri dibandingkan dengan variabel lain. Syarat yang harus terpenuhi yaitu korelasi konstruk indikator dengan variabel yang dibentuk oleh indikator tersebut harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai dari variabel lain. Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa keseluruhan indikator telah memenuhi persyaratan karena nilai *cross loading* konstruk indikator dengan variabel yang dibentuknya lebih tinggi dari pada variabel yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini lolos uji *discriminant validity*.

Analisis Inner Model

Uji R-Square

Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai *R-square* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4
R-Square

Variabel	R-Square
Program Pelatihan	
Iklim Kerja	
Kesiapan Untuk Berubah	0,982
Kinerja Karyawan	0,987

Variabel kesiapan untuk berubah menunjukkan nilai sebesar 0,982. Hal ini berarti bahwa 98,2% kesiapan untuk berubah dapat dipengaruhi oleh variabel program pelatihan dan iklim kerja. Nilai R² pada variabel kinerja karyawan menunjukkan nilai sebesar 0,987. Hal ini berarti bahwa 98,7% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel program pelatihan dan iklim kerja maupun variabel kesiapan untuk berubah.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan menggunakan uji *bootstrapping*. Dari uji bootstrapping ini kemudian dapat dilihat *T statistics* dan *P values* untuk mengetahui pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui tingkat signifikansinya. Untuk dapat memperoleh *T statistics* dan *P values* dilakukan perhitungan *path coefficient* pada aplikasi *Smart PLS* dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 5
Path Coefficient

	Original Sample	Sample Mean	Standart Deviation	T Statistics	P Values
Program Pelatihan -> Kesiapan Untuk Berubah	0,277	0,234	0,074	3,076	0,002
Program Pelatihan -> Kinerja Karyawan	0,210	0,206	0,058	3,650	0,000
Iklim Kerja -> Kesiapan Untuk Berubah	0,769	0,762	0,073	10,603	0,000
Iklim Kerja -> Kinerja Karyawan	0,303	0,300	0,062	4,898	0,000
Kesiapan Untuk Berubah -> Kinerja Karyawan	0,486	0,493	0,083	5,869	0,000

Sebuah konstruk hubungan antar variabel dapat dikatakan memiliki hubungan yang signifikan apabila *P values* < 0,05 dan *T statistics* > 1,96. Dari tabel 5 dapat diketahui bahwa keseluruhan hubungan antar variabel yaitu program pelatihan dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan, program pelatihan dan iklim kerja terhadap kesiapan untuk berubah, dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan masing - masing memiliki nilai *P values* < 0,05 dan *T statistics* > 1,96, sehingga *H_a* dapat diterima dan *H_o* ditolak atau dapat disimpulkan bahwa keseluruhan hubungan antar variabel signifikan.

Uji Intervening

Uji intervening dalam penelitian ini masih menggunakan metode *bootstrapping* dengan melihat *T statistics* dan *P values* pada bagian *specific indirect effect*. Uji intervening digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh kesiapan untuk berubah sebagai variabel intervening diantara program pelatihan dan iklim kerja sebagai variabel eksogen dan kinerja karyawan sebagai variabel endogen. Hasil dari perhitungan *specific indirect effect* adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Specific Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Program Pelatihan -> Kesiapan Untuk Berubah -> Kinerja Karyawan	0,110	0,116	0,044	2,495	0,013
Iklim Kerja -> Kesiapan Untuk Berubah -> Kinerja Karyawan	0,374	0,375	0,070	5,368	0,000

Dengan ketentuan *T statistics* dan *P values* yang sama, yaitu *P values* < 0,05 dan *T statistics* > 1,96, dari tabel 6 dapat disimpulkan bahwa variabel kesiapan untuk berubah dapat dijadikan sebagai mediasi antara program pelatihan, iklim kerja dan kinerja karyawan karena memenuhi kriteria *T statistics* dan *P values*.

KESIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Kesimpulan

1. Program pelatihan yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY merupakan cara yang efektif untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan produktivitas kinerja untuk mengarah pada pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan. Sehingga pelatihan adalah cara yang baik untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan berdampak positif pada kinerja individu. Semakin baik program pelatihan yang diberikan maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.
2. Semakin baik iklim kerja yang ada di perusahaan maka akan membangun suasana yang positif dan membuat karyawan lebih produktif bekerja di PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY. Jika perusahaan memiliki iklim kerja yang baik dan sesuai maka akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai.
3. Program pelatihan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY dapat memberikan dorongan dan bertujuan untuk membuat karyawan siap dalam menghadapi perubahan.
4. Iklim kerja yang ada di PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY mampu mendorong karyawan untuk siap melakukan dan menerima suatu perubahan, yang dipastikan akan dapat bersaing dalam lingkup globalisasi yang universal.

5. Semakin karyawan merasa siap dan mampu bertahan untuk menghadapi perubahan maka dapat dipastikan bahwa produktivitas karyawan dalam bekerja juga akan meningkat dan menguntungkan bagi PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY.
6. Program pelatihan yang tepat dan sesuai akan membuat kinerja karyawan semakin baik melalui kesiapan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan tersebut.
7. Karyawan yang bekerja dengan kondisi ataupun suasana iklim kerja yang mendukung melalui kesiapan dalam menerima perubahan akan lebih meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilaksanakan saat pandemi Covid-19 tengah melanda, sehingga penelitian tidak dapat dilaksanakan dengan mengunjungi secara langsung ke lapangan. Akibatnya terdapat hambatan dalam pengumpulan data yang relatif lebih lama dan peneliti kurang dapat untuk menganalisis bagaimana kondisi secara nyata lingkungan kerja yang berlangsung setiap harinya secara langsung.
2. Sehubungan metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner dalam bentuk *google form* yang didistribusikan kepada karyawan tetap dengan masa kerja minimal 2 tahun di PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY secara *online* melalui koordinasi dengan bagian SDM, maka pada saat proses penelitian ini terdapat kendala yaitu adanya pegawai yang mengabaikan *link* kuesioner yang dikirimkan oleh Departemen SDM sehingga proses penelitian membutuhkan waktu yang relatif lama dan dengan kuantitas banyaknya responden yang dibutuhkan kurang maksimal.

Saran dan Agenda Penelitian Mendatang

1. PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY agar lebih meningkatkan dan mempertahankan kualitas pelatihan kerja dan iklim kerja yang sudah baik, mengingat pelatihan kerja dan iklim kerja sangat penting keberadaannya dalam kelangsungan hidup perusahaan.
2. Perlu penelitian lanjutan untuk mengetahui faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawandi PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY.
3. Penelitian mendatang hendaknya lebih menyempurnakan variabel sesuai dengan permasalahan perusahaan dan instrumen penelitian dengan menggunakan alat ukur serta indikator yang lebih lengkap, sehingga mendapatkan data yang lebih baik.

REFERENSI

- Adair, K. C., Quow, K., Frankel, A., Mosca, P. J., Profit, J., Hadley, A., Leonard, M., & Bryan Sexton, J. (2018). The Improvement Readiness scale of the SCORE survey: A metric to assess capacity for quality improvement in healthcare. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3743-0>
- Akinwale, O. E., & George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 71–92. <https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002>
- Aritzeta, A., Soroa, G., Balluerka, N., Muela, A., Gorostiaga, A., & Aliri, J. (2017). Reducing Anxiety and Improving Academic Performance Through a Biofeedback Relaxation Training Program. *Applied Psychophysiology Biofeedback*, 42(3), 193–202. <https://doi.org/10.1007/s10484-017-9367-z>
- Bernardino, G., & Curado, C. (2020). Training evaluation: a configurational analysis of success

- and failure of trainers and trainees. *European Journal of Training and Development*, 44(4–5), 531–546. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0177>
- Chaka, J. G., & Govender, I. (2017). Students' perceptions and readiness towards mobile learning in colleges of education: A Nigerian perspective. *South African Journal of Education*, 37(1), 1–12. <https://doi.org/10.15700/saje.v37n1a1282>
- Cychoz, C. C., Tofte, J. N., Johnson, A., Gao, Y., & Phisitkul, P. (2018). Fundamentals of Arthroscopic Surgery Training Program Improves Knee Arthroscopy Simulator Performance in Arthroscopic Trainees. *Arthroscopy - Journal of Arthroscopic and Related Surgery*, 34(5), 1543–1549. <https://doi.org/10.1016/j.arthro.2017.11.028>
- Eldor, L. (2017). *The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency*. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0202>
- Fikri, J. M. (2018). *ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP TINGKAT KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada karyawan PT YCH Indonesia – MDC Cibitung & Semarang)*.
- Gomes Neto, M., Conceição, C. S., De Lima Brasileiro, A. J. A., De Sousa, C. S., Carvalho, V. O., & De Jesus, F. L. A. (2017). Effects of the FIFA 11 training program on injury prevention and performance in football players: A systematic review and meta-analysis. *Clinical Rehabilitation*, 31(5), 651–659. <https://doi.org/10.1177/0269215516675906>
- Jun, W., Nasir, M. H., Yousaf, Z., Khattak, A., Yasir, M., Javed, A., & Shirazi, S. H. (2021). Innovation performance in digital economy: does digital platform capability, improvisation capability and organizational readiness really matter? *European Journal of Innovation Management, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ejim-10-2020-0422>
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Shafarila, A. W., & Supardi, E. (2017). *Iklm organisasi dan motivasi kerja sebagai diterminan kinerja pegawai*. 2(2), 124–136.
- Tarigan, J., Susanto, A. R. S., Hatane, S. E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2020). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2019-0189>
- Vaishnavi, V., Suresh, M., & Dutta, P. (2019). A study on the influence of factors associated with organizational readiness for change in healthcare organizations using TISM. *Benchmarking*, 26(4), 1290–1313. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0161>