

HUBUNGAN ANTARA EFIKASI DIRI DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN PT. X

Mellania Widya Nurhaliza

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA dan e-mail: mellania.18112@mhs.unesa.ac.id

Olievia Prabandini Mulyana

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA dan e-mail: olieviaprabandini@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan untuk mengetahui hubungan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT. X. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif korelasional. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh dengan populasi berjumlah 80 karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan pembagian kuesioner, disusun menggunakan skala efikasi diri dan skala kesiapan untuk berubah. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji korelasi Pearson *product-moment*. Hasil penelitian yang didapatkan menunjukkan bahwa variabel efikasi diri memiliki hubungan dengan variabel kesiapan untuk berubah. Nilai signifikansi yang didapatkan sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan nilai korelasi sebesar 0.505. Dapat diambil kesimpulan bahwa variabel efikasi diri memiliki hubungan yang signifikan dan bersifat searah atau positif dengan variabel kesiapan untuk berubah. Jika karyawan memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi, maka kesiapan karyawan untuk berubah juga tinggi. Begitupula sebaliknya, jika tingkat efikasi diri karyawan rendah, maka kesiapan untuk berubah pada karyawan juga akan rendah.

Kata Kunci : efikasi diri, kesiapan untuk berubah, karyawan

Abstract

The research was conducted to know the relationship between self-efficacy and readiness to change in employees at PT. X. The method used in this research is a quantitative correlation. The sampling technique used was the saturated sampling technique with a population of 80 employees. The data collection technique in this study is by distributing questionnaires compiled using a self-efficacy scale and a readiness to change scale. Analysis of the data used in this study using the Pearson product-moment correlation test. The results obtained indicate that the self-efficacy variable has a relationship with the readiness to change variable. The significance value obtained is 0.000 ($p < 0.05$) with a correlation value of 0.505. It can conclude that the self-efficacy variable has a significant and positive relationship with the readiness to change variable. If the employee has a high level of self-efficacy, the employee's readiness to change is also high. Vice versa, if the employee's self-efficacy level is low, the employee's readiness to change will also be low.

Keywords: *self-efficacy, readiness to change, employees*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peran penting dalam pelaksanaan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang baik sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan (Tampubolon, 2020). Hal itu membuat perusahaan menuntut sumber daya manusia untuk memiliki kemampuan yang lebih, seperti penguasaan teknologi, bekerja secara cepat, dapat bekerja secara multitasking, serta hasil kerja yang baik. Perusahaan sering kali membuat sebuah perubahan pada sistem kerja untuk karyawan. Perubahan tersebut memiliki beberapa tujuan salah satunya tujuan pengembangan.

Perubahan organisasi memiliki dua tujuan secara umum, yang pertama adalah untuk meningkatkan kemampuan adaptasi organisasi terhadap perkembangan lingkungan, kedua untuk mengubah perilaku dari anggota organisasi (Robbins & Judge, 2008). Tujuan dari perubahan tersebut pada intinya untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan dan untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Lunenburg, 2010). Karyawan memiliki peran dalam perubahan dalam suatu organisasi, karena karyawan merupakan pelaksana yang menjalankan aktivitas sehari-hari dalam organisasi (Mangundjaya, 2012). Maka dari itu, karyawan mempunyai peran yang sungguh penting dalam keberhasilan perubahan yang dilakukan oleh organisasi

dan karyawan perlu mempersiapkan diri untuk berubah.

Kesiapan karyawan untuk berubah penting untuk melanjutkan kelancaran organisasi. Hal itu disebabkan karena keefektivitasan perubahan sebuah perusahaan dipengaruhi oleh kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan karyawan dapat ditunjukkan dalam bentuk positif ataupun negatif. Bila karyawan memiliki kesiapan untuk berubah dalam bentuk positif, karyawan tersebut akan menerima perubahan dan mentaati rencana perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk memunculkan kesiapan dalam bentuk positif, karyawan harus lebih dulu memiliki kepercayaan pada perubahan yang dilakukan oleh organisasi (Holt, 2007).

Kepercayaan karyawan terhadap perubahan yang dilakukan organisasi dapat dikatakan sebagai awal yang harus dimiliki agar proses perubahan berjalan dengan lancar. Namun, jika karyawan menunjukkan sikap negatif terhadap perubahan, karyawan akan menunjukkan penolakan atau ketidaksiapan. Ketidaksiapan tersebut dapat ditunjukkan dengan menurunnya loyalitas pada perusahaan, berkurangnya motivasi dalam bekerja, meningkatnya kesalahan kerja, dan kedisiplinan yang berkurang (Sopiah, 2008).

Kesiapan untuk berubah merupakan evaluasi positif dari perilaku dan sikap terhadap perubahan (Armenakis et al., 1993). Adapun Holt et al (2007) mengemukakan kesiapan untuk berubah ialah perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh proses terjadinya perubahan, perilaku seseorang dalam menghadapi perubahan yang bersamaan dengan peran menyeluruh dalam proses perubahan. Kesiapan perubahan menurut Ford dan Foster-Fishman (2012) yaitu sejauh mana karyawan memiliki kepercayaan bahwa perubahan itu penting dilakukan dengan tujuan memperbaiki keadaan saat ini, dan mempunyai hasil yang positif untuk diri sendiri dan juga perusahaan. Dapat diambil kesimpulan, bahwa kesiapan untuk berubah merupakan perilaku karyawan dalam menerima proses perubahan dan memiliki kepercayaan bahwa perubahan yang terjadi mempunyai manfaat yang positif bagi kepentingan diri sendiri maupun organisasi.

Aspek kesiapan untuk berubah menurut Holt *et al* (2007) yaitu *appropriateness* yang menjelaskan keyakinan individu bahwa perubahan yang dilakukan perusahaan tepat dan dapat menghasilkan keuntungan, *change specific efficacy* yang menjelaskan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan, *management support* yang menjelaskan keyakinan atau persepsi individu bahwa pimpinan perusahaan memberikan dukungan dalam perubahan yang dijalankan, dan *personal benefit* ialah mengenai keuntungan yang diperoleh individu dari perubahan yang

dilakukan. Berdasarkan aspek kesiapan untuk berubah, dapat diuraikan bahwa individu atau karyawan yang mempunyai kesiapan untuk berubah ialah karyawan yang yakin bahwa perubahan yang dilakukan oleh perusahaan merupakan cara yang harus dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan organisasi, serta dapat memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri. Adanya dukungan dari anggota organisasi yang lainnya untuk berubah dan memiliki kepercayaan diri mengenai kemampuannya dalam menyukseskan perubahan yang dilakukan.

Studi pendahuluan telah dilakukan di PT. X yang merupakan perusahaan alih daya, diketahui bahwa perusahaan tersebut menerapkan sistem pergantian posisi kerja atau disebut juga rotasi kerja. Pemberlakuan rotasi kerja tersebut bertujuan agar karyawan tidak hanya menguasai satu bidang saja, dan hal tersebut merupakan implementasi dari *knowledge enlargement* (perluasan pengetahuan). Karyawan diharapkan dapat memiliki kemampuan dalam beberapa bidang yang berbeda, sehingga jika salah satu anggota dalam bagian tertentu memiliki masalah dalam pekerjaannya kemudian kurangnya karyawan dalam bagian tersebut dapat digantikan oleh karyawan di bagian yang lainnya. Karyawan perusahaan tersebut memiliki beberapa respon yang berbeda terhadap perubahan tersebut, terkadang karyawan menerima dengan senang hati ketika dipindah tugaskan di bagian yang lain, namun juga ada karyawan yang ketika dipindah tugaskan di bagian yang berbeda merasa apakah ia telah melakukan kesalahan, dan merasa tidak percaya diri dengan kemampuannya dalam bagian yang berbeda kemudian menyebabkan kehilangan motivasi bekerja, dan kurangnya produktivitas. Selain itu, pada tahun ini telah dilakukan merger antara PT. X dengan PT induk. Setelah terjadi merger karyawan merasa beban kerja relatif bertambah dari sebelumnya, beban kerja yang bertambah tersebut berupa penambahan tugas pada karyawan dikarenakan semakin luas cakupan wilayah dari PT induk sehingga pengelolaan karyawan alih dayanya semakin bertambah. Setiap perputaran atau pergantian karyawan diharuskan lapor kepada PT Induk.

Fenomena penerapan sistem rotasi kerja pada perusahaan X mau tidak mau mengharuskan karyawan untuk dapat selalu siap terhadap perubahan yang dihadapi, selain itu dengan terjadinya merger yang membuat beban kerja karyawan relatif bertambah. Karyawan memberikan respon yang berbeda-beda terhadap perubahan yang terjadi. Respon positif ataupun negatif yang diberikan karyawan dapat menunjukkan kesiapan karyawan terhadap perubahan. Berdasarkan studi pendahuluan, fenomena ini dapat dikaji dengan konsep kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan, menurut Holt et al (2007) diantaranya adalah *change-specific content*, *change process*, *internal context*, *individual attributes*. Faktor *change-specific content* ialah perubahan apa yang dilakukan oleh organisasi. *Change process* yang menjelaskan proses pelaksanaan perubahan yang telah direncanakan dan bagaimana perubahan itu dilaksanakan oleh pemimpin. *Internal context* ialah faktor keadaan yang menggambarkan organisasi ketika memulai perubahan. Faktor terakhir yaitu *individual attributes* ialah faktor yang mengacu pada perbedaan penerimaan perubahan pada anggota organisasi. Faktor dari dalam individu merupakan faktor penting dalam kesiapan untuk berubah, kemudian dalam individu tidak terlepas dari sebuah model psikologis. Kondisi psikologis dari individu pasti memberikan dampak yang besar bagi kesiapan individu untuk berubah. Penelitian yang dilakukan oleh Fachrudin & Mangundjaya (2012) mengemukakan bahwa *psychological capital* merupakan bagian dari aspek yang mempengaruhi secara positif kesiapan berubah pada individu. Model psikologis ialah perkembangan psikologis positif individu yang terdiri dari efikasi diri, optimis, harapan, dan ketahanan (Luthans et al., 2007). Efikasi diri merupakan konstruksi motivasi penting yang mempengaruhi individu dalam melakukan usaha dan ketekunan untuk mencapai hasil tertentu (Bandura, 1997). Selain itu, yang mendasari penelitian ini yaitu setiap organisasi pasti mengalami perubahan dan tidak bisa dipungkiri akan terjadi perbedaan atau kendala antara pemimpin dan anggota organisasi. sehingga agar perubahan dapat terjadi sesuai yang diinginkan maka keyakinan dan perspektif anggota organisasi harus selaras dengan para pimpinan organisasi. Berdasarkan model kesiapan perubahan atribut individu yang mengacu pada karakteristik individu karena setiap individu memiliki perbedaan dalam menyikapi perubahan organisasi. Maka dari itu penelitian ini akan berfokus pada atribut individu berupa efikasi diri yang dimiliki oleh karyawan yang kemudian akan dikaji lebih mendalam melalui aspek-aspek efikasi diri

Menurut Cunningham et al (2002) efikasi diri merupakan kemampuan yang dirasakan oleh karyawan untuk mengelola perubahan dengan sukses, yang akan memberikan efek mediasi pada kesiapan individu dan perubahan organisasi. Efikasi diri mampu memperkirakan kesiapan untuk berubah (Angkawijaya, 2017). Sehingga, efikasi diri dapat berperan terhadap kesiapan individu untuk berubah dengan adanya keyakinan atas kemampuan dirinya bahwa dia mampu menghadapi perubahan yang dilakukan perusahaan. Menurut Bandura efikasi diri memiliki hubungan dengan keyakinan individu bahwa ia

mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tindakan yang diharapkan (Bandura, 1997). Efikasi diri menentukan keyakinan individu terhadap kemampuan untuk mengerahkan motivasi, sumber daya secara kognitif, dan respon yang dibutuhkan, sehingga dapat berhasil melaksanakan tugas tertentu (Stajkovic & Luthans, 1998). Efikasi diri menurut Baron & Byrne (2000) adalah penilaian seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan suatu tugas, mencapai tujuan, dan menghasilkan (Meria & Tamzil, 2021). Selanjutnya berdasarkan beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa efikasi diri merupakan keyakinan diri individu terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam melakukan sebuah respon yang diharapkan untuk mencapai tujuan.

Menurut Bandura (1997) mengukur tingkat efikasi diri didasarkan pada tiga aspek yaitu *magnitude*, individu merasa memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dari yang mudah hingga sulit. *generality*, situasi dalam melaksanakan tugas yang disertai dengan keyakinan akan kemampuan diri pada bidang tertentu atau yang bervariasi. *Strength*, kuatnya keyakinan yang dimiliki individu tergambar dari daya tahan dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan suatu tugas. Seseorang yang mempunyai efikasi diri yang baik akan sanggup menghadapi masalah secara efektif, memiliki keyakinan terhadap keberhasilan menangani masalah atau tantangan. Selain itu, individu tersebut akan menganggap suatu masalah sebagai sesuatu yang harus dihadapi dan bukan dihindari, memiliki kegigihan dalam menyelesaikan masalah, percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki, senang mencari situasi baru, dan mampu bangkit dari sebuah kegagalan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilakukan perpindahan posisi dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya untuk memiliki kemampuan pada bidang yang berbeda, pada karyawan PT. X ditemukan respon yang berbeda terhadap penerapan setting kerja menggunakan sistem rotasi kerja. Terdapat karyawan yang menerima dengan senang hati pada penerapan setting tersebut. Namun beberapa karyawan juga merasa tidak siap dengan perubahan tersebut dengan alasan sudah merasa nyaman dengan posisinya saat ini. Karyawan juga perlu waktu untuk menyesuaikan dengan pola kerja atasan yang berbeda dan juga menyampaikan pending matters. Kemudian beberapa hasil dari perubahan posisi tersebut adanya penurunan produktivitas dari karyawan, berkurangnya motivasi kerja dari karyawan, dan juga merasa tidak cocok atau tidak mampu berada di posisinya yang baru. Keyakinan pada kemampuan pada karyawan dalam hal ini menentukan respon dan juga tindakan yang dilakukan oleh karyawan.

Beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya mengemukakan apa saja faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada individu. Beberapa faktor tersebut berasal dari faktor internal pada individu dan juga faktor eksternal individu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Eby et al (2000) mengemukakan bahwa perilaku kerja, preferensi individu, memiliki pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Fradipta & Mulyana (2020) menyatakan hasil bahwa dukungan organisasi memberikan pengaruh positif pada kesiapan untuk berubah pada individu. Selanjutnya, Hanpachern et al (1997) mengemukakan bahwa kemampuan karyawan dan pengetahuan, budaya organisasi, hubungan interpersonal mempengaruhi kesiapan untuk berubah individu. Berkaitan dengan penelitian sebelumnya, masih belum banyak peneliti yang memfokuskan pada faktor internal individu seperti efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah individu. Selain itu, pada penelitian sebelumnya juga diketahui bahwa penelitian mengenai hubungan efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah dalam lingkup perusahaan yang ditujukan pada karyawan masih belum banyak dilakukan.

Aspek dan juga faktor kesiapan perubahan yang telah dijelaskan di atas, efikasi diri memberikan pengaruh atas kesiapan untuk berubah pada individu. Sesuai dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan Meria & Tamzil (2021) menyatakan hasil bahwa efikasi diri mempengaruhi secara positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan yang dilakukan dengan mediasi pemberdayaan karyawan. Penelitian lainnya juga mengemukakan hasil bahwa efikasi diri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan individu untuk perubahan yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Emsza et al., 2016).

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan dan mempertimbangkan juga fenomena yang terjadi pada perusahaan dapat berbeda-beda serta karakter karyawan yang berbeda-beda dalam menerima perubahan yang terjadi, penulis memutuskan akan mengkaji mengenai hubungan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan yang akan difokuskan pada kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. X dalam menghadapi perubahan setting kerja yang dilakukan oleh perusahaan yaitu rotasi kerja. Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui hubungan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam mempersiapkan karyawan dalam menjalankan perubahan.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan model penelitian korelasi. Penelitian korelasi bertujuan untuk mengetahui hubungan atau korelasi dari dua variabel (Siyoto & Sodik, 2015). Penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan peneliti dengan mengumpulkan data-data kemudian dianalisis menggunakan statistik yang akan berwujud angka (Jannah, 2018).

Partisipan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada PT.X, dengan jumlah populasi sebanyak 80 karyawan. Penelitian ini mengambil subjek dengan menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh digunakan ketika anggota populasi relatif sedikit, sehingga seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka, subjek dalam penelitian ini adalah 80 karyawan, dimana 30 karyawan sebagai subjek *try-out*, dan 50 karyawan sebagai subjek penelitian.

Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner secara daring menggunakan *google form*. Kuesioner disusun menggunakan skala efikasi diri dan skala kesiapan untuk berubah. Skala efikasi diri disusun berdasarkan aspek efikasi diri menurut Bandura yaitu *magnitude*, *generality*, dan *strength*. Skala kesiapan untuk berubah disusun berdasarkan empat aspek menurut Holt et al (2007) yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, dan *personal benefit*. Penelitian ini menggunakan model skala likert sebagai alternatif jawaban yang terdiri dari sangat sesuai (SS), sesuai (S), cukup sesuai (CS) tidak sesuai (TS), sangat tidak sesuai (STS).

Pengujian instrumen yang telah dilakukan kepada 30 karyawan, untuk mengetahui daya beda aitem dan reliabilitas dari aitem skala. Hasil *try out* yang telah dilakukan kemudian dihitung menggunakan bantuan aplikasi SPSS 26 for Windows. Koefisien setiap aitem yang dianggap valid yaitu ≥ 30 (Azwar, 2019). Sehingga batasan minimum untuk koefisien daya beda adalah sebesar ≥ 0.30 , kemudian aitem yang menghasilkan nilai koefisien kurang dari 0.30 harus digugurkan dan tidak dapat digunakan. Uji daya beda terhadap skala efikasi diri menunjukkan nilai korelasi aitem total pada rentang 0.358 hingga 0.846, dinyatakan bahwa skala efikasi diri berjumlah 36 aitem ialah valid. Untuk uji daya beda terhadap skala kesiapan untuk berubah menunjukkan nilai korelasi aitem total pada rentang 0.311 hingga 0.890, dinyatakan bahwa dari 48 aitem diperoleh 47 aitem valid, dan 1 item gugur.

Uji reliabilitas pada skala menggunakan teknik *Alpha Cronbach*, dianggap reliabel jika nilai koefisien reliabilitas berada di rentang angka 0 sampai

dengan 1,00 maka yang berarti jika koefisien reliabilitas semakin tinggi mendekati 1,00 maka pengukuran semakin reliabel (Azwar, 2019). Berikut hasil uji reliabilitas pada skala efikasi diri dan skala kesiapan untuk berubah:

Tabel 1. Indeks Nilai Reliabilitas

| Alat Ukur | Nilai Reliabilitas (Alpha Cronbach) | Keterangan |
|------------------------|-------------------------------------|------------|
| Efikasi Diri | 0.956 | Reliabel |
| Kesiapan Untuk Berubah | 0.981 | Reliabel |

Berdasarkan hasil di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa skala efikasi diri dan skala kesiapan untuk berubah mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi dan mendekati nilai 1.00. Skala efikasi diri mendapatkan nilai sebesar 0.956, dan skala kesiapan untuk berubah mendapatkan nilai sebesar 0.981.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data korelasi *product moment*. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui suatu hubungan atau korelasi pada variabel efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah karyawan. Selanjutnya, uji normalitas data dilakukan menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dan uji linearitas data dilakukan dengan teknik *test for linearity*. Keseluruhan analisis penelitian ini dibantu dengan aplikasi SPSS 26.0 *for windows*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian yang telah dikumpulkan dari 50 responden diolah menggunakan SPSS versi 26.0. Hasil analisis statistik deskriptif data pada penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 2. Statistik Deskriptif

| | N | Min | Max | Mean | Std. Dev |
|------------------------|----|-----|-----|--------|----------|
| Efikasi Diri | 50 | 130 | 168 | 147.86 | 8.246 |
| Kesiapan Untuk Berubah | 50 | 170 | 214 | 190.16 | 7.144 |

Berdasarkan hasil dari *descriptive statistic* di atas, penelitian ini menggunakan jumlah responden sebanyak 50. Variabel efikasi diri dalam penelitian ini mendapatkan nilai tertinggi (*max*) sebesar 168, kemudian untuk nilai terendah (*min*) mendapatkan nilai sebesar 130. Nilai rata-rata (*mean*) yang didapatkan untuk variabel efikasi diri yaitu sebesar 147.86 dan nilai *standart devitiation* sebesar 8.246. Pada variabel kesiapan untuk berubah mendapatkan

nilai tertinggi (*max*) sebesar 214, kemudian untuk nilai terendah (*min*) mendapatkan nilai sebesar 170. Nilai rata-rata (*mean*) dari variabel kesiapan untuk berubah sebesar 190.16, dan untuk nilai *standart devitiation* sebesar 7.144.

1. Hasil Uji Asumsi

Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan guna untuk mengetahui data pada kedua variabel apakah data berdistribusi normal atau tidak normal. Untuk mengetahui uji normalitas data pada penelitian ini digunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan aplikasi SPSS 26.0 *for windows*. Menurut Sugiyono (2015) data yang memiliki distribusi normal akan memiliki nilai probabilitas lebih besar dari 0.05 ($p > 0.05$), dan data yang tidak berdistribusi normal akan memiliki nilai probabilitas kurang dari 0.05 ($p < 0.05$).

Tabel 3. Kategori signifikansi Normalitas Data

| Nilai Signifikansi | Keterangan |
|--------------------|------------------------------|
| Sig>0.05 | Distribusi data normal |
| Sig<0.05 | Distribusi data tidak normal |

Hasil uji normalitas terhadap variabel efikasi diri dan variabel kesiapan untuk berubah ialah sebagai berikut :

Tabel 4, Hasil Uji Normalitas Data

| Variabel | Sig. | Keterangan |
|------------------------|-------|------------------------|
| Efikasi Diri | 0.137 | Data Distribusi Normal |
| Kesiapan Untuk Berubah | 0.200 | Data Distribusi Normal |

Berdasarkan tabel di atas, uji normalitas yang telah dilakukan menunjukkan nilai signifikansi pada variabel efikasi diri sebesar 0.137, dan pada variabel kesiapan untuk berubah sebesar 0.200. Nilai signifikansi dari kedua variabel menunjukkan lebih dari 0.05 ($p > 0.05$). Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel efikasi diri dan kesiapan untuk berubah dalam penelitian ini mempunyai data yang berdistribusi normal.

Hasil Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui adakah hubungan yang linear antara variabel efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah. Dalam penelitian ini digunakan *tes for linearity* dengan bantuan aplikasi SPSS 26.0 *for windows*. Data yang dianggap linear jika nilai signifikansinya kurang dari 0.05 ($p < 0.05$).

Tabel 5. Ketentuan Signifikansi Linearitas Data

| Nilai Signifikansi | Keterangan |
|--------------------|------------|
| Sig>0.05 | Non-Linear |
| Sig<0.05 | Linear |

Hasil uji linearitas menggunakan *test for linearity* pada kedua variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 6. Hasil Uji Linearitas berdasarkan *Linearity*

| Variabel | Sig. | Keterangan n |
|-------------------------------------|-------|--------------|
| Efikasi Diri*Kesiapan Untuk Berubah | 0.000 | Linier |

Berdasarkan hasil dari uji linearitas yang telah dilakukan, menunjukkan nilai signifikansi dari variabel efikasi diri dengan variabel kesiapan untuk berubah berdasarkan *linearity* sebesar 0.000. Nilai signifikansi berdasarkan *linearity* menunjukkan kurang dari 0.05 ($p < 0.05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel efikasi diri dan variabel kesiapan untuk berubah memiliki hubungan yang linear.

Selanjutnya uji linearitas dilihat menggunakan *deviation from linearity*, data yang dianggap memenuhi kaidah linearitas jika memiliki nilai signifikansi lebih dari 0.05 ($p > 0.05$), sebaliknya jika nilai signifikansi kurang dari 0.05 maka terdapat hubungan linear pada error di model linear antara kedua variabel. Berikut hasil uji linearitas berdasarkan *deviation from linearity* pada variabel efikasi diri dan variabel kesiapan untuk berubah.

Tabel 7. Hasil Uji Linearitas *deviation from linearity*

| Variabel | Sig. | Keterangan |
|-------------------------------------|-------|------------|
| Efikasi Diri*Kesiapan Untuk Berubah | 0.476 | Linier |

Tabel di atas menunjukkan nilai signifikansi dari variabel efikasi diri dengan variabel kesiapan untuk berubah berdasarkan *deviation from linearity* sebesar 0.476.), dan nilai signifikansi berdasarkan *deviation from linearity* menunjukkan lebih dari 0.05 ($p > 0.05$). Berdasarkan hal tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa di dalam data error tidak terdapat pola linear pada deviasi atau error.

2. Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menguji dan mengetahui adakah hubungan antara variabel efikasi diri dengan variabel kesiapan untuk berubah. Uji hipotesis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik korelasi *product moment* dan dianalisis menggunakan bantuan SPSS 26.0 for windows. Data yang memiliki hubungan jika taraf signifikansi antara dua variabel memiliki nilai probabilitas lebih besar dari 0.05 ($p > 0.05$), sebaliknya jika nilai probabilitasnya

kurang dari 0.05 maka data tersebut tidak signifikan atau tidak memiliki hubungan.

Tabel 8. Nilai Koefisien Korelasi

| Interval Koefisien | Tingkat Hubungan |
|--------------------|------------------|
| 0,80 – 1,000 | Sangat Kuat |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,40 – 0,599 | Cukup Kuat |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,00 – 0,199 | Sangat Rendah |

Hasil dari uji hipotesis antara variabel efikasi diri dengan variabel kesiapan untuk berubah, sebagai berikut:

Tabel 9. Hasil Uji Jipotesis *Product Moment*

| Variabel | Pearson Correlation | Sig. | Ket. |
|-------------------------------------|---------------------|-------|------------|
| Efikasi Diri*Kesiapan Untuk Berubah | 0.505** | 0.000 | Signifikan |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai signifikans p sebesar 0.000 ($p = 0.000$) berarti kurang dari 0.05 ($p < 0.05$) sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa variabel efikasi diri dan variabel kesiapan untuk berubah memiliki hubungan yang signifikan. Nilai koefisien korelasi dari kedua variabel yaitu sebesar 0.505. Nilai koefisien korelasi tersebut berada pada interval koefisien korelasi 0.40-0.599 yang berarti variabel efikasi diri dan variabel kesiapan untuk berubah memiliki hubungan yang cukup kuat. Nilai koefisien korelasi tersebut juga mengungkapkan hubungan kedua variabel pada arah yang positif, dimana jika semakin tinggi nilai efikasi diri maka semakin tinggi juga nilai dari kesiapan untuk berubah. Begitu pula sebaliknya, jika efikasi diri semakin rendah, maka semakin rendah juga kesiapan untuk berubah.

Pembahasan

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel efikasi diri dengan variabel kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. X. Pertanyaan dalam penelitian ini ialah adakah hubungan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.. berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terdapat hubungan yang signifikan antara kedua variabel. Hasil nilai signifikansi kedua variabel yang didapatkan yaitu sebesar 0.000. Hasil nilai signifikan tersebut kurang dari 0.05 ($p < 0.05$), yang berarti terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. X. Selanjutnya, nilai koefisien korelasi (r) antara

kedua variabel tersebut didapatkan sebesar 0.505 ($r=0.505$), dan nilai koefisien korelasi berada pada interval 0.40-0.599. Hal tersebut menunjukkan hubungan yang dimiliki antar variabel cukup kuat. Selain itu, arah hubungan dalam penelitian ini menunjukkan arah yang positif antara kedua variabel, sehingga dapat diambil kesimpulan semakin tinggi efikasi diri maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah pada karyawan perusahaan tersebut. Begitu pula sebaliknya, bila efikasi diri semakin rendah maka semakin rendah pula kesiapan untuk berubah. Maka dari itu, pertanyaan pada penelitian ini mendapatkan hasil bahwa adanya hubungan yang signifikan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Kesiapan untuk berubah menurut Holt et al (2007) merupakan perilaku karyawan yang dipengaruhi oleh proses terjadinya perubahan, karakteristik individu dalam menghadapi perubahan yang bersamaan dengan peran menyeluruh dalam proses perubahan. Karyawan yang memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan terhadap sistem kerja, perubahan teknologi maupun kebijakan akan mudah beradaptasi dan menjalankannya dengan baik. Sebaliknya, karyawan yang tidak siap terhadap perubahan yang terjadi akan cenderung menolak, sulit beradaptasi dan tidak mampu menjalankan perubahan tersebut dengan baik. Selain itu, kesiapan yang dimiliki oleh karyawan akan membantunya beradaptasi dengan hal baru, dan membantu karyawan untuk dapat cepat belajar sehingga dapat memiliki kinerja yang baik.

Terdapat empat aspek untuk mengetahui kesiapan untuk berubah pada individu, aspek tersebut dinyatakan oleh Holt et al (2007) diantaranya yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. Aspek pertama yaitu *appropriateness*, pada aspek ini karyawan yang dianggap siap terhadap perubahan akan memiliki keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan tepat dan dapat menguntungkan bagi perusahaan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan aspek *appropriateness* menunjukkan rata-rata paling tinggi dari tiga aspek lainnya yaitu sebesar 49.06. Hal ini menunjukkan bahwa aspek *appropriateness* secara signifikan memprediksi kesiapan untuk berubah pada karyawan perusahaan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Mardhatillah dan Rahman (2020), dalam penelitiannya menemukan bahwa aspek *appropriateness* memprediksi kesiapan untuk berubah pada karyawan secara signifikan. Berdasarkan analisa lebih lanjut yang dijelaskan dengan mean pada aspek *appropriateness*, karyawan meyakini bahwa perubahan yang diterapkan oleh perusahaan sudah tepat bagi perusahaan. Karyawan juga percaya bahwa perubahan

yang dilakukan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, Aspek kedua dari kesiapan untuk berubah yaitu *change specific efficacy*, pada aspek ini kesiapan individu untuk berubah dilihat dari keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan yang dilakukan. Karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan yang diinginkan oleh perusahaan, serta mampu untuk berkinerja dengan baik. Karyawan yakin memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk perubahan yang diterapkan sehingga mereka dapat melaksanakan perubahan tersebut dengan mudah dan membantu mensukseskan perubahan tersebut.

Selanjutnya, aspek ketiga dari kesiapan untuk berubah yaitu *management support*. Aspek ini melihat keyakinan atau persepsi karyawan terhadap pimpinan perusahaan dalam memberikan dukungan terhadap perubahan yang dijalankan. Pengadaan perubahan dalam sebuah perusahaan, dukungan pemimpin berperan penting terhadap kelancaran atau kesuksesan perubahan tersebut. Karyawan akan memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi apabila mendapatkan sebuah dukungan (Mardhatillah & Rahman, 2020). Bila individu merasa bahwa lingkungannya mendukung perubahan, maka individu akan memiliki kesiapan untuk berubah lebih tinggi (Fradipta & Mulyana, 2020). Bentuk dukungan dari pimpinan PT. X pada karyawan yaitu dengan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan, pimpinan memberikan arahan jelas dan menekankan pentingnya perubahan ini dilakukan. Dukungan pimpinan kepada karyawan akan membuat karyawan berfikir bahwa perubahan yang dilakukan tidak hanya tanggung jawab dari karyawan saja, namun pimpinan juga memiliki komitmen untuk mendukung perubahan tersebut.

Dimensi keempat dari kesiapan untuk berubah yaitu *personal valence*, aspek ini berkaitan dengan keyakinan karyawan mengenai keuntungan yang didapatkan dari perubahan yang dilakukan. Armenakis dan Haris (2002) menyatakan bahwa individu yang menganggap perubahan yang dilakukan tidak memberikan nilai tertentu bagi dirinya, maka perubahan tersebut akan cenderung mendapatkan penolakan. Karyawan PT. X menilai perubahan yang diterapkan dapat menambah pengalaman dan peluang karir baru. Walaupun beban kerja menjadi lebih berat setelah adanya perubahan, karyawan meyakini hal itu sebagai mendapatkan pengalaman baru. Dengan memiliki keyakinan bahwa perubahan dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, sehingga karyawan menyikapi perubahan dengan positif,

Efikasi diri merupakan faktor penting bagi kesuksesan sebuah perubahan (Bernerth, 2004). Kesiapan terhadap sebuah perubahan akan muncul ketika karyawan memiliki efikasi diri tentang proses perubahan (Fatima et

al.,2020) Keyakinan mengenai kemampuan untuk dapat melaksanakan perubahan dan dapat bekerja lebih baik, akan menimbulkan kesiapan terhadap perubahan. Maka dari itu, meningkatkan keyakinan berupa efikasi diri karyawan terhadap perubahan akan membuat mereka dapat menyambut baik proses perubahan. Menurut Bandura, efikasi diri memiliki hubungan dengan keyakinan individu bahwa ia memiliki kemampuan untuk melakukan tindakan yang diharapkan (Bandura et al., 1997). Menurut Holt et al (2007) efikasi diri mempengaruhi dampak secara jangka panjang terhadap mental karyawan yang kemudian akan mempengaruhi tingkat kesiapan untuk berubah pada individu. Maka, karyawan yang mempunyai efikasi diri yang baik maka akan lebih mudah menerima perubahan yang terjadi. Efikasi diri juga diusulkan oleh beberapa penulis sebagai kontributor penting untuk kesiapan untuk berubah (Andrew & Mohankumar, 2017).

Efikasi diri memberikan pengaruh yang positif terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT.X. Karyawan PT. X yang mempunyai efikasi diri yang baik maka akan lebih siap menghadapi perubahan yang diterapkan oleh perusahaan. Ditunjukkan dengan rasa percaya pada perusahaan bahwa perubahan yang dilakukan ialah demi kebaikan perusahaan, serta sikap yakin terhadap kemampuannya bahwa karyawan mampu mengerjakan tiap tugas yang diberikan dan memberikan respon positif terhadap perubahan yang diterapkan perusahaan. Terdapat respon positif yang diberikan karyawan dengan adanya kesadaran pada karyawan PT.X mengenai implementasi *knowledge enlargement* yang diterapkan perusahaan dalam bentuk rotasi kerja. Karyawan akan mengembangkan sikap dan perilaku positif untuk organisasi berdasarkan faktor situasional, kemudian karyawan dapat mengembangkan sikap positif berdasarkan kemauan individu tersebut (Andrew & Mohankumar, 2017). Sikap positif tersebut dapat berupa ketekunan, kerja keras, dan berusaha memberikan usaha yang tinggi untuk menghasilkan perubahan yang diharapkan. Menurut Pajares, seseorang yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk selalu menganalisis situasi yang dapat merugikan dengan rasa kontrol dan berusaha memberikan usaha yang lebih gigih (Andrew & Mohankumar, 2017).

Menurut Bandura et al (1997), terdapat tiga aspek untuk mengukur efikasi diri yaitu *magnitude*, *generality*, dan *strength*. Aspek pertama yaitu *magnitude*, aspek ini menjelaskan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengerjakan tugas berdasarkan tingkat kesulitan tugas. Rata-rata yang didapatkan dalam penelitian ini untuk aspek *magnitude* ialah sebesar 48.64. Persepsi kapasitas kemampuan seseorang dapat diukur dengan

memperhatikan tingkat tuntutan tugas yang memiliki level hambatan yang berbeda pada kinerja (Bandura et al., 1997). Efikasi diri yang dimiliki setiap individu berbeda dan terbatas berdasarkan tuntutan tugas yang diberikan dari tugas yang sederhana atau tugas yang sulit. Bentuk efikasi diri dari aspek ini pada karyawan di PT. X ialah saat karyawan memiliki keyakinan untuk mampu menyelesaikan tugas yang dibebankan, mulai dari tugas yang sederhana hingga tugas yang sulit. Karyawan juga memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menyelesaikan tiap tugas tersebut dengan maksimal.

Aspek kedua yaitu *generality*, pada aspek ini karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam mengerjakan tugas pada bidang tertentu atau bidang yang bervariasi. Bandura et al (1997) menjelaskan bahwa terdapat berbagai dimensi umum seperti tingkat kesamaan kegiatan, gaya kemampuan yang berhubungan dengan perilaku, kognitif, atau afektif properti kualitatif dari situasi dan ciri-ciri pribadi individu. Individu mungkin akan merasa dirinya tergantung pada apa yang dikerjakan, melakukan berbagai pekerjaan maupun jenis kegiatan tertentu. Pada aspek ini karyawan PT. X memiliki keyakinan atas kemampuan mengerjakan pekerjaan diluar bidangnya, serta karyawan mampu menyelesaikan tugas yang sulit berdasarkan pengalaman yang terdahulu. Aspek terakhir *strength*, mendapat rata-rata sebesar 50.14 menjadi rata-rata tertinggi dari aspek efikasi diri lainnya. Pada aspek ini karyawan dinilai seberapa kuat keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menghadapi hambatan saat melaksanakan suatu tugas. Kekuatan keyakinan tersebut dapat dilihat dari ketekunan karyawan dalam menghadapi permasalahan ketika mengerjakan suatu tugas yang sulit dan tidak mudah menyerah terhadap tugas tersebut. Keyakinan yang lemah terhadap efikasi diri akan menyebabkan hasil yang negatif, karena pengalaman yang tidak valid, sedangkan individu yang mempunyai keyakinan yang kuat pada kemampuannya maka mereka akan gigih dengan berbagai upaya untuk menyelesaikan tugas terlepas dari kesulitan atau hambatan yang dihadapi (Bandura et al., 1997). Sejalan dengan pernyataan Bandura di Susilowati (2019) bahwa efikasi diri melekat keyakinan individu terhadap kemampuan diri yang dimiliki dalam mengontrol lingkungannya. Fakta di lapangan mengungkapkan bahwa karyawan PT. X tidak mudah merasa putus asa saat dihadapkan pada tugas yang sulit serta selalu berusaha mencari jalan keluar untuk menyelesaikannya.

Hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya yang menyatakan bahwa efikasi diri memberikan dampak positif pada kesiapan untuk berubah (Meria & Tamzil, 2021; Susilowati, 2019; Angkawijaya, 2018; Emza, 2016). Penelitian ini

menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki hubungan yang positif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT. X. Analisis lanjut yang ditunjukkan dengan mean ditemukan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari sama dengan 5 tahun kerja memiliki efikasi diri yang cukup tinggi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja dibawah 5 tahun, yang berarti pengalaman kerja dapat mempengaruhi sikap positif karyawan terhadap perubahan perusahaan. Sejalan dengan hasil penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Andrew & Muhankumar (2017) menunjukkan bahwa kepercayaan diri, kualifikasi yang lebih tinggi, pengalaman kerja telah meningkatkan kemauan dan sikap positif terhadap kesiapan karyawan untuk perubahan organisasi. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif secara statistik antara efikasi diri dan kesiapan karyawan untuk perubahan organisasi. Penelitian lainnya oleh Susilowati et al (2019) dilakukan pada karyawan senior dalam menghadapi perubahan ditentukan oleh variabel efikasi diri, hasil statistik menunjukkan variabel efikasi diri mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah secara positif dan signifikan, kesiapan pada karyawan senior dalam menghadapi perubahan ditentukan oleh efikasi diri. Bernerth (2004) mengungkapkan untuk membangun rasa kesiapan karyawan untuk berubah, menciptakan efikasi diri untuk perubahan merupakan langkah pertama. Penelitian yang dilakukan oleh Solfema et al (2019) juga menyatakan bahwa untuk meningkatkan kesiapan kerja, harus terlebih dahulu meningkatkan efikasi diri.

PENUTUP

Simpulan

Kesimpulan yang diambil dari penelitian ini yaitu adanya hubungan yang signifikan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah, hubungan yang terjadi bersifat positif antara variabel efikasi diri dengan variabel kesiapan untuk berubah pada subjek penelitian dengan nilai signifikansi yang diperoleh sebesar 0.00 ($p < 0.05$) dan memiliki nilai koefisien korelasi sebesar 0.505 ($r = 0.505$). Hal ini berarti bila individu memiliki tingkat efikasi diri yang tinggi, maka individu tersebut akan memiliki kesiapan untuk berubah lebih besar. Sebaliknya, bila individu memiliki tingkat efikasi diri rendah maka kesiapan untuk berubah yang dimiliki individu tersebut akan rendah. Maka, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kesiapan untuk berubah karyawan dengan menciptakan dan meningkatkan efikasi diri karyawan sebagai langkah awal menyiapkan perubahan. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan memiliki kesiapan untuk berubah yang baik, ditunjukkan dengan respon positif

yang diberikan oleh karyawan, serta adanya dukungan dari pimpinan perusahaan. Serta pengalaman yang telah dimiliki karyawan membuat karyawan lebih mudah mengatasi perubahan yang terjadi.

Saran

Setelah dilaksanakan penelitian ini, terdapat saran yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Bagi Perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan hasil bahwa efikasi diri memiliki hubungan dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan. Pentingnya bagi perusahaan memperhatikan kesiapan karyawan untuk berubah dengan menyiapkan dan melakukan peningkatan efikasi diri karyawan. Selain itu, pemimpin perlu berkomitmen mendukung karyawan dalam melaksanakan perubahan yang diterapkan. Komitmen dapat ditunjukkan dengan memberikan dukungan secara material dan emosional kepada karyawan saat melakukan perubahan. Serta, perusahaan dapat melakukan pelatihan dan evaluasi yang bertujuan untuk meningkatkan efikasi diri karyawan. Meningkatnya efikasi diri karyawan akan membuat karyawan dapat lebih siap dalam menerima perubahan yang dilakukan perusahaan. Perusahaan juga perlu menjelaskan mengenai pentingnya perubahan tersebut, sehingga karyawan akan mengerti bahwa perubahan yang dilaksanakan akan dapat berdampak positif bagi karyawan dan juga perusahaan.

2. Bagi peneliti

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih lanjut variabel lainnya yang berhubungan dengan kesiapan untuk berubah, sehingga dapat menjadi referensi bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan kesiapan berubah pada karyawan. Serta mengingat masih belum banyak penelitian mengenai kesiapan untuk berubah dan efikasi diri dalam lingkup perusahaan, diharapkan peneliti selanjutnya dapat mengkaji kedua variabel ini pada lingkup perusahaan dengan karakteristik karyawan yang berbeda. Selain itu, jumlah sampel yang digunakan pada penelitian selanjutnya perlu lebih besar lagi sehingga hasil penelitian yang didapatkan dapat digeneralisasikan pada perusahaan secara umum.

DAFTAR PUSTAKA

Andrew, A., & Mohankumar, S. (2017). The relationship between Self-efficacy and Employee Readiness for Organizational Change. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(1), 16–27.

- Angkawijaya, Y. (2017). Pada Karyawan Di Pt Tp Tangerang. *Muara Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 1(No.2), 548–555.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183. <https://doi.org/10.1108/09534810210423080>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Azwar, S. (2019). *Penyusunan Skala Psikologi* (P. Belajar (ed.2)).
- Bandura, A., Freeman, W. H., & Lightsey, R. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. In *Journal of Cognitive Psychotherapy* (Vol. 13, Issue 2, pp. 158–166). <https://doi.org/10.1891/0889-8391.13.2.158>
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377–392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/00187267005333006>
- Emsza, B., Eliyana, A., & Istyarini, W. (2016). The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 201–206. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201>
- Fatima, Mehreen; Riaz, Amir; Mahmood, Hafiz Zahid; Usman, M. (2020). Linking Employees Change-Related Self-Efficacy, Change Readiness and Commitment to Change. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 334–367.
- Ford, J. K., & Foster-Fishman, P. (2012). Organizational Development and Change: Linking Research from the Profit, Nonprofit, and Public Sectors. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, 2(January). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928286.013.0029>
- Fradipta, D., & Mulyana, O. P. (2020). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(2).
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jannah, M. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Psikologi*.
- Kustini, & A, M. H. (2018). Kesiapan Perubahan Dalam Menerapkan Teknologi Informasi Pada Guru-Guru SMA. *Seminar Nasional Manajemen Dan Bisnis Ke-3*, 232–243. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/prosiding/article/view/9168> , diakses 17 Januari 2021
- Lizar, A. A., Mangundjaya, W. L. ., & Rachmawan, A. (2015). The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 343–352. <https://doi.org/10.1353/jda.2015.0063>
- Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1–10.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Mangundjaya, W. L. H. (2012). Are organizational commitment and employee engagement important in achieving. *Humanitas*, IX(2), 1–8.
- Mardhatillah, A., & Rahman, S. A. (2020). Readiness to Change in Higher Education: Do Demographic Differences in Psychosocial Predictors Matter? *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 64–72. <https://doi.org/10.7454/jps.2020.08>
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan 1,2. *Forum Ilmiah*, 18(2), 279–290.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Siyoto, S., & Sodik, A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian*. Literasi Media.

- Solfema, Wahid, S., & Pamungkas, H. A. (2019). The Contribution of Self Efficacy, Entrepreneurship Attitude, and Achievement Motivation to Work Readiness of Participants of Life Skill Education. *Journal of Nonformal Education*, 5(2), 125–131. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jne>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Penerbit Andi.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis.: Carlos Albizu Virtual Library. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. Alfabeta.
- Sutrisno, & EQ, Z. M. (2018). *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Selfefficacy Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Serta Dampaknya Terhadap* 1–10. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/11313>
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi*.