

**PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE*  
PADA KARYAWAN PT X SURABAYA DENGAN VARIABEL GENERASI  
SEBAGAI MODERATOR**

**SKRIPSI**



Oleh

Andini Huwaidah

NIM.210401110026

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2025**

**HALAMAN JUDUL**

**PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE*  
PADA KARYAWAN PT X SURABAYA DENGAN VARIABEL GENERASI  
SEBAGAI MODERATOR**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri

Maulana Malik Ibrahim Malang untuk memenuhi salah

satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana

Psikologi (S.Psi)

Oleh

Andini Huwaidah

NIM.210401110026

**FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

**2025**

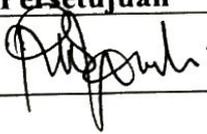
**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE*  
PADA KARYAWAN PT X SURABAYA DENGAN VARIABEL GENERASI  
SEBAGAI MODERATOR**

**SKRIPSI**

Oleh :  
**Andini Huwaidah**  
**NIM. 210401110026**

Telah disetujui oleh :

<b>Dosen Pembimbing</b>	<b>Tanda Tangan Persetujuan</b>	<b>Tanggal Persetujuan</b>
<b><u>Rahmatika Sari Amalia, M.Psi</u></b> <b>NIP. 199105222020122001</b>		14 Mei 2025

Mengetahui  
**Ketua Program Studi**



  
**Yusuf Ratu Agung, M. A.**  
**NIP. 198010202015031002**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE*  
PADA KARYAWAN PT X SURABAYA DENGAN VARIABEL GENERASI  
SEBAGAI MODERATOR

SKRIPSI

Oleh :  
Andini Huwaldah  
NIM. 210401110026

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji Skripsi dan  
Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk  
Memperoleh Gelar Sarjana Psikologi ( S.Psi )  
Tanggal: 25 Juni 2025

DEWAN PENGUJI SKRIPSI

Dosen Pembimbing	Tanda Tangan Persetujuan	Tanggal Persetujuan
<b>Sekretaris Ujian</b> <u>Rahmatika Sari Amalia, M.Psi</u> NIP. 199105222020122001		26 / 6 '25
<b>Ketua Penguji</b> <u>Agus Iqbal Hawabi, M.Psi</u> NIP. 198006012019031009		26 / 6 '25
<b>Penguji Utama</b> <u>Dr. Hj. Endah Kurniawati,</u> <u>M.Psi, Psikolog</u> NIP. 197505142000032003		27 / 6 '25

Disahkan Oleh  
Dekan,



  
Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si  
NIP. 1976112820021220001

**NOTA DINAS**

Kepada Yth.,  
Dekan Fakultas Psikologi  
UIN Maulana Malik Ibrahim  
Malang

*Assalamu'alaikum wr.wb*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah Skripsi berjudul :

**PENGARUH *SELF-EFFICACY* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE*  
PADA KARYAWAN PT X SURABAYA DENGAN VARIABEL GENERASI  
SEBAGAI MODERATOR**

Yang ditulis oleh :

Nama : Andini Huwaidah  
NIM : 210401110026  
Program : S1 Psikologi

Saya berpendapat bahwa Skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang Untuk diujikan dalam Sidang Ujian Skripsi.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Malang, Mei 2025  
Dosen Pembimbing,



Rahmatika Sari Amalia, M.Psi  
NIP. 199105222020122001

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andini Huwaidah

NIM : 210401110026

Fakultas : Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Skripsi yang saya dengan judul "**Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap *Readiness for change* Pada Karyawan PT X Surabaya Dengan Variabel Generasi Sebagai Moderator**" adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika kemudian hari ada *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 15 Mei 2025

Yang membuat pernyataan,



METERAL  
TEMPEK  
055AJX656128016

Andini Huwaidah  
NIM.210401110026

## MOTTO

*“Self-efficacy is the belief in one's capabilities to organize and execute the courses of action required to manage prospective situations.”*

(Albert Bandura)

*“Change will not come if we wait for some other person or some other time. We are the ones we've been waiting for.”*

(Barack Obama)

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur, karya ini kupersembahkan kepada:

1. Allah SWT, Sang Pemilik Segala Ilmu, atas rahmat dan hidayah-Nya yang selalu menyertai setiap langkah penulis.
2. Bapak tercinta, **Subandi**. Yang tanpa lelah memberikan dukungan, baik dalam bentuk materi, semangat, maupun doa yang tak pernah terputus. Terima kasih atas semua pengorbanan dan kasih sayang yang tak ternilai, yang menjadi kekuatan terbesar dalam menyelesaikan perjalanan akademik ini.
3. Ibu tercinta, **Warda**. Sosok yang penuh kasih, doa, dan pengorbanan tanpa batas. Terima kasih atas segala cinta yang menguatkan, doa yang menyertai setiap langkah penulis, serta pengabdian yang menjadi sumber semangat dalam menjalani hidup ini. Semua ini tidak akan tercapai tanpa kehadiran dan dukungan dari ibu.
4. Saudari tersayang, **Arini Dwi Wardani**. Yang selalu memberikan dukungan emosional, mendengarkan curahan hati penulis setiap saat, serta memberikan motivasi tanpa henti.
5. Om Nurhadi beserta keluarga, yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini dengan dukungan.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang Maha Pengasih dan Penyayang, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap *Readiness for change* Pada Karyawan PT X Surabaya dengan Variabel Generasi Sebagai Moderator” ini tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi pada Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian studi dan penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak dukungan, baik berupa pengajaran, bimbingan, maupun arahan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M. A, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M. Si, selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Yusuf Ratu Agung, M. A, selaku Ketua Program Studi Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Rahmatika Sari Amalia, M.Psi, selaku dosen pembimbing atas bimbingan, arahan, kesabaran, dan waktu yang telah diberikan selama proses penyusunan skripsi ini. Dukungan dan masukan ibu telah menjadi panduan berharga dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.

5. Dr. Hj. Endah Kurniawati, M.Psi., Psikolog, selaku dosen penguji utama yang telah memberikan masukan, saran, dan kritik membangun yang sangat berarti bagi penyempurnaan skripsi ini. Terima kasih atas ilmu dan keteladanan yang telah diberikan selama proses ujian skripsi.
6. Agus Iqbal Hawabi, M.Psi., selaku Ketua Penguji yang telah memberikan arahan, pertanyaan kritis, dan perspektif baru yang memperkaya isi dan kualitas penelitian ini. Terima kasih atas perhatian dan waktunya dalam proses sidang skripsi.
7. Pimpinan PT X Surabaya, yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan, serta atas dukungan dan kerja sama yang sangat membantu kelancaran proses pengumpulan data.
8. Seluruh responden penelitian, yaitu para karyawan PT X Surabaya, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner dengan penuh tanggung jawab. Partisipasi dan kejujuran Bapak/Ibu sangat berarti bagi keberhasilan penelitian ini.

Malang, ..... 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
NOTA DINAS.....	v
SURAT PERNYATAAN .....	vi
MOTTO .....	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvii
ABSTRAK.....	xviii
ABSTRACT .....	xix
تجريد .....	xx
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Penelitian .....	18
1.3    Tujuan Penelitian .....	19
1.4    Manfaat Penelitian .....	19
BAB II .....	21
TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1    Generasi .....	21
2.1.1.    Generasi X (lahir 1965–1980): .....	21
2.1.2.    Generasi Y atau Milenial (lahir 1981–1996): .....	22
2.1.3.    Generasi Z (lahir 1997–2012):.....	23
2.2 <i>Readiness For Change</i> .....	25
2.2.1    Definisi <i>Readiness For Change</i> .....	25
2.2.2 <i>Readiness for change</i> Berdasarkan Generasi .....	27
2.2.3    Aspek-Aspek <i>Readiness For Change</i> .....	28

2.2.4	Faktor-faktor yang Mempengaruhi <i>Readiness For Change</i> .....	29
<b>2.3</b>	<b><i>Self-efficacy</i></b> .....	31
2.1.1	Definisi <i>Self-efficacy</i> .....	31
2.1.2	<i>Self-efficacy</i> Berdasarkan Generasi.....	33
2.1.3	Dimensi <i>Self-efficacy</i> .....	35
<b>2.4</b>	<b>Kajian Keislaman</b> .....	36
2.4.1	<b>Generasi</b> .....	36
2.4.2	<b><i>Readiness For Change</i></b> .....	37
2.4.3	<b><i>Self-efficacy</i></b> .....	37
<b>2.5</b>	<b>Pengaruh <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness For Change</i></b> .....	38
<b>2.6</b>	<b>Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness for change</i> dengan Generasi Sebagai Moderator</b> .....	41
<b>2.7</b>	<b>Kerangka Pemikiran</b> .....	45
<b>2.8</b>	<b>Hipotesis Penelitian</b> .....	45
<b>BAB III</b>	.....	47
<b>METODE PENELITIAN</b>	.....	47
<b>3.1</b>	<b>Desain Penelitian</b> .....	47
<b>3.2</b>	<b>Identifikasi Variabel Penelitian</b> .....	48
<b>3.3</b>	<b>Definisi Operasional</b> .....	49
<b>3.4</b>	<b>Partisipan</b> .....	50
3.4.1.	Karakteristik Responden .....	50
3.4.2.	Populasi .....	51
3.4.3.	Sampel.....	51
<b>3.5</b>	<b>Teknik Pengumpulan Data</b> .....	52
<b>3.6</b>	<b>Alat Pengumpulan Data</b> .....	54
3.5.1	Skala <i>Readiness For Change</i> .....	54
3.5.2	Skala <i>Self-efficacy</i> .....	55
<b>3.7</b>	<b>Uji Validitas dan Reliabilitas</b> .....	56
3.6.1	Validitas .....	56
3.6.2	Reliabilitas .....	64
<b>3.8</b>	<b>Teknik Analisis Data</b> .....	65
3.7.1	Analisis Deskriptif .....	65
3.7.2	Uji Asumsi Klasik.....	66

3.7.3 Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis - MRA*)  
67

<b>BAB IV</b> .....	68
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	68
<b>4.1 Pelaksanaan Penelitian</b> .....	68
<b>4.2 Gambaran Sampel Penelitian</b> .....	69
<b>4.3 Hasil Penelitian</b> .....	69
4.2.1 Analisis Deskriptif .....	69
4.2.2 Uji Prasyarat Analisis .....	78
4.2.3 Uji Pengaruh <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness For Change</i> .....	81
4.2.4 Uji Pengaruh <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness for change</i> Karyawan dengan Generasi Sebagai Moderator .....	85
<b>4.4 Pembahasan</b> .....	92
4.3.1 Tingkat <i>Readiness for change</i> Karyawan .....	92
4.3.2 Tingkat <i>Self-efficacy</i> Karyawan .....	96
4.3.3 Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness for change</i> Karyawan 100	
4.3.4 Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness for change</i> Karyawan dengan Generasi Sebagai Moderator .....	104
<b>BAB V</b> .....	110
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	110
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	110
<b>5.2 Saran</b> .....	112
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	117
<b>LAMPIRAN</b> .....	124

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1. 1 Diagram Hasil Survei <i>Readiness for change (Personal Valance)</i></b>	<b>5</b>
<b>Gambar 1. 2 Diagram Hasil Survei <i>Readiness for change (Management Support)</i></b> .....	<b>5</b>
<b>Gambar 1. 3 Diagram Hasil Survei <i>Readiness for change (Change-Efficacy)</i></b>	<b>6</b>
<b>Gambar 1. 4 Diagram Hasil Survei <i>Self-efficacy</i></b> .....	<b>8</b>
<b>Gambar 1. 5 Diagram Hasil Survei <i>Self-efficacy</i> Generasi</b> .....	<b>9</b>
<b>Gambar 1. 6 Diagram Hasil Survei <i>Readiness for change</i> Generasi (<i>Personal Valance</i>)</b> .....	<b>11</b>
<b>Gambar 1. 7 Diagram Hasil Survei <i>Readiness for change</i> Generasi (<i>Management Support</i>)</b> .....	<b>12</b>
<b>Gambar 1. 8 Diagram Hasil Survei <i>Self-efficacy</i> Generasi</b> .....	<b>13</b>
<b>Gambar 2. 1 Model Teoritis Hubungan Antar Variabel</b> .....	<b>45</b>
<b>Gambar 4. 1 Diagram Kontribusi Dimensi Variabel <i>Readiness For Change</i></b>	<b>73</b>
<b>Gambar 4. 2 Diagram Kontribusi Dimensi Variabel <i>Self-efficacy</i></b> .....	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Nilai Skala .....	53
Tabel 3. 4 Daftar Nama Panel Ahli CVR.....	58
Tabel 3. 8 Blueprint Skala <i>Readiness for change</i> Setelah CVR.....	59
Tabel 3. 9 Uji Validitas Skala <i>Readiness For Change</i> .....	60
Tabel 3. 10 Blueprint Skala <i>Readiness for change</i> Setelah Uji Validitas .....	61
Tabel 3. 5 Blueprint Skala <i>Self-efficacy</i> Setelah CVR .....	62
Tabel 3. 6 Validitas Skala <i>Self-efficacy</i> .....	63
Tabel 3. 7 Blueprint Skala <i>Self-efficacy</i> Setelah Uji Validitas .....	64
Tabel 3. 11 Kategorisasi Nilai Cronbach's Alpha .....	65
Tabel 3. 12 Hasil Uji Reliabilitas Skala .....	65
Tabel 3. 13 Tabel Kategorisasi Data.....	66
Tabel 4. 1 Distribusi Jumlah Responden Berdasarkan Generasi.....	69
Tabel 4. 2 Output Uji Analisis Deskriptif .....	69
Tabel 4. 3 Kategori Tingkat <i>Readiness For Change</i> .....	70
Tabel 4. 4 Hasil Kategorisasi <i>Readiness for change</i> Generasi X .....	71
Tabel 4. 5 Hasil Kategorisasi <i>Readiness for change</i> Generasi Y .....	71
Tabel 4. 6 Hasil Kategorisasi <i>Readiness for change</i> Generasi Z .....	72
Tabel 4. 7 Persentase Kontribusi Dimensi Terhadap Variabel <i>Readiness For Change</i> .....	72
Tabel 4. 8 Kategori Tingkat <i>Self-efficacy</i> .....	74
Tabel 4. 9 Hasil Kategorisasi <i>Self-efficacy</i> Generasi X.....	74
Tabel 4. 10 Hasil Kategorisasi <i>Self-efficacy</i> Generasi Y.....	75
Tabel 4. 11 Hasil Kategorisasi <i>Self-efficacy</i> Generasi Z.....	75
Tabel 4. 12 Persentase Kontribusi Dimensi Terhadap Variabel <i>Self-efficacy</i> .....	76
Tabel 4. 13 Hasil Sumbangan Efektif Dimensi <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness For Change</i> .....	77
Tabel 4. 14 Hasil Asumsi Normalitas Regresi Sederhana .....	78
Tabel 4. 15 Hasil Asumsi Normalitas MRA.....	78
Tabel 4. 16 Hasil Uji Glejser Regresi Linear Sederhana.....	79
Tabel 4. 17 Hasil Uji Glejser MRA.....	79
Tabel 4. 18 Hasil Uji Multikolinearitas MRA .....	80
Tabel 4. 19 Hasil Uji Determinasi Regresi Linear Sederhana .....	81
Tabel 4. 20 Hasil Regresi Linear Sederhana .....	81
Tabel 4. 21 Hasil Koefisien Determinasi Pengaruh Dimensi <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness For Change</i> .....	81
Tabel 4. 22 Hasil Uji F Pengaruh Dimensi <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness For Change</i> .....	82
Tabel 4. 23 Hasil Uji T Pengaruh Dimensi <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness For Change</i> .....	83
Tabel 4. 24 Hasil Uji Pengaruh Dimensi <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness For Change</i> .....	83

<b>Tabel 4. 25 Hasil Uji T Pengaruh Dimensi <i>Self-efficacy</i> terhadap <i>Readiness For Change</i>.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4. 26 Hasil Uji Koefisien Determinasi Pengaruh <i>Self-efficacy</i> dan Generasi terhadap <i>Readiness For Change</i>.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabel 4. 27 Hasil Uji Pengaruh <i>Self-efficacy</i> dan Generasi terhadap <i>Readiness For Change</i>.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabel 4. 28 Hasil Uji Koefisien Determinasi Pengaruh Interaksi <i>Self-efficacy</i> dan Generasi terhadap <i>Readiness For Change</i>.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabel 4. 29 Hasil Uji Pengaruh Interaksi <i>Self-efficacy</i> dan Generasi terhadap <i>Readiness For Change</i>.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabel 4. 30 Hasil Uji Ketepatan Model (Uji F).....</b>	<b>90</b>
<b>Tabel 4. 31 Hasil Regresi Generasi X.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabel 4. 32 Hasil Regresi Generasi Y.....</b>	<b>91</b>
<b>Tabel 4. 33 Hasil Regresi Generasi Z.....</b>	<b>92</b>

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran 1 Skala Penelitian.....</b>	<b>125</b>
<b>Lampiran 2 Hasil CVR.....</b>	<b>128</b>
<b>Lampiran 3 Hasil Pengisian Skala .....</b>	<b>132</b>
<b>Lampiran 4 Hasil Uji Validitas &amp; Reliabilitas .....</b>	<b>142</b>
<b>Lampiran 5 Hasil Analisis Data.....</b>	<b>152</b>

## ABSTRAK

Andini Huwaidah, 210401110026, Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for Change* pada Karyawan PT X Surabaya dengan Variabel Generasi Sebagai Moderator. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2025.

Dosen Pembimbing : Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.

---

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal moderasi. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak PT X Surabaya yang telah bekerja minimal satu tahun, berjumlah 88 orang dan berasal dari Generasi X, Y, dan Z. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode total sampling. Instrumen yang digunakan berupa skala *Self-efficacy* berdasarkan teori Bandura dan skala *Readiness for change* berdasarkan teori Holt et al. (2007), dengan format skala Likert empat poin. Analisis data dilakukan menggunakan *Moderated Regression Analysis* (MRA) untuk mengetahui pengaruh langsung dan interaksi antara *Self-efficacy* dan generasi terhadap *Readiness For Change*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for change* ( $B = 0,711$ ,  $p < 0,001$ ), dengan nilai koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,690. Artinya, *Self-efficacy* memberikan kontribusi sebesar 69% terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Uji simultan terhadap dimensi *Self-efficacy* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan ( $R^2 = 0,764$ ;  $F = 90,718$ ;  $p = 0,000$ ), dengan dimensi *generality* menjadi prediktor paling dominan. Selain itu, hasil interaksi antara *Self-efficacy* dan generasi menunjukkan bahwa generasi memoderasi hubungan tersebut secara signifikan ( $B = 3,033$ ;  $p = 0,000$  pada interaksi  $ZSE\_GenZ$ ), khususnya pada Generasi Z yang menunjukkan kesiapan lebih tinggi terhadap perubahan.

Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat *Self-efficacy*, maka semakin tinggi pula kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Faktor generasi memperkuat hubungan tersebut, di mana generasi Z menunjukkan adaptabilitas tertinggi terhadap dinamika perubahan organisasi, generasi Y cenderung responsif terhadap perubahan yang selaras dengan nilai pribadi dan partisipasi kerja, sementara generasi X menunjukkan kecenderungan lebih skeptis dan membutuhkan pendekatan berbeda berbasis struktur dan pengalaman. Temuan ini menekankan pentingnya strategi manajemen perubahan yang disesuaikan dengan karakteristik generasi untuk meningkatkan kesiapan menghadapi restrukturisasi perusahaan.

Kata Kunci: *Self-efficacy*, *Readiness For Change*, Generasi, Karyawan.

## ABSTRACT

Andini Huwaidah, 210401110026, The Influence of *Self-efficacy* on *Readiness for change* in Employees of PT X Surabaya with Generation Variables as Moderators. Thesis. Faculty of Psychology, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang, 2025.

Supervisor : Rahmatika Sari Amalia, M.Psi.

---

This study employed a quantitative approach with a causal moderation design. The sample consisted of all permanent and contract employees at PT X Surabaya who had worked for at least one year, totaling 88 individuals from Generations X, Y, and Z. The sampling technique used was total sampling. The instruments utilized were the *Self-efficacy* scale based on Bandura's theory and the *Readiness for change* scale based on Holt et al. (2007), both measured using a four-point Likert scale. Data analysis was performed using Moderated Regression Analysis (MRA) to examine both the direct and interaction effects of *Self-efficacy* and generation on *Readiness For Change*.

The analysis revealed that *Self-efficacy* had a positive and significant effect on *Readiness for change* ( $B = 0.711$ ,  $p < 0.001$ ), with an  $R^2$  value of 0.690. This indicates that *Self-efficacy* contributes 69% to employees' readiness to face organizational change. Simultaneous testing of *Self-efficacy* dimensions also showed a significant effect ( $R^2 = 0.764$ ;  $F = 90.718$ ;  $p = 0.000$ ), with the generality dimension being the most dominant predictor. Furthermore, the interaction between *Self-efficacy* and generation was significant ( $B = 3.033$ ;  $p = 0.000$  on ZSE\_GenZ interaction), highlighting that Generation Z had the highest *Readiness For Change*.

It can be concluded that the higher the level of *Self-efficacy*, the higher the employee's readiness to face change. Generational factors strengthen this relationship, with Generation Z demonstrating the highest adaptability to organizational change, Generation Y tending to be responsive to changes aligned with personal values and participatory work culture, while Generation X tends to be more skeptical and requires a different approach based on structure and experience. These findings highlight the importance of implementing change management strategies tailored to generational characteristics to improve readiness for organizational restructuring.

Keywords: *Self-efficacy*, *Readiness For Change*, Generation, Employees.

## تجريدي

أنديني هوايدة، 210401110026، تأثير الكفاءة الذاتية على الاستعداد للتغيير لدى سورابايا مع الجيل كمتغير معدل. رسالة جامعية. كلية علم PT X موظفي شركة النفس، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج، 2025  
المشرفة: رحمتيكا ساري أماليا، ماجستير في علم النفس

تستخدم هذه الدراسة منهجًا كمياً بتصميم سببي مع متغير معدل. وتتكون العينة من جميع الموظفين سورابايا الذين لديهم خبرة عمل لا تقل عن سنة واحدة، ويبلغ PT X الدائمين والمؤقتين في شركة (total sampling). وتم استخدام طريقة العينة الشاملة. Z و Y و X عددهم 88 موظفًا من أجيال أما أدوات القياس فتتمثل في مقياس الكفاءة الذاتية المستند إلى نظرية باندورا، ومقياس الاستعداد للتغيير المستند إلى نظرية هولت وزملائه (2007)، باستخدام مقياس ليكرت من أربع نقاط. وقد للتحليل (Moderated Regression Analysis - MRA) تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المعدل. لدراسة التأثير المباشر والتفاعلي بين الكفاءة الذاتية والجيل على الاستعداد للتغيير.

أظهرت نتائج التحليل أن الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على الاستعداد للتغيير بلغت 0.690، مما يعني أن الكفاءة الذاتية تساهم ( $R^2$ ) بقيمة تحديد، ( $B = 0.711$ ،  $p < 0.001$ ) بنسبة 69% في استعداد الموظفين لمواجهة التغييرات التنظيمية. كما أظهرت نتائج التحليل الشامل حيث كانت ( $R^2 = 0.764$ ؛  $F = 90.718$ ؛  $p = 0.000$ )، لأبعاد الكفاءة الذاتية تأثيرًا معنويًا هو العامل الأكثر تأثيرًا. كما أظهر التفاعل بين الكفاءة الذاتية (*generality*) "بُعد" التعميم Z حيث أظهر الجيل، ( $ZSE\_GenZ$ ) في تفاعل ( $B = 3.033$ ؛  $p = 0.000$ ) والجيل تأثيرًا دالًا. استعدادًا أكبر للتغيير مقارنة بالأجيال الأخرى.

يمكن الاستنتاج أنه كلما ارتفع مستوى الكفاءة الذاتية، زادت جاهزية الموظفين لمواجهة التغيير أعلى درجات التكيف مع التغييرات Z تعزز العوامل الجيلية هذه العلاقة. حيث تُظهر الجيل إلى الاستجابة للتغييرات التي تتماشى مع القيم الشخصية وثقافة Y التنظيمية، بينما يميل الجيل فيظهر ميلاً أكبر إلى الشك ويتطلب نهجًا مختلفًا يعتمد على الهيكلية X العمل التشاركي، أما الجيل والخبرة. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تطبيق استراتيجيات لإدارة التغيير تتوافق مع خصائص كل جيل من أجل تعزيز الاستعداد لإعادة هيكلة المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الذاتية، الاستعداد للتغيير، الجيل، الموظفون

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perubahan adalah hal yang pasti dalam kehidupan organisasi, baik akibat perkembangan teknologi, dinamika pasar, maupun regulasi baru. Menurut Kiefer (2010), perubahan yang berhasil membutuhkan perencanaan yang jelas dan dukungan dari seluruh pihak dalam organisasi. Tanpa kemampuan beradaptasi, organisasi bisa kehilangan daya saing dan terjebak dalam stagnasi. Armenakis et al. (1993) menekankan bahwa kesiapan karyawan dalam menerima perubahan sangat menentukan keberhasilannya. Perubahan yang tidak dikelola dengan baik, bisa muncul penolakan yang menghambat proses tersebut.

Perubahan dalam dunia bisnis sering terjadi akibat tuntutan pasar yang kompetitif atau faktor eksternal, seperti krisis ekonomi dan pandemi. Sebagai contoh, ketika pandemi Covid-19 melanda, banyak perusahaan menyesuaikan strategi serta operasional mereka demi keberlangsungan bisnis. Namun, perubahan yang mendadak ini bisa menjadi tantangan bagi karyawan yang terbiasa dengan sistem lama (Holt et al., 2007). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dampak perubahan terhadap karyawan dan memastikan adanya dukungan yang memadai agar transisi berjalan lancar.

PT X Indonesia, yang bergerak di bidang layanan katering penerbangan dan jasa boga. Sebagai salah satu penyedia layanan makanan terbesar di industri penerbangan nasional, PT X memiliki peran strategis dalam mendukung operasional maskapai penerbangan, baik domestik maupun

internasional. Namun, pandemi Covid-19 yang melanda dunia telah memberikan dampak signifikan pada sektor penerbangan, termasuk pada kinerja PT X. Selama lebih dari dua tahun pandemi, PT X mengalami penurunan pendapatan signifikan hingga 73% dari kondisi normal (Berita Trans, 2022). Penurunan drastis jumlah penerbangan menyebabkan perusahaan menghadapi tantangan besar dalam menjaga keberlanjutan operasionalnya, yang berujung pada langkah penyelesaian masalah keuangan melalui proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU). Langkah ini mencerminkan kondisi keuangan perusahaan yang memerlukan restrukturisasi utang untuk menghindari potensi kepailitan. Pada 26 Juli 2022, proses PKPU ini berhasil diselesaikan melalui putusan homologasi di Pengadilan Niaga, Jakarta Pusat (Kontan Insight, 2022).

Pasca PKPU, PT X fokus melakukan restrukturisasi menyeluruh sebagai bagian dari upaya pemulihan dan keberlangsungan bisnis. Restrukturisasi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari penyesuaian strategi operasional hingga pembenahan tata kelola Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut pernyataan Direktur Utama PT X, restrukturisasi menjadi langkah penting untuk memastikan perusahaan tetap kompetitif dan mampu menghadapi tantangan di masa depan. Proyeksi pemulihan diperkirakan membutuhkan waktu beberapa tahun ke depan (Berita Trans, 2022). Dampak dari restrukturisasi ini juga dirasakan oleh unit-unit lain dalam perusahaan, termasuk cabang-cabang yang tersebar di berbagai wilayah salah satunya cabang Surabaya. Penyesuaian strategi pada tingkat pusat memengaruhi pola kerja, target operasional, dan alokasi sumber daya di PT X cabang Surabaya,

sehingga mendorong efisiensi yang lebih tinggi dan perubahan dalam struktur organisasi (Antari et al., 2022).

Peneliti melakukan observasi langsung di PT X Surabaya selama periode 2 September hingga 28 November 2024, bertepatan dengan masa transisi organisasi dari fase pemulihan menuju fase ekspansi. Observasi ini diperkuat melalui wawancara awal dengan manajer *Human Capital* (inisial D) pada tanggal 19 Februari 2025. Informasi yang disampaikan oleh D memberikan gambaran menyeluruh mengenai dinamika organisasi dalam tiga tahun terakhir. D menjelaskan bahwa:

*“... di tahun 2022 sampai 2023 itu perusahaan masih dalam proses bertahan dan perbaikan. Tahun 2024 mulai ada perkembangan. Dulu kan ada 11 departemen, sekarang udah digabung jadi 8. Nah, di tahun 2025 ini, beberapa kebijakan yang dulu sempat ditunda udah mulai dijalankan lagi. Pegawai juga udah mulai dimapping ulang, dan kita juga udah mulai cari pasar baru. Jadi, dari 2023 prosesnya masih perbaikan, 2024 mulai tumbuh, dan 2025 ini udah mulai ekspansi lagi.”*

PT X mengalami proses pemulihan pada tahun 2022–2023 sebagai respons terhadap kondisi pasca putusan PKPU. Tahun 2024 menjadi titik awal pertumbuhan, ditandai dengan penggabungan departemen dari 11 menjadi 8 unit. Tahun 2025, perusahaan mulai menjalankan kembali kebijakan-kebijakan yang sebelumnya tertunda serta aktif melakukan pemetaan ulang pegawai dan pencarian pasar baru. Perubahan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya sekadar pulih, tetapi mulai menyesuaikan diri dengan tuntutan pasar dan industri secara strategis.

Ada beberapa tantangan yang muncul, terutama dalam hal adaptasi karyawan terhadap perubahan tersebut. Salah satunya adalah perubahan dalam struktur organisasi dan peran karyawan. Perusahaan sebelumnya memiliki

sistem kerja dengan posisi yang jelas seperti manajer, supervisor, dan staf, maka saat ini struktur tersebut telah mengalami perubahan. Hal ini membuat beberapa karyawan harus beradaptasi dengan peran baru mereka. *D* lebih lanjut menyampaikan bahwa:

*"Jadi sebenarnya kalau dulu ada posisi seperti manajer, supervisor, terus ada staf. Sekarang udah lebih ramping, ada pemangkasan beberapa posisi biar lebih efisien. Jadi kondisinya menyesuaikan dengan situasi sekarang... Kalau sekarang supervisor MTSU sudah ada, supervisor handling sudah ada, supervisor order center, yang dulu notabenenya supervisor cuma dikasih satu"*

Hasil wawancara juga terungkap bahwa perbedaan generasi tampak signifikan dalam respons terhadap perubahan. Generasi X cenderung mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan sistem digital, sehingga proses adaptasi mereka berjalan lebih lambat. Sementara itu, Generasi Y dan Z menunjukkan kemampuan adaptasi teknologi yang lebih cepat, namun rentan mengalami tekanan mental. Tingginya angka *turnover* pada generasi muda menjadi tantangan baru, sebab karyawan dari kelompok ini cenderung mundur ketika menghadapi tantangan atau tekanan kerja. *D* menyampaikan bahwa *fighting spirit* generasi muda terasa berbeda dibanding generasi sebelumnya, dan perubahan kecil saja dapat memicu keinginan untuk keluar dari pekerjaan.

*D* mengatakan:

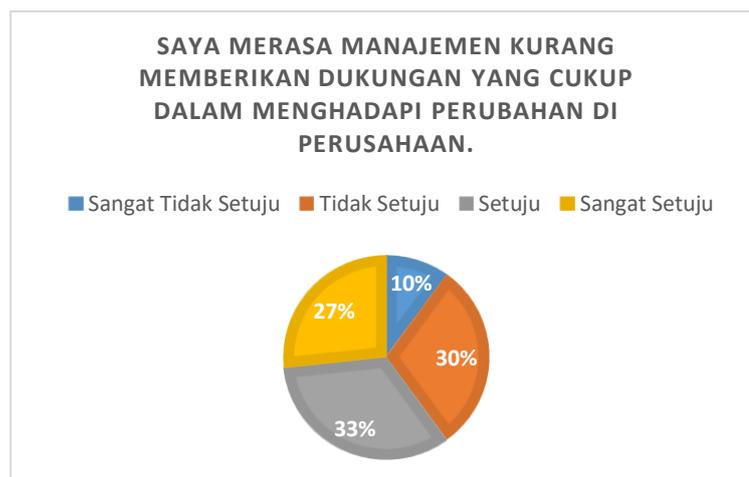
*"Fighting spirit generasi sekarang itu beda. Kalau zaman dulu, kalau kita sakit masih bisa berdiri, kita tetap masuk kerja karena ada rasa tanggung jawab. Sekarang enggak, sedikit ada tantangan, mereka mundur. Turnover tinggi, ada challenge sedikit langsung cari kerja lain..... Kendala yang paling terasa sih di peralihan dari cara kerja konvensional ke sistem digital. Generasi yang lebih tua kadang agak kesulitan buat adaptasi sama teknologi baru. Kalau generasi muda sih lebih cepat nangkepnya. Tapi ya, mau nggak mau semuanya harus belajar biar bisa mengikuti perubahan."*

Setelah melakukan observasi dan wawancara, peneliti melakukan survei sederhana dengan responden sebanyak 30 karyawan PT X Surabaya.



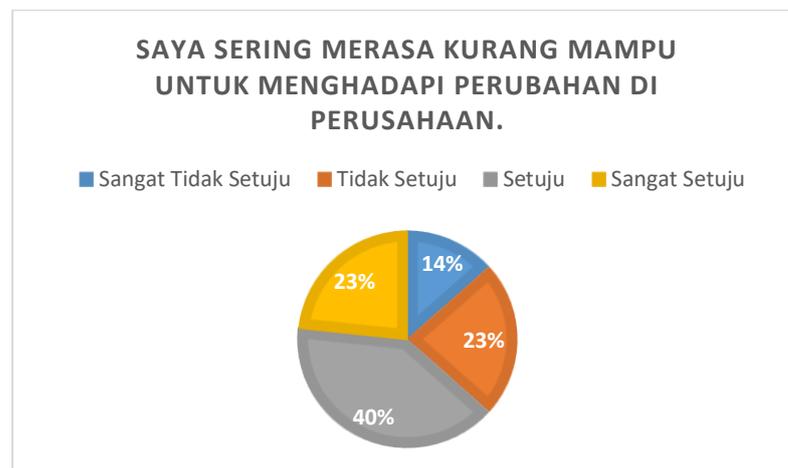
**Gambar 1. 1 Diagram Hasil Survei *Readiness for change (Personal Valance)***

Berdasarkan hasil survei, 63% karyawan merasa bahwa perubahan yang terjadi di PT X tidak memberikan manfaat bagi mereka secara pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan mungkin tidak melihat perubahan sebagai sesuatu yang relevan atau bermanfaat bagi mereka, sehingga menurunkan tingkat kesiapan mereka dalam menerima perubahan.



**Gambar 1. 2 Diagram Hasil Survei *Readiness for change (Management Support)***

Dukungan dari manajemen sangat penting dalam membangun kesiapan karyawan terhadap perubahan. Namun, hasil survei menunjukkan bahwa 60% karyawan merasa bahwa manajemen tidak memberikan dukungan yang cukup dalam menghadapi perubahan.



**Gambar 1. 3 Diagram Hasil Survei *Readiness for change (Change-Efficacy)***

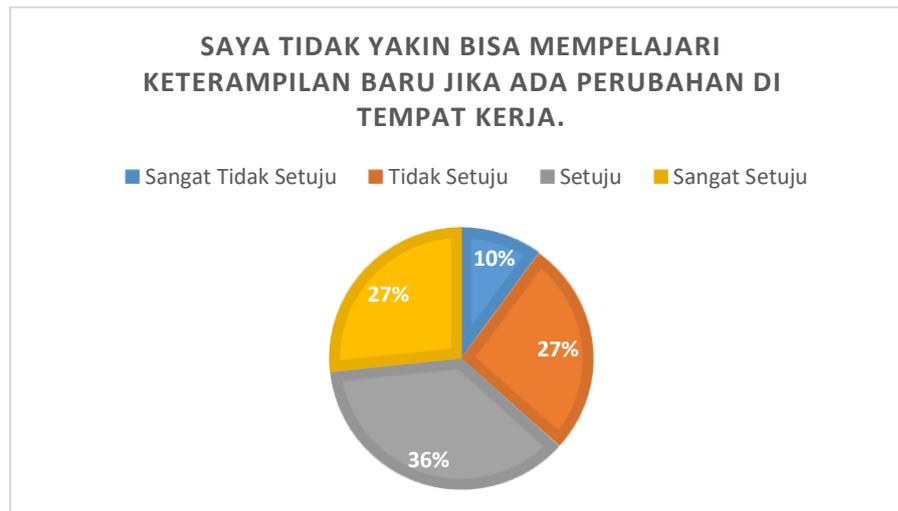
Selain itu, 63% karyawan merasa sering kurang mampu untuk menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa banyak karyawan yang merasa tidak memiliki keterampilan atau sumber daya yang cukup untuk beradaptasi dengan perubahan, yang dapat menghambat kesiapan mereka dalam menerima perubahan. Berdasarkan hasil survei ini, dapat diasumsikan bahwa tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan masih tergolong rendah.

Fenomena restrukturisasi ini menjadi tantangan signifikan bagi karyawan. Karyawan harus menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang berubah, peran yang mungkin didefinisi, dan ekspektasi baru dari perusahaan. *Readiness for change* menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi restrukturisasi. Kesiapan untuk berubah didefinisikan oleh Armenakis et al. (1993) sebagai refleksi dari

kepercayaan, sikap, dan niat individu terkait dengan tingkat perubahan yang diperlukan serta kemampuan organisasi untuk melaksanakan perubahan guna mencapai keberhasilan.

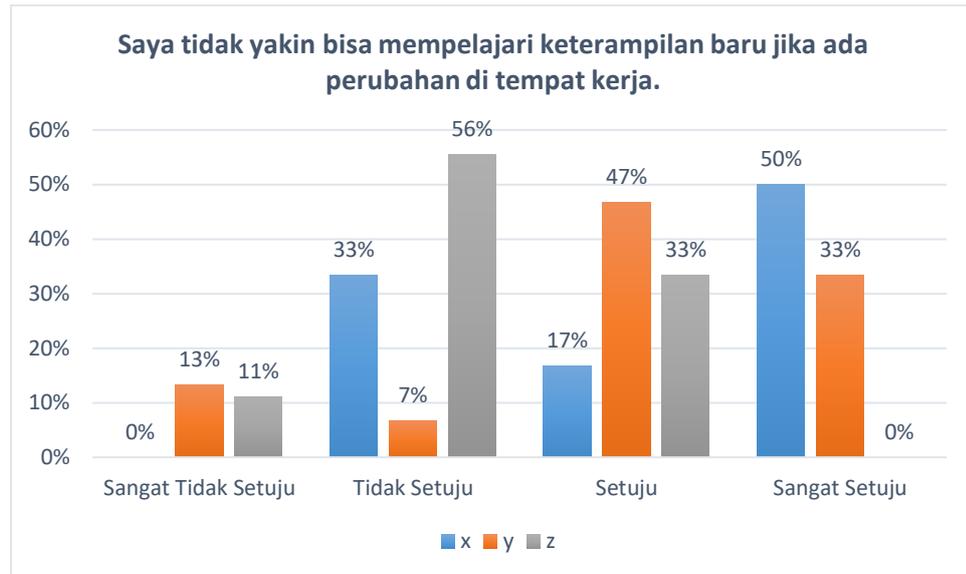
Kesiapan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari sisi organisasi maupun individu. Salah satu faktor individual yang berperan penting adalah *Self-efficacy*. Proses perubahan dalam perusahaan ini menuntut peran aktif dari seluruh karyawan dalam hal adaptasi terhadap struktur kerja baru dan peningkatan kompetensi. Hasil observasi menunjukkan bahwa tidak semua karyawan memiliki kesiapan yang sama dalam menyikapi perubahan tersebut. Ditemukan indikasi bahwa sebagian karyawan menunjukkan keraguan terhadap kemampuan mereka dalam menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi. Misalnya, beberapa karyawan menyatakan ketidakpastian apakah mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sistem baru yang lebih digital dan cepat. Ada pula yang mengaku merasa kurang percaya diri ketika diminta menjalankan peran atau tanggung jawab baru yang sebelumnya belum pernah diemban. Fenomena ini menunjukkan adanya kemungkinan rendahnya tingkat *Self-efficacy* di kalangan karyawan.

Gejala lain yang diamati adalah kecenderungan karyawan untuk menghindari tugas-tugas baru atau menunda pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perubahan. Hal ini selaras dengan pendapat Bandura (1997) yang menyatakan bahwa individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung menghindari tantangan dan merasa terancam oleh tugas-tugas baru. Fenomena ini mengindikasikan adanya variasi dalam *self-efficacy* di kalangan karyawan yang turut memengaruhi *readiness for change* mereka.



**Gambar 1. 4 Diagram Hasil Survei *Self-efficacy***

Hasil survei yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa 63% karyawan merasa tidak yakin bisa mempelajari keterampilan baru jika terjadi perubahan di tempat kerja. Hal ini mengindikasikan adanya tingkat *Self-efficacy* yang rendah di kalangan karyawan, di mana mereka merasa kurang percaya diri terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan baru. Bandura (2006) menjelaskan bahwa individu dengan *Self-efficacy* rendah cenderung meragukan kemampuannya dalam menyelesaikan tugas yang menantang, mudah merasa cemas saat menghadapi perubahan, dan kurang termotivasi untuk mencoba hal baru. Karyawan yang merasa tidak yakin dapat menguasai keterampilan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, mereka cenderung menunjukkan resistensi atau ketidakberdayaan dalam menghadapi perubahan organisasi.



**Gambar 1. 5 Diagram Hasil Survei *Self-efficacy* Generasi**

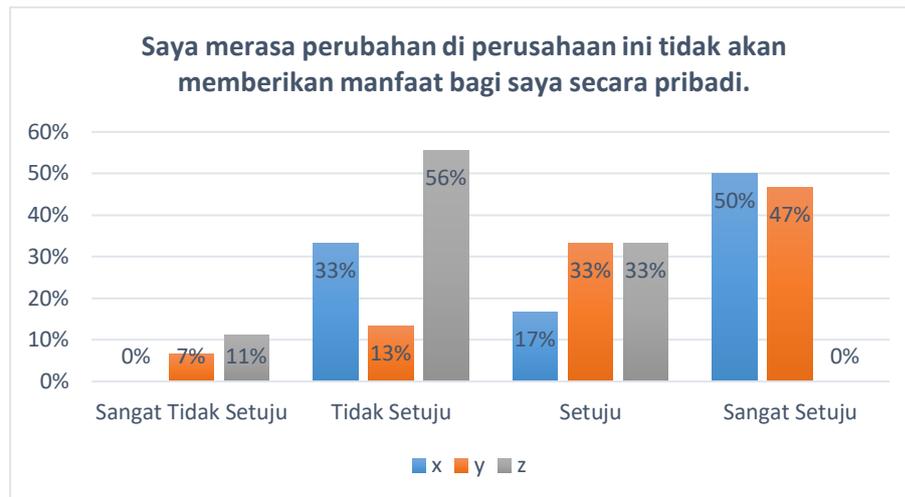
Hasil survei menunjukkan generasi X 50% sangat setuju dan 17% setuju bahwa mereka tidak yakin bisa mempelajari keterampilan baru. Hanya 33% yang tidak setuju, dan tidak ada yang sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas generasi X merasa kesulitan dalam mempelajari keterampilan baru saat perubahan terjadi. Mereka diasumsikan merasa kurang terbiasa dengan teknologi atau metode kerja baru yang diperkenalkan di tempat kerja.

Generasi Y menunjukkan 47% setuju dan 33% sangat setuju, yang berarti sekitar 80% karyawan generasi Y merasa tidak yakin bisa belajar keterampilan baru. Hanya 7% tidak setuju dan 13% sangat tidak setuju, yang berarti sedikit sekali yang merasa percaya diri terhadap kemampuan belajar mereka. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun generasi Y lebih akrab dengan perubahan dibandingkan generasi X, mereka tetap mengalami kesulitan dalam membangun kepercayaan diri untuk mengembangkan keterampilan baru.

Generasi X menunjukkan sebanyak 56% tidak setuju bahwa mereka tidak bisa mempelajari keterampilan baru, yang berarti mayoritas generasi Z yakin dengan kemampuan mereka untuk belajar. Hanya 33% yang setuju, dan tidak ada yang sangat setuju dengan pernyataan ini. Hal ini menunjukkan bahwa dibandingkan generasi X dan Y, generasi Z memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan dan merasa lebih mampu mempelajari keterampilan baru.

Berdasarkan teori *Readiness for change* dari Holt et al. (2007a), *Readiness for change* sangat dipengaruhi oleh sejauh mana mereka percaya diri dalam menghadapi perubahan. Jika *Self-efficacy* rendah, maka *change efficacy* juga akan menurun, menyebabkan karyawan merasa tidak memiliki kapasitas untuk beradaptasi. Akibatnya, mereka bisa menjadi pasif, ragu-ragu, atau bahkan menolak perubahan yang terjadi. Dapat diasumsikan bahwa *Self-efficacy* memiliki pengaruh terhadap *Readiness For Change*.

Selain itu, pemilihan *Self-efficacy* sebagai variabel bebas dalam penelitian ini juga didasarkan pada bukti empiris yang menunjukkan kaitannya dengan *Readiness For Change*. Penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Armenakis et al. (1993) menyatakan bahwa *Self-efficacy* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Readiness For Change*.



**Gambar 1. 6 Diagram Hasil Survei *Readiness for change* Generasi (*Personal Valance*)**

Berdasarkan hasil survei dengan perspektif generasi, generasi X cenderung lebih skeptis terhadap manfaat perubahan, dengan 50% menyatakan sangat setuju dan 17% setuju bahwa perubahan tidak memberikan manfaat bagi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan generasi X merasa bahwa perubahan lebih menguntungkan perusahaan dibandingkan individu karyawan.

Generasi Y memiliki pola yang hampir sama, dengan 47% merasa sangat setuju dan 33% setuju bahwa perubahan tidak memberikan manfaat bagi mereka. Ini menunjukkan bahwa generasi Y juga mengalami kesulitan dalam melihat manfaat langsung dari perubahan.

Generasi Z justru menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap perubahan, di mana 56% tidak setuju bahwa perubahan tidak memberikan manfaat bagi mereka. Hal ini menunjukkan bahwa dibandingkan generasi lain, generasi Z lebih optimis dan lebih mampu melihat potensi manfaat dari perubahan.



**Gambar 1. 7 Diagram Hasil Survei *Readiness for change* Generasi (*Management Support*)**

Generasi X terbagi cukup merata dalam pandangannya terhadap dukungan manajemen, dengan 33% menyatakan tidak setuju, setuju, dan sangat setuju. Ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan generasi X merasa kurang mendapatkan dukungan, tetapi sebagian lainnya merasa cukup didukung.

Generasi Y memiliki tingkat persetujuan yang lebih tinggi terhadap pernyataan ini, dengan 47% setuju dan 40% sangat setuju bahwa manajemen kurang memberikan dukungan. Ini menunjukkan bahwa generasi Y merasa bahwa dukungan manajemen belum optimal dalam membantu mereka menghadapi perubahan.

Generasi Z justru menunjukkan tingkat ketidaksetujuan yang lebih tinggi, dengan 67% menyatakan tidak setuju bahwa manajemen kurang memberikan dukungan. Hal ini menunjukkan bahwa dibandingkan generasi lainnya, generasi Z merasa lebih mandiri dan mungkin tidak terlalu bergantung pada dukungan manajemen dalam menghadapi perubahan.



**Gambar 1. 8 Diagram Hasil Survei *Self-efficacy* Generasi**

Berdasarkan generasi, perbedaan persepsi terhadap perubahan cukup jelas. Pada generasi X, 66% merasa kurang mampu menghadapi perubahan, dengan proporsi yang sama antara yang setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan generasi X menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di perusahaan.

Pada generasi Y, 73% karyawan menyatakan bahwa mereka merasa kurang mampu menghadapi perubahan. Ini menunjukkan bahwa dibandingkan generasi lainnya, generasi Y memiliki tingkat ketidakmampuan yang lebih tinggi, yang dapat berpengaruh pada tingkat kesiapan mereka dalam menerima perubahan. Jika mayoritas generasi Y merasa kurang mampu, hal ini bisa berdampak pada efektivitas implementasi perubahan di perusahaan.

Sementara itu, generasi Z menunjukkan kecenderungan yang berbeda. Sebanyak 44% menyatakan setuju bahwa mereka merasa kurang mampu menghadapi perubahan, tetapi tidak ada yang sangat setuju dengan pernyataan tersebut. Sebaliknya, 55% menyatakan bahwa mereka tidak setuju atau sangat

tidak setuju. Ini menunjukkan bahwa dibandingkan dengan generasi X dan Y, generasi Z cenderung merasa lebih siap untuk beradaptasi.

Fenomena ini memperjelas bahwa tantangan utama dalam proses perubahan organisasi tidak hanya terletak pada desain kebijakan, melainkan juga pada kesiapan psikologis individu untuk menghadapi perubahan tersebut. *Self-efficacy* menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi *Readiness For Change*. Namun, keberagaman karakteristik generasi menyebabkan hubungan antara kedua variabel tersebut tidak selalu seragam. Berdasarkan hasil survei ini, dapat diasumsikan bahwa generasi berperan dalam memoderasi pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change*. Pada generasi X dan Y, meskipun *Self-efficacy* tinggi, dampaknya terhadap *readiness for change* cenderung bervariasi, kemungkinan karena mereka menghadapi kendala dalam meyakini manfaat perubahan serta merasa kesulitan dalam mengembangkan keterampilan baru. Sebaliknya, pada generasi Z, *Self-efficacy* yang tinggi tampaknya memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap *Readiness for change*, mengingat mereka lebih percaya diri dan lebih terbuka terhadap tantangan yang muncul akibat perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* dapat berbeda di setiap generasi, sehingga generasi berperan sebagai faktor yang memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut.

Selain itu, generasi digunakan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini karena perbedaan nilai, pola pikir, dan pengalaman hidup antar generasi dapat memengaruhi hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness For Change*. Teori *Generational Theory* (Strauss & Howe, 1991) menjelaskan

bahwa setiap generasi memiliki karakteristik unik yang terbentuk akibat pengalaman sosial, budaya, dan ekonomi yang mereka alami selama masa pertumbuhan. Karakteristik ini dapat berdampak pada cara individu dalam setiap generasi merespons tantangan di tempat kerja, termasuk dalam menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, Teori *Social Cognitive* (Bandura, 1986) menyatakan bahwa *Self-efficacy* seseorang dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu dan faktor lingkungan, yang berbeda bagi setiap generasi. Perbedaan generasi dapat memoderasi pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change*, karena cara individu memandang kemampuan mereka dalam menghadapi perubahan bisa dipengaruhi oleh pengalaman khas generasi mereka.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa setiap generasi memiliki pendekatan yang berbeda dalam menghadapi perubahan di tempat kerja. Lyons dan Schweitzer (2017) menemukan bahwa generasi X lebih skeptis terhadap perubahan dan cenderung mengandalkan pengalaman kerja mereka untuk menilai kesiapan menghadapi perubahan, sementara generasi Y lebih terbuka terhadap perubahan tetapi membutuhkan dukungan organisasi yang lebih besar untuk meningkatkan kesiapan mereka. Di sisi lain, generasi Z yang lebih akrab dengan teknologi dan lingkungan kerja yang dinamis, cenderung lebih fleksibel dan memiliki kesiapan lebih tinggi terhadap perubahan (Seemiller & Grace, 2018). Penelitian oleh Amalia (2024) berjudul "Teknologi Pembelajaran: Kesiapan Pemanfaatan Teknologi dan Keterikatan Kerja pada Dosen Generasi X dan Y" menunjukkan adanya perbedaan kesiapan dalam memanfaatkan teknologi antara dosen generasi X dan Y. Hasil penelitian menyimpulkan

bahwa generasi Y memiliki kesiapan lebih tinggi dalam memanfaatkan teknologi dibandingkan generasi X. Keterikatan kerja juga dipengaruhi oleh faktor kesiapan dalam pemanfaatan teknologi.

Penelitian ini relevan dengan penelitian saya karena sama-sama mengkaji perbedaan antar generasi, meskipun konteksnya berbeda. Fokus penelitian saya terletak pada pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada karyawan PT X Surabaya dengan variabel generasi sebagai moderator. Temuan Amalia (2024) memberikan dasar bahwa perbedaan generasi dapat memengaruhi kesiapan terhadap perubahan, termasuk pemanfaatan teknologi maupun perubahan di tempat kerja.

Oleh karena itu, dengan memasukkan generasi sebagai variabel moderasi, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana *Self-efficacy* mempengaruhi *Readiness for change* di berbagai kelompok usia, serta membantu perusahaan dalam merancang strategi manajemen perubahan yang lebih sesuai dengan kebutuhan setiap generasi.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *Self-efficacy* memiliki hubungan yang signifikan dengan kesiapan terhadap perubahan. Seperti penelitian dari (Holt et al., 2007) yang menyelidiki hubungan antara *Self-efficacy* dan kesiapan untuk berubah dalam konteks organisasi. Peneliti dalam studi ini mengembangkan skala untuk mengukur kesiapan organisasi terhadap perubahan dan menemukan bahwa individu dengan *Self-efficacy* yang tinggi lebih mampu beradaptasi dengan kebijakan baru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keyakinan diri yang kuat mendorong karyawan untuk lebih terbuka terhadap perubahan, yang dapat meningkatkan keberhasilan

implementasi kebijakan dalam organisasi. Selain itu, studi oleh Rafferty et al. (2013) juga menegaskan bahwa individu yang memiliki tingkat *Self-efficacy* yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap perubahan yang diusulkan, sehingga meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasinya.

Penelitian lain oleh Meria & Tamzil (2021) juga menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan meningkatkan kesiapan mereka untuk berubah (Meria & Tamzil, 2021). Penelitian Sutrisno (2017) menunjukkan bahwa hasil rata-rata dari kesiapan untuk berubah responden dalam penelitian tersebut cukup baik serta hasil rata-rata *Self-efficacy* responden cukup tinggi. Hal ini menunjukkan *Self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Penelitian oleh Hasibuan (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness for change* pada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero). Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi *Self-efficacy* karyawan, maka semakin tinggi kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian lain oleh Vanny et al. (2022) menunjukkan bahwa *Self-efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan.

Penelitian mengenai pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* telah banyak dilakukan, namun penelitian yang mempertimbangkan perbedaan antar generasi masih terbatas, terutama dalam konteks perusahaan di Indonesia. Penelitian ini menambahkan perspektif generasi sebagai faktor yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut, sehingga memberikan wawasan baru mengenai kesiapan perubahan dalam konteks

multigenerasi di tempat kerja. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dengan mengisi kesenjangan tersebut.

Keberhasilan perubahan organisasi menjadi salah satu faktor kunci bagi keberlangsungan perusahaan. Fenomena restrukturisasi yang dilakukan oleh PT X Indonesia pasca proses Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada strategi dan kebijakan yang diterapkan oleh manajemen, tetapi juga pada kesiapan karyawan untuk mendukung dan beradaptasi dengan perubahan tersebut. *Self-efficacy*, atau keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya, diyakini memiliki peran penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk berubah. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan organisasi untuk memastikan bahwa karyawan dari berbagai generasi memiliki kesiapan yang optimal dalam menghadapi perubahan, sehingga perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk mendukung keberhasilan transformasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada karyawan PT X Surabaya serta menganalisis peran generasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan tersebut.

## **1.2 Rumusan Penelitian**

1. Bagaimana tingkat *Self-efficacy* karyawan PT X Surabaya?
2. Bagaimana tingkat *Readiness for change* karyawan PT X Surabaya?
3. Bagaimana pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada karyawan PT X Surabaya?

4. Apakah generasi mampu memoderasi pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* karyawan PT X Surabaya?

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui tingkat *Self-efficacy* karyawan PT X Surabaya.
2. Untuk mengetahui tingkat *Readiness for change* karyawan PT X Surabaya.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada karyawan PT X Surabaya.
4. Untuk mengetahui apakah generasi mampu memoderasi pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* karyawan PT X Surabaya?.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan antara *Self-efficacy* dan kesiapan karyawan untuk berubah dalam konteks restrukturisasi organisasi. Temuan penelitian ini dapat memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, terutama pada perusahaan yang menjalani proses PKPU dan restrukturisasi. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi studi lebih lanjut yang membahas dinamika psikologis karyawan selama proses transformasi organisasi di berbagai sektor.
2. Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan wawasan berharga bagi manajemen PT X dan perusahaan sejenis mengenai pentingnya *Self-efficacy* dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan pasca restrukturisasi. Memahami hubungan antara *Self-efficacy* dan

*Readiness For Change*, perusahaan dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan keyakinan diri karyawan terhadap kemampuan mereka. Hal ini diharapkan dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan baru, dan mendukung keberhasilan restrukturisasi perusahaan. Selain itu, bagi karyawan, penelitian ini memberikan pemahaman tentang pentingnya pengembangan *Self-efficacy* untuk membantu mereka lebih percaya diri dan termotivasi dalam beradaptasi dengan kebijakan baru, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan rasa kepemilikan terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Generasi

##### 2.1.1. Generasi X (lahir 1965–1980):

Generasi X adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1965 hingga 1980. Mereka tumbuh di tengah berbagai perubahan sosial dan ekonomi yang cukup signifikan, seperti meningkatnya angka perceraian, bertambahnya jumlah perempuan yang bekerja, serta berkembangnya teknologi komputer dan televisi kabel (Kupperschmidt, 2000) Perubahan ini membentuk karakteristik Generasi X yang lebih mandiri, pragmatis, dan fleksibel dalam menghadapi tantangan.

Salah satu karakter utama Generasi X adalah kemandirian. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang lebih bergantung pada sistem dan struktur organisasi, Generasi X lebih suka bekerja sendiri dan mengambil keputusan tanpa terlalu banyak campur tangan dari atasan (Smola & Sutton, 2002). Mereka juga dikenal sebagai generasi yang skeptis terhadap otoritas dan cenderung mempertanyakan aturan atau kebijakan yang tidak masuk akal (Lub et al., 2016).

Selain itu, Generasi X sangat menghargai *work-life balance*. Mereka tidak ingin pekerjaannya mengorbankan kehidupan pribadi dan lebih memilih fleksibilitas dalam bekerja (Twenge, 2010a). Jika merasa tidak dihargai atau tidak memiliki kesempatan berkembang, mereka tidak ragu untuk berpindah pekerjaan (Kupperschmidt, 2000).

Generasi X berada di antara masa transisi dari teknologi analog ke digital dalam perkembangan teknologi. Mereka tumbuh dengan televisi, radio, dan mesin ketik, tetapi juga mengalami perkembangan komputer dan internet di usia produktif. Oleh karena itu, mereka mampu beradaptasi dengan teknologi baru, meskipun tidak secepat Generasi Y atau Z (Eisner, 2005).

#### 2.1.2. Generasi Y atau Milenial (lahir 1981–1996):

Generasi Y, yang juga dikenal sebagai Millennials, adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 (Pew Research Center, 2019). Generasi ini tumbuh di era perkembangan teknologi digital, media sosial, serta perubahan sosial dan ekonomi yang pesat. Mereka dikenal sebagai generasi yang lebih terbuka terhadap perubahan, inovatif, dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap kehidupan pribadi maupun profesional (Twenge, 2010a).

Salah satu karakteristik utama Generasi Y adalah melek teknologi. Generasi Y sudah terbiasa dengan komputer, internet, dan perangkat digital lainnya, sehingga lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru dibandingkan generasi sebelumnya (Eisner, 2005). Generasi ini juga cenderung menyukai fleksibilitas dalam bekerja, baik dalam hal tempat kerja maupun jam kerja. Mereka lebih menghargai hasil daripada proses yang kaku, sehingga lebih memilih perusahaan yang menawarkan *work-life balance* (E. S. Ng et al., 2010).

Selain itu, Generasi Y dikenal memiliki nilai-nilai yang berorientasi pada kolaborasi. Mereka lebih suka bekerja dalam tim,

berbagi ide, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Salahuddin, 2010). Namun, mereka juga memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja yang transparan dan suportif. Generasi Y yang merasa tidak dihargai atau tidak diberikan kesempatan berkembang, mereka cenderung tidak loyal terhadap perusahaan dan lebih mudah berpindah kerja (Lyons et al., 2015).

Generasi Y cenderung lebih terbiasa dengan komunikasi digital, seperti email, chat, atau media sosial, dibandingkan dengan komunikasi formal seperti pertemuan tatap muka (Deal et al., 2010). Mereka juga memiliki harapan besar terhadap pengembangan karier dan sering mencari umpan balik dari atasan untuk meningkatkan kinerja mereka (Ng & Feldman, 2010).

### 2.1.3. Generasi Z (lahir 1997–2012):

*Digital-native*, cepat beradaptasi dengan perubahan berbasis teknologi (Seemiller & Grace, 2016). Memiliki ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja dan lebih responsif terhadap perubahan. Generasi Z adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 (Pew Research Center, 2019). Mereka adalah generasi pertama yang benar-benar tumbuh dalam era digital, di mana internet, media sosial, dan teknologi seluler sudah menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari. Generasi ini dikenal sebagai "*digital natives*", karena mereka tidak mengalami transisi dari era analog ke digital seperti generasi sebelumnya (Seemiller & Grace, 2016).

Salah satu karakteristik utama Generasi Z adalah keterampilan teknologi yang tinggi. Mereka tumbuh dengan akses mudah ke informasi dan terbiasa menggunakan berbagai platform digital untuk berkomunikasi, belajar, dan bekerja (Schroth, 2019). Teknologi bukan hanya alat bagi mereka, tetapi juga menjadi bagian dari identitas dan cara mereka berinteraksi dengan dunia. Karena itu, mereka lebih mengutamakan efisiensi dan kecepatan dalam mengakses informasi serta cenderung menyukai komunikasi yang ringkas, seperti melalui pesan instan dibandingkan email atau pertemuan formal (Turner, 2015).

Generasi Z juga dikenal memiliki jiwa kewirausahaan yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tumbuh di era ketidakstabilan ekonomi global, sehingga lebih sadar akan pentingnya kemandirian finansial dan memiliki keinginan kuat untuk membangun karier yang fleksibel, termasuk melalui pekerjaan lepas (*freelancing*) atau bisnis sendiri (Goh & Lee, 2018). Selain itu, mereka sangat menghargai keberagaman dan inklusivitas dalam lingkungan kerja serta cenderung lebih kritis terhadap isu-isu sosial, lingkungan, dan keseimbangan kerja-hidup (Francis & Hoefel, 2018).

Di lingkungan kerja, Generasi Z memiliki harapan besar terhadap peluang pengembangan karier dan pembelajaran berkelanjutan. Mereka lebih tertarik bekerja di perusahaan yang memberikan kesempatan untuk belajar keterampilan baru dan berkembang secara profesional (Dolot, 2018). Selain itu, mereka cenderung lebih pragmatis dan tidak terlalu

loyal terhadap satu perusahaan jika merasa tidak mendapatkan manfaat yang cukup atau tidak ada peluang untuk berkembang (Glass, 2007).

## **2.2 *Readiness For Change***

### **2.2.1 Definisi *Readiness For Change***

Holt et al. (2007) menjelaskan *Readiness for change* sebagai sikap di mana individu menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang diusulkan. Individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melaksanakan perubahan yang dianggap tepat untuk organisasi, dengan dukungan dari pemimpin dan keyakinan bahwa perubahan tersebut akan memberikan manfaat bagi organisasi.

Holt et al. (2007) lebih lanjut menjelaskan bahwa *Readiness for change* adalah sikap komprehensif yang dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (cara implementasi perubahan), konteks (lingkungan perubahan), dan karakteristik individu yang terlibat dalam proses tersebut. Kesiapan individu untuk berubah dapat tercermin dari sejauh mana individu atau kelompok setuju, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah situasi.

Selain itu, Armenakis et al. (1993) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai refleksi dari kepercayaan, sikap, dan niat individu terkait dengan tingkat perubahan yang diperlukan serta kemampuan organisasi untuk melaksanakan perubahan guna mencapai keberhasilan. Individu yang siap untuk berubah meyakini bahwa organisasi akan mengalami kemajuan melalui penerapan perubahan. Mereka memiliki sikap positif terhadap perubahan dan berkeinginan untuk terlibat dalam proses

implementasi perubahan tersebut, yang mencakup keyakinan, sikap, dan niat terkait usaha perubahan (Desplaces, 2005).

Selanjutnya, Hanpachern et al. (1998) menyatakan bahwa *Readiness for change* mencerminkan sejauh mana individu siap secara mental, psikologis, atau fisik dan bersedia berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan organisasi. Ia mengidentifikasi tiga dimensi: *Promoting*, yang menggambarkan individu yang mendorong perubahan; *Participating*, yang menunjukkan individu yang terlibat dalam proses perubahan; dan *Resisting*, yang merujuk pada individu yang tidak mendukung perubahan.

*Readiness for change* yang tinggi dapat membuat sumber daya manusia menganggap perubahan sebagai inovasi yang positif dan mendorong partisipasi dalam pelaksanaan perubahan. Sebaliknya, *Readiness for change* yang rendah dapat menyebabkan sumber daya manusia memandang perubahan sebagai hal yang tidak diinginkan dan cenderung menghindarinya, bahkan menolak untuk berpartisipasi dalam perencanaan dan pelaksanaan perubahan (Shea et al., 2014).

Secara keseluruhan, berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Readiness for change* adalah perilaku individu yang mencerminkan sikap menerima, menyetujui, berpartisipasi, dan menunjukkan keinginan untuk terlibat dalam rencana perubahan yang dilaksanakan.

### 2.2.2 *Readiness for change* Berdasarkan Generasi

Setiap generasi memiliki pengalaman, nilai, dan preferensi kerja yang berbeda, yang dapat memengaruhi kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja (Lyons et al., 2015). Berikut adalah perbedaan *Readiness for change* berdasarkan generasi:

a. Generasi X (lahir 1965–1980)

Generasi X dikenal sebagai kelompok yang mandiri, pragmatis, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang. Namun, mereka sering kali menunjukkan sikap skeptis terhadap perubahan, terutama jika perubahan tersebut memerlukan penyesuaian besar dalam keterampilan atau budaya kerja (Twenge, 2010b). Studi menunjukkan bahwa generasi ini cenderung membutuhkan alasan yang jelas dan manfaat konkret sebelum mereka dapat sepenuhnya menerima perubahan (Parry & Urwin, 2011).

b. Generasi Y atau Milenial (lahir 1981–1996)

Generasi Y lebih adaptif terhadap perubahan dibandingkan Generasi X karena mereka tumbuh di era perkembangan teknologi yang pesat (E. S. Ng et al., 2010). Mereka lebih terbuka terhadap pembelajaran keterampilan baru dan cenderung memiliki harapan tinggi terhadap dukungan organisasi dalam menghadapi perubahan (Lyons & Schweitzer, 2017). Namun, kesiapan mereka untuk berubah juga bergantung pada sejauh mana perubahan tersebut selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, seperti keseimbangan kerja dan kehidupan serta peluang untuk berkembang (Gursoy et al., 2008).

c. Generasi Z (lahir 1997–2012)

Generasi Z merupakan kelompok yang paling fleksibel terhadap perubahan karena mereka tumbuh dalam lingkungan digital yang terus berkembang (Prensky, 2001). Mereka memiliki *Self-efficacy* yang lebih tinggi dalam menggunakan teknologi dan cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan yang bersifat dinamis (Schroth, 2019). Namun, kesiapan mereka untuk berubah juga dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti dukungan organisasi dan komunikasi yang transparan mengenai perubahan yang terjadi (Galdames & Guihen, 2022).

### 2.2.3 Aspek-Aspek *Readiness For Change*

Holt et al. (2007) mengidentifikasi beberapa aspek utama yang *menentukan* kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, yaitu:

a. *Appropriateness*

Aspek ini berkaitan dengan keyakinan individu bahwa perubahan yang diterapkan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki persepsi ini akan melihat adanya alasan yang jelas dan logis untuk melakukan perubahan serta memahami pentingnya perubahan tersebut dalam meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuan organisasi.

b. *Change-Specific Efficacy*

Aspek ini menggambarkan tingkat keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi dan menerapkan

perubahan yang diusulkan. Karyawan yang memiliki *change efficacy* tinggi percaya bahwa mereka memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dan menyelesaikan tugas yang terkait dengan perubahan tersebut. Kepercayaan diri ini berperan penting dalam keberhasilan implementasi perubahan di tempat kerja.

c. *Management Support*

Aspek ini merujuk pada persepsi individu mengenai dukungan yang diberikan oleh manajemen dalam proses perubahan. Karyawan yang merasa didukung oleh pemimpin atau manajemen cenderung lebih siap untuk menerima dan menjalankan perubahan. Komitmen manajemen dalam menyediakan sumber daya dan bimbingan menjadi faktor utama dalam meningkatkan kesiapan karyawan terhadap perubahan.

d. *Personal Benefit*

Aspek ini mengacu pada sejauh mana individu percaya bahwa perubahan yang dilakukan akan memberikan keuntungan bagi mereka secara pribadi. Ketika karyawan melihat bahwa perubahan membawa manfaat langsung, seperti peluang karier yang lebih baik atau peningkatan keterampilan, mereka akan lebih terbuka dan siap untuk menerima perubahan.

#### 2.2.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Readiness For Change*

Holt et al. (2007) mengidentifikasi beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Faktor pertama adalah *discrepancy*, yang menjelaskan keyakinan individu bahwa perubahan

diperlukan. Kesadaran akan adanya kesenjangan antara keadaan saat ini dan kondisi yang diinginkan mendorong individu untuk memahami pentingnya perubahan yang akan dilakukan. Memiliki pandangan yang jelas mengenai kebutuhan akan perubahan, individu cenderung lebih terbuka dan menerima inisiatif perubahan yang diusulkan.

Faktor kedua, *efficacy*, mengacu pada keyakinan bahwa perubahan tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif. Keyakinan ini memberikan individu rasa percaya diri dalam menghadapi proses perubahan, sehingga mereka merasa mampu berkontribusi dalam implementasinya. Ketika individu yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan berpartisipasi dalam perubahan, hal ini dapat meningkatkan kesiapan mereka untuk terlibat secara aktif dalam proses tersebut.

Selanjutnya, *organizational valence* mencerminkan keyakinan bahwa perubahan akan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan. Individu yang percaya bahwa perubahan tersebut akan membawa keuntungan bagi organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mendukung dan berpartisipasi dalam inisiatif tersebut. Dukungan terhadap perubahan menjadi lebih kuat ketika individu melihat nilai positif yang dapat diperoleh oleh organisasi dari perubahan yang diimplementasikan.

Selain itu, *management support* berperan penting dalam menciptakan kesiapan untuk berubah. Keyakinan bahwa pemimpin organisasi berkomitmen terhadap perubahan dapat memperkuat dukungan

karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh manajemen, mereka lebih mungkin untuk merasa nyaman dan siap menghadapi perubahan.

Faktor terakhir adalah *personal valence*, keyakinan individu bahwa perubahan akan memberikan keuntungan pribadi. Individu yang merasa bahwa perubahan tersebut akan memberi manfaat bagi kehidupan mereka seperti pengembangan keterampilan baru, peluang karier yang lebih baik, atau peningkatan kesejahteraan mereka akan lebih cenderung untuk terlibat dan mendukung perubahan yang diusulkan. Kesadaran akan bagaimana perubahan dapat mempengaruhi kehidupan pribadi dan profesional mereka sangat penting untuk mendorong partisipasi aktif dalam proses perubahan. Perasaan bahwa perubahan tersebut relevan secara pribadi dapat menciptakan tingkat komitmen dan motivasi yang lebih tinggi.

## **2.3 *Self-efficacy***

### **2.1.1 Definisi *Self-efficacy***

*Self-efficacy*, menurut (Bandura, 2006), adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengendalikan berbagai aspek dari fungsi diri dan kejadian di sekitarnya. Semakin tinggi *Self-efficacy* seseorang, semakin besar pula keyakinan mereka terhadap kemampuan untuk mencapai kesuksesan. Individu dengan *Self-efficacy* rendah dalam situasi yang menantang cenderung cepat menyerah, sedangkan mereka yang memiliki *Self-efficacy* tinggi akan berusaha keras untuk mengatasi masalah yang dihadapi (Stajkovic & Luthans, 1998). Keyakinan pada kemampuan diri menciptakan siklus positif; individu dengan kepercayaan

diri tinggi lebih terlibat dalam tugas mereka, yang dapat meningkatkan hasil kerja dan, pada gilirannya, memperkuat kepercayaan diri mereka.

Saat menghadapi suatu situasi, individu dapat merasakan keyakinan bahwa mereka mampu atau tidak mampu mengatasi tantangan tersebut, yang dikenal sebagai *Self-efficacy*. Konsep ini menegaskan bagaimana interaksi timbal balik, pengalaman sosial, dan pembelajaran membentuk kepribadian seseorang. Luthans & Peterson (2002) menyatakan bahwa *Self-efficacy* adalah prediktor yang lebih baik untuk hasil kerja dibandingkan variabel lainnya. *Self-efficacy* didefinisikan sebagai keyakinan individu mengenai kemampuannya untuk melakukan suatu aktivitas atau perilaku guna mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini berpengaruh pada motivasi dan kinerja seseorang (Linando, 2021), sehingga individu cenderung terus berusaha belajar dan menyelesaikan tugas yang mereka anggap dapat berhasil (Lunenburg, 2011).

Lebih lanjut, Bandura (1997) mendeskripsikan teori kognitif sosial yang mencakup *Self-efficacy* sebagai keyakinan individu akan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Keyakinan diri seseorang akan kemampuan mereka untuk berhasil meningkat seiring dengan tingginya tingkat kepercayaan diri. Individu dengan keyakinan tinggi akan berusaha lebih keras dalam menghadapi kesulitan, sementara mereka yang kurang percaya diri mungkin tidak berdaya. Mereka yang memiliki *Self-efficacy* tinggi cenderung menghasilkan siklus positif, di mana mereka lebih fokus pada pekerjaan dan dapat mencapai hasil yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan diri mereka.

Teori kognitif sosial, yang berasal dari teori pembelajaran sosial, menyatakan bahwa seseorang dapat belajar perilaku tertentu dengan mengamati dan meniru tindakan orang lain. Manusia diharapkan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang disukai sambil berusaha mengubah lingkungan yang tidak disukai (Bandura, 1997).

Selanjutnya, Gibson (2012) menyatakan bahwa *Self-efficacy* adalah keyakinan bahwa seseorang mampu melakukan sesuatu dalam situasi tertentu dengan baik. Secara umum, efikasi diri berkaitan dengan harga diri dan penilaian diri yang berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan. Individu dengan efikasi diri yang tinggi percaya bahwa mereka dapat melakukan sesuatu untuk mengubah keadaan di sekitarnya dan akan berusaha keras untuk menghadapi tantangan yang ada.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa *Self-efficacy* adalah merupakan persepsi individu terhadap kemampuannya sendiri dalam menghadapi berbagai situasi dan tantangan. Konsep ini mencerminkan keyakinan seseorang dalam menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan yang diharapkan, dengan mempertimbangkan usaha, ketekunan, dan strategi yang digunakan untuk mengatasi hambatan yang mungkin muncul.

#### 2.1.2 *Self-efficacy* Berdasarkan Generasi

*Self-efficacy* berperan penting dalam dunia kerja karena memengaruhi cara karyawan merespons perubahan organisasi, termasuk kesiapan mereka dalam menghadapi transformasi di perusahaan (Judge et al., 2007). Namun, tingkat *Self-efficacy* dapat bervariasi di antara generasi

yang berbeda, mengingat perbedaan dalam pengalaman, pola asuh, serta perkembangan teknologi yang mereka alami (Luthans et al., 2008).

Generasi X (lahir antara 1965–1980) tumbuh di era perubahan teknologi yang pesat tetapi belum terlalu terdigitalisasi seperti saat ini. Mereka dikenal sebagai generasi yang mandiri, pragmatis, dan memiliki kecenderungan untuk belajar secara mandiri dibandingkan generasi lainnya (Tolbize, 2008). Karyawan dari generasi ini cenderung memiliki tingkat *Self-efficacy* yang stabil karena pengalaman kerja yang panjang dan adaptasi yang telah mereka lakukan selama bertahun-tahun (Chen et al., 2001). Namun, mereka juga lebih skeptis terhadap perubahan organisasi yang terlalu cepat, sehingga meskipun mereka memiliki *Self-efficacy* yang baik, kesiapan mereka untuk berubah bisa lebih rendah dibandingkan generasi yang lebih muda (Lester et al., 2012).

Generasi Y atau Millennial (lahir antara 1981–1996) merupakan generasi yang tumbuh dengan perkembangan teknologi dan internet yang lebih pesat dibandingkan generasi sebelumnya (E. S. Ng & Feldman, 2010). Mereka lebih terbiasa dengan lingkungan kerja yang dinamis dan memiliki keyakinan diri yang tinggi dalam mempelajari keterampilan baru (Twenge & Campbell, 2008). Generasi ini lebih optimis dalam menghadapi tantangan kerja, terutama yang berkaitan dengan teknologi dan inovasi (Deal et al., 2010). Namun, mereka juga lebih bergantung pada umpan balik dari lingkungan kerja, sehingga ketika dukungan dari manajemen berkurang, *Self-efficacy* mereka dapat mengalami penurunan (Deloitte, 2019).

Generasi Z (lahir setelah 1997) merupakan generasi yang paling akrab dengan teknologi digital sejak usia dini (Schroth, 2019). Mereka terbiasa dengan akses informasi yang cepat dan lebih percaya diri dalam menggunakan teknologi untuk menyelesaikan tugas kerja. Oleh karena itu, dalam aspek *Self-efficacy*, generasi ini memiliki kecenderungan untuk lebih percaya diri dalam menghadapi perubahan yang berbasis teknologi (Seemiller & Grace, 2016). Namun, meskipun mereka memiliki tingkat *Self-efficacy* yang tinggi dalam hal teknologi, mereka bisa merasa kurang percaya diri dalam menghadapi tantangan sosial dan organisasi yang membutuhkan keterampilan interpersonal yang kuat (Corea & Han, 2021).

### 2.1.3 Dimensi *Self-efficacy*

*Self-efficacy* dapat diukur berdasarkan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas, mengatasi tantangan, dan berkontribusi secara aktif di tempat kerja (Djourova et al., 2020). Penelitian tentang *Self-efficacy* dalam konteks organisasi dapat dilakukan melalui tiga skala (dimensi). Menurut (Bandura, 1998), dimensi-dimensi *Self-efficacy* meliputi:

- a. *Level*: Aspek ini berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas, yang mengacu pada seberapa sulit tugas yang diyakini individu dapat mereka atasi.
- b. *Strength*: Dimensi ini berhubungan dengan kapasitas individu untuk menilai kemampuannya. Ini merujuk pada seberapa kuat keyakinan yang dimiliki seseorang.

- c. *Generality*: Dimensi ini menunjukkan bahwa *Self-efficacy* individu tidak terbatas hanya pada kondisi tertentu. Hal ini berhubungan dengan berbagai situasi di mana penilaian tentang *Self-efficacy* dapat diterapkan.

*Self-efficacy* seseorang dapat berbeda dalam ketiga dimensi ini, termasuk tingkat kesulitan tugas yang mereka percayai bisa dilaksanakan. Selain itu, *Self-efficacy* juga bervariasi dalam hal kekuatannya; ini mengacu pada seberapa kuat atau lemah keyakinan yang dimiliki. Terakhir, generalitas *Self-efficacy* berbeda-beda, yang mengacu pada seberapa luas kondisi yang dapat dicakup oleh kepercayaan individu terhadap kemampuan dirinya (Bandura, 1997; Ivancevich et al., 2007).

## 2.4 Kajian Keislaman

### 2.4.1 Generasi

Imam Al-Ghazali tidak secara langsung membahas klasifikasi generasi seperti generasi X, Y, atau Z, namun beliau telah membagi fase kehidupan manusia berdasarkan perkembangan akal dan kondisi spiritualnya. Al-Ghazali (2002, 2007) menjelaskan bahwa manusia melalui tahapan perkembangan jiwa mulai dari fase anak-anak yang dipenuhi dorongan jasmani (*syahwat*), fase pemuda yang ditandai oleh gejala emosi dan pencarian identitas, hingga dewasa yang idealnya mengarah pada ketenangan batin (*nafs mutmainnah*). Setiap fase ini menuntut pendekatan tarbiyah dan pembinaan yang berbeda. Pendekatan ini relevan untuk memahami perbedaan karakter antargenerasi di dunia kerja. Generasi muda, misalnya, memerlukan

pendekatan yang lebih partisipatif dan reflektif karena sedang dalam proses pencarian makna hidup dan aktualisasi diri.

#### 2.4.2 *Readiness For Change*

Imam Al-Ghazali memandang perubahan sebagai proses penting dalam penyucian jiwa dan peningkatan kualitas hidup. *Readiness For Change*, dalam kerangka pemikiran Al-Ghazali, tercermin dalam konsep taubah dan *tahalli wa takhalli* meninggalkan sifat buruk dan menghiasi diri dengan sifat baik. Al-Ghazali (2007) menekankan bahwa perubahan sejati memerlukan tiga unsur utama: kesadaran (*ma'rifah*), kemauan (*irada*), dan tindakan (*'amal*). Perubahan harus berangkat dari pengenalan diri dan kesadaran bahwa setiap manusia diciptakan untuk bertumbuh. Kesiapan menerima perubahan bukan sekadar kesiapan psikologis, melainkan kesiapan spiritual yang ditandai oleh kebersihan hati dan kerendahan diri. Oleh karena itu, seseorang yang siap berubah dalam pandangan Islam adalah dia yang memahami hikmah di balik perubahan dan meresponsnya dengan sikap sabar, ikhtiar, dan tawakal.

#### 2.4.3 *Self-efficacy*

Konsep *Self-efficacy* sejatinya telah tercermin dalam ajaran Al-Ghazali, terutama dalam kerangka *mujahadah an-nafs*. Menurut beliau, manusia memiliki potensi bawaan (*fitrah*) untuk mencapai kesempurnaan diri melalui usaha spiritual dan intelektual. Al-Ghazali (2007) menekankan pentingnya *riyadhah* (latihan jiwa) untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam melaksanakan kebaikan dan meninggalkan keburukan. *Self-efficacy* dalam pandangan Al-Ghazali

bukan sekadar hasil kognitif, tetapi buah dari integrasi iman, ilmu, dan amal. Seorang individu yang mempercayai bahwa dirinya mampu berubah menjadi pribadi lebih baik merupakan cerminan dari iman yang kuat dan kesungguhan dalam bertindak. Oleh karena itu, kepercayaan diri dalam Islam tidak berdiri sendiri, tetapi terikat pada kesadaran akan tanggung jawab spiritual kepada Allah SWT.

## **2.5 Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change***

*Self-efficacy* merupakan konsep yang dikembangkan oleh Bandura (1997) yang merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi tantangan tertentu. *Self-efficacy* memainkan peran penting dalam kesiapan individu untuk menghadapi perubahan. Karyawan dengan tingkat *Self-efficacy* yang tinggi memiliki keyakinan lebih besar dalam menghadapi tantangan yang muncul akibat perubahan di tempat kerja. Individu dengan *Self-efficacy* rendah lebih rentan mengalami kecemasan, ketidakpastian, serta perasaan kurang mampu dalam menghadapi perubahan yang terjadi (Vakola, 2014).

Bandura (1997) menjelaskan bahwa *Self-efficacy* memiliki tiga dimensi utama, yaitu *level*, *strength*, dan *generality*. *Level* mengacu pada tingkat kesulitan tugas yang dapat ditangani individu. *Strength* berkaitan dengan sejauh mana keyakinan individu tetap bertahan dalam menghadapi tantangan. *Generality* menunjukkan sejauh mana keyakinan individu terhadap kemampuannya berlaku dalam berbagai situasi. Ketiga dimensi ini menentukan sejauh mana individu dapat menghadapi perubahan organisasi dengan efektif.

Menurut Holt et al. (2007), kesiapan individu terhadap perubahan (*Readiness For Change*) terdiri dari empat aspek utama: *appropriateness* (kesesuaian perubahan dengan tujuan organisasi), *change efficacy* (keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghadapi perubahan), *management support* (dukungan dari manajemen dalam menghadapi perubahan), dan *personal valence* (manfaat perubahan bagi individu secara pribadi). *Change efficacy* memiliki keterkaitan yang erat dengan *Self-efficacy*. *Change efficacy* menunjukkan sejauh mana individu merasa mampu untuk beradaptasi dan berhasil dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Karyawan yang memiliki *Self-efficacy* yang tinggi, maka kemungkinan besar ia juga memiliki *change efficacy* yang tinggi, sehingga lebih siap dalam menghadapi perubahan di organisasi.

Penelitian oleh Jones et al. (2015) menemukan bahwa individu dengan level *Self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih siap menghadapi perubahan karena mereka merasa mampu menyelesaikan tugas yang lebih kompleks dalam lingkungan kerja yang berubah. Studi lain oleh Zhao et al. (2019) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *Self-efficacy* tinggi memiliki motivasi yang lebih besar dalam menghadapi perubahan organisasi karena mereka merasa mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Selain itu, *strength* dalam *Self-efficacy* berhubungan erat dengan ketahanan individu dalam menghadapi perubahan. Studi oleh Murphy & Dweck (2016) menunjukkan bahwa individu dengan *strength Self-efficacy* yang tinggi lebih gigih dalam menyesuaikan diri dengan perubahan dan cenderung memiliki reaksi yang lebih positif terhadap transformasi organisasi,

serta meningkatkan persepsi terhadap manfaat pribadi yang diperoleh dari perubahan tersebut (*personal valence*), seperti peningkatan kompetensi, peluang promosi, atau pencapaian target. Penelitian lain oleh Kim et al. (2020) juga menemukan bahwa individu yang memiliki kepercayaan diri yang kuat terhadap kemampuannya sendiri lebih mampu mengatasi hambatan yang muncul selama proses perubahan.

*Generality* dalam *Self-efficacy* juga berperan penting dalam *Readiness For Change*. Penelitian oleh Bandura & Locke (2017) menunjukkan bahwa *generality* berkaitan dengan kemampuan individu untuk mentransfer keterampilan dan pengalaman ke berbagai situasi perubahan. Karyawan dengan tingkat *generality* yang tinggi lebih fleksibel dalam menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi karena mereka memiliki pengalaman yang luas dalam berbagai konteks pekerjaan. Hal ini memperkuat persepsi bahwa dukungan manajemen (*management support*) merupakan peluang untuk belajar, bukan tanda ketergantungan. Individu dengan *generality* tinggi juga lebih terbuka terhadap saran, pelatihan, atau bimbingan selama masa transisi (Kim et al., 2020). Studi oleh Nguyen et al. (2021) juga menemukan bahwa individu dengan *generality Self-efficacy* yang tinggi lebih cepat mengembangkan strategi adaptasi terhadap perubahan yang tidak terduga.

Model *Readiness for change* yang dikembangkan oleh Holt et al. (2007) menegaskan bahwa kesiapan individu terhadap perubahan terdiri dari empat aspek utama: *change efficacy*, *appropriateness*, *management support*, dan *personal valence*. Di antara keempat aspek tersebut, *change efficacy* memiliki keterkaitan paling erat dengan *Self-efficacy*. Individu dengan *Self-efficacy*

tinggi akan cenderung memiliki *change efficacy* yang tinggi pula, sehingga lebih siap dalam menghadapi perubahan organisasi (Oreg et al., 2021; Wanberg & Banas, 2020). Selain itu, penelitian oleh Lamm et al. (2018) dan M. Kim & Lee (2019) menunjukkan bahwa *Self-efficacy* juga memengaruhi dimensi *management support* dan *personal valence*, karena individu yang percaya diri lebih proaktif dalam mencari dukungan dan lebih peka terhadap manfaat perubahan.

Secara keseluruhan, dimensi *magnitude*, *strength*, dan *generality* dalam *Self-efficacy* membentuk landasan psikologis yang kuat bagi kesiapan individu menghadapi perubahan. Ketika karyawan yakin bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas yang sulit, memiliki keyakinan yang stabil dalam menghadapi hambatan, dan dapat mentransfer kemampuan ke berbagai konteks, maka mereka akan lebih siap secara mental, perilaku, dan emosional untuk menyambut perubahan organisasi secara positif.

## **2.6 Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap *Readiness for change* dengan Generasi Sebagai Moderator**

Perubahan dalam organisasi merupakan suatu keniscayaan yang sering kali menuntut karyawan untuk memiliki kesiapan mental dan keterampilan guna beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. *Readiness For Change*, yang sebagai sikap di mana individu menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang diusulkan (Holt et al., 2007a), dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah *Self-efficacy*. Konsep *Self-efficacy*, yang diperkenalkan oleh Bandura (1997), mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan

menghadapi tantangan yang ada. *Self-efficacy* yang tinggi diyakini dapat meningkatkan *Readiness for change* karena individu yang percaya pada kemampuannya akan lebih siap dan termotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan.

Namun, hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness for change* tidak selalu bersifat linier, melainkan dapat dipengaruhi oleh faktor lain, seperti perbedaan generasi (Lyons & Schweitzer, 2017; Vakola, 2014). Teori Generasi Mannheim (1952) menjelaskan bahwa individu yang lahir dalam periode yang sama cenderung memiliki pengalaman sosial dan budaya yang membentuk pola pikir serta cara mereka merespons situasi dalam kehidupan, termasuk di tempat kerja. Strauss & Howe (1991) kemudian mengembangkan konsep ini dengan mengklasifikasikan generasi berdasarkan karakteristik dan pengalaman historis yang membentuk nilai-nilai mereka. Oleh karena itu, perbedaan generasi dapat menjadi faktor yang memperkuat atau melemahkan hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness For Change*, sehingga generasi berperan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini.

Generasi X dikenal sebagai generasi yang mandiri, pragmatis, dan skeptis terhadap perubahan, terutama jika perubahan tersebut tidak memberikan manfaat langsung bagi mereka (Tulgan, 1995). Generasi X telah terbiasa dengan sistem kerja yang stabil dan cenderung lebih sulit menerima perubahan yang mengharuskan mereka belajar keterampilan baru (Hershatter & Epstein, 2010). Selain itu, mereka lebih mengutamakan kestabilan pekerjaan dibandingkan eksplorasi terhadap tantangan baru, sehingga *Self-efficacy* yang

tinggi tidak serta-merta membuat mereka lebih siap dalam menghadapi perubahan.

Generasi Y lebih fleksibel dibandingkan generasi X dalam menghadapi perubahan, tetapi *Readiness for change* mereka masih dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti dukungan dari organisasi dan manajemen (E. Ng & Gossett, 2013). Studi Tams et al. (2018) juga menemukan bahwa generasi Y lebih mudah terdorong untuk berubah jika mereka merasa perubahan tersebut relevan dengan perkembangan karier mereka. Oleh karena itu, meskipun *Self-efficacy* memiliki dampak terhadap *Readiness For Change*, pengaruhnya tidak selalu signifikan tanpa adanya motivasi eksternal.

Generasi Z merupakan generasi yang paling terbuka terhadap perubahan karena mereka tumbuh dalam lingkungan yang penuh dengan inovasi teknologi dan perubahan yang cepat (Twenge, 2010b). Generasi ini lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan baru dan melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang, bukan sebagai ancaman (J. Park & Gursoy, 2012). Mereka lebih siap untuk mempelajari keterampilan baru dan cenderung lebih mudah beradaptasi dengan sistem kerja yang terus berubah.

Beberapa penelitian telah mengkaji pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* dengan generasi sebagai variabel moderator. Penelitian yang dilakukan oleh S. Park & Cho (2017) menemukan bahwa *Self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for change* pada karyawan dari berbagai generasi, tetapi efeknya lebih kuat pada generasi Y dibandingkan generasi X. Generasi Y lebih cenderung memiliki fleksibilitas dan keterbukaan

terhadap perubahan, sehingga mereka lebih siap untuk menerima transformasi organisasi dibandingkan generasi yang lebih tua.

Studi oleh Lyons & Kuron (2014) menunjukkan bahwa generasi X, meskipun memiliki *Self-efficacy* yang tinggi, sering kali mengalami hambatan psikologis dalam menghadapi perubahan organisasi. Hambatan ini disebabkan oleh preferensi mereka terhadap kestabilan kerja dan kurangnya motivasi untuk belajar keterampilan baru yang diperlukan dalam lingkungan kerja yang berubah. Sementara itu, generasi Y menunjukkan tingkat *Readiness for change* yang lebih tinggi jika mereka mendapatkan dukungan dari atasan atau rekan kerja.

Penelitian oleh Choi & Lee (2020) mengonfirmasi bahwa generasi Z memiliki tingkat *Self-efficacy* yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, tetapi *Readiness for change* mereka sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Perusahaan yang memiliki budaya inovatif, generasi Z menunjukkan kesiapan yang lebih besar dalam menghadapi perubahan dibandingkan generasi X dan Y. Namun, dalam lingkungan kerja yang lebih tradisional, pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada generasi Z menjadi kurang signifikan.

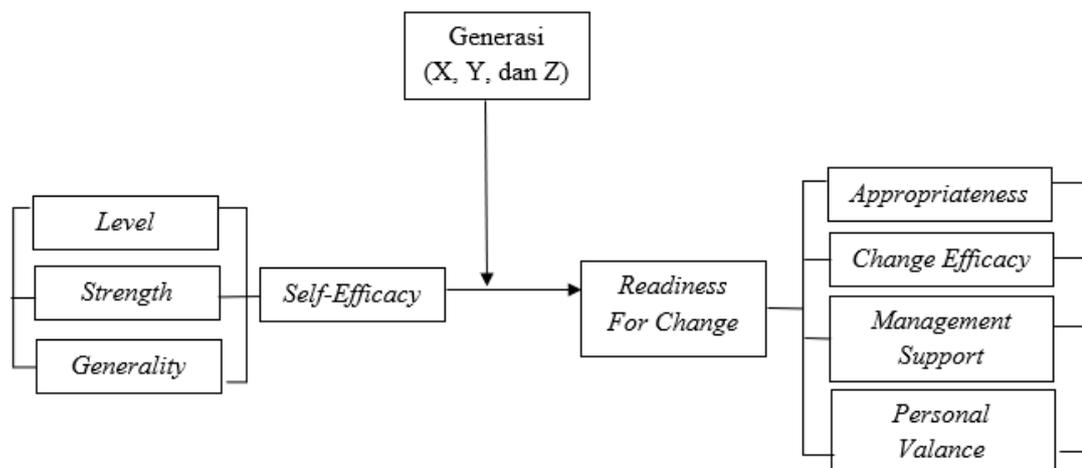
Selain itu, studi oleh Hill et al. (2021) menyoroti bahwa perbedaan generasi tidak hanya berpengaruh pada kesiapan individu dalam menghadapi perubahan tetapi juga pada cara mereka merespons pelatihan dan pengembangan yang diberikan oleh organisasi. Generasi X lebih cenderung mengandalkan pengalaman kerja sebelumnya, sementara generasi Y dan Z

lebih responsif terhadap metode pembelajaran berbasis teknologi dalam meningkatkan *Readiness for change* mereka.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness for change* tidak bersifat universal, tetapi dipengaruhi oleh faktor generasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan yang berbeda dalam mengelola perubahan agar dapat meningkatkan kesiapan karyawan dari berbagai generasi secara optimal.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah pemahaman tersebut, dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Model Teoritis Hubungan Antar Variabel**

## 2.8 Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> = Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Self-efficacy* dengan *Readiness for change* pada karyawan PT X Surabaya.

H<sub>2</sub> = Generasi mampu memoderasi pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada karyawan PT X Surabaya.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal moderasi untuk menguji pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change*, dengan generasi sebagai variabel moderasi. Desain ini digunakan untuk melihat bagaimana generasi memoderasi hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness For Change*, apakah hubungan tersebut semakin kuat, melemah, atau bahkan tidak signifikan pada generasi tertentu.

Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran hubungan antar variabel secara objektif dengan menggunakan data numerik yang dapat dianalisis secara statistik (Creswell, 2014). Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menguji seberapa besar pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* serta bagaimana perbedaan pengaruh tersebut berdasarkan generasi di PT X Surabaya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan kuesioner sebagai instrumen utama pengumpulan data. Kuesioner disusun dalam bentuk skala Likert untuk mengukur tingkat *Self-efficacy* dan *Readiness for change* pada karyawan PT X yang berasal dari generasi X, Y, dan Z. Metode survei dipilih karena dapat menjangkau lebih banyak responden dalam waktu yang efisien serta memungkinkan pengumpulan data yang lebih representatif (Sugiyono, 2020).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi moderasi (*Moderated Regression Analysis – MRA*) untuk menguji apakah generasi

memperkuat atau melemahkan hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness for change* (Baron & Kenny, 1986). Melalui teknik ini, penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai peran generasi sebagai variabel moderasi dalam kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih baik bagi perusahaan dalam merancang strategi pengelolaan perubahan yang lebih efektif, dengan mempertimbangkan perbedaan karakteristik generasi dalam mempersiapkan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

### **3.2 Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian merupakan karakteristik atau atribut yang dapat diukur dan mengalami perubahan dalam suatu penelitian (Creswell, 2014). Variabel dalam penelitian kuantitatif dikategorikan ke dalam dua jenis utama, yaitu variabel independen (variabel yang memengaruhi) dan variabel dependen (variabel yang dipengaruhi) (Sugiyono, 2020). Identifikasi variabel dalam suatu penelitian bertujuan untuk memahami hubungan kausal atau korelasional antara faktor-faktor yang diteliti.

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini di antaranya yaitu:

1. Variabel Independen (X): *Self-efficacy*

*Self-efficacy* adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan (Bandura, 1997). Individu dengan *Self-efficacy* tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih kuat dan lebih siap menghadapi perubahan dibandingkan mereka dengan *Self-efficacy* rendah. Karyawan dengan *Self-efficacy* tinggi lebih

percaya diri dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, berani mengambil inisiatif, serta lebih tahan terhadap tekanan kerja.

2. Variabel Dependen (Y): *Readiness For Change*

*Readiness for change* menurut Holt et al. (2007) adalah sejauh mana individu percaya bahwa mereka mampu menghadapi perubahan, menganggap perubahan sebagai sesuatu yang perlu, dan merasa bahwa organisasi mendukung perubahan tersebut.

3. Variabel Moderasi (Z) : Generasi

Generasi X adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1965 hingga 1980. Generasi Y, yang juga dikenal sebagai Millennials, adalah kelompok individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 (Pew Research Center, 2019). Generasi Z yaitu kelompok individu yang lahir antara tahun 1997–2012.

### 3.3 Definisi Operasional

1. *Readiness for change* merupakan perilaku karyawan generasi X, Y, dan Z PT X Surabaya yang mencerminkan sikap menerima, menyetujui, berpartisipasi, dan menunjukkan keinginan untuk terlibat dalam rencana perubahan yang dilaksanakan oleh perusahaan.
2. *Self-efficacy* adalah tingkat keyakinan karyawan generasi X, Y, dan Z di PT X Surabaya terhadap kemampuan mereka untuk beradaptasi, mengembangkan keterampilan baru, dan menghadapi ketidakpastian di tempat kerja yang muncul akibat perubahan di perusahaan.

3. Generasi dioperasionalkan sebagai kategori usia yang membedakan karyawan PT X Surabaya ke dalam tiga kelompok, yaitu Generasi X, Generasi Y, dan Generasi Z.

Klasifikasi Generasi (Berdasarkan Tahun Kelahiran):

- Generasi X: Karyawan yang lahir antara 1965 – 1980
- Generasi Y (Milenial): Karyawan yang lahir antara 1981 – 1996
- Generasi Z: Karyawan yang lahir antara 1997 – 2012

### **3.4 Partisipan**

#### **3.4.1. Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini merupakan karyawan PT X Indonesia, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang layanan catering penerbangan dan jasa boga. Sebagai salah satu penyedia makanan terbesar di industri penerbangan nasional, PT X memiliki peran strategis dalam mendukung operasional maskapai penerbangan domestik maupun internasional. Namun, pandemi Covid-19 yang melanda sejak awal tahun 2020 memberikan dampak signifikan terhadap sektor penerbangan, termasuk PT X. Selama lebih dari dua tahun pandemi, perusahaan mengalami penurunan pendapatan hingga 73% dari kondisi normal (Berita Trans, 2022). Dampak tersebut menyebabkan terjadinya restrukturisasi organisasi yang berdampak langsung pada sistem kerja, beban kerja, dan ketidakpastian masa depan karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada karyawan yang terdampak langsung oleh proses perubahan tersebut, terutama yang

masih aktif bekerja dan telah mengalami penyesuaian selama masa restrukturisasi. Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) berstatus sebagai karyawan aktif, (2) memiliki masa kerja minimal satu tahun, dan (3) terlibat langsung dalam proses operasional atau administrasi selama masa transisi organisasi. Kriteria ini memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang relevan untuk mengukur tingkat *Self-efficacy* dan *Readiness For Change*.

#### 3.4.2. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan karyawan kontrak yang sudah bekerja selama 1 tahun di PT X Surabaya yang berasal dari Generasi X (lahir 1965–1980), Generasi Y (lahir 1981–1996), dan Generasi Z (lahir 1997–2012). Berdasarkan data perusahaan, jumlah total karyawan tetap dan kontrak yang memenuhi kriteria tersebut adalah 88 orang.

#### 3.4.3. Sampel

Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak yang telah bekerja minimal satu tahun di PT X Surabaya, dengan jumlah total 88 orang. Sampel ini dipilih menggunakan metode *total sampling* atau *sensus*, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

Menurut Sugiyono (2017), *total sampling* adalah teknik penentuan sampel di mana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Metode ini umumnya digunakan ketika jumlah populasi relatif

kecil sehingga lebih memungkinkan untuk meneliti seluruh anggotanya. Penggunaan *total sampling* dalam penelitian ini dapat memberikan hasil yang lebih akurat dan menggambarkan kondisi populasi secara menyeluruh tanpa bias yang mungkin terjadi akibat pemilihan sampel secara acak atau sebagian.

Keputusan untuk menggunakan *total sampling* dalam penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa populasi yang diteliti relatif kecil (hanya 88 orang). Hanya sebagian dari populasi yang dijadikan sampel, ada kemungkinan informasi penting tidak tercakup secara menyeluruh. Selain itu, pendekatan ini juga memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap hubungan antara *Self-efficacy*, *Readiness For Change*, dan pengaruh generasi sebagai variabel moderasi dalam konteks perubahan organisasi di PT X Surabaya.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan langkah sistematis dalam penelitian yang bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai variabel yang diteliti dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Menurut Sugiyono (2016), teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, kuesioner (angket), observasi, atau kombinasi dari ketiganya.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Variabel yang diukur dalam skala ini dijabarkan menjadi indikator-indikator

yang kemudian dijadikan dasar untuk menyusun item-item instrumen berupa pernyataan.

Penelitian ini menggunakan skala *Likert* dengan empat pilihan jawaban: Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Penggunaan empat pilihan ini dimaksudkan untuk menghindari adanya jawaban netral dari responden, sehingga mendorong mereka untuk memberikan jawaban yang lebih mencerminkan pendapat sebenarnya. Menurut Azwar (2017), skala psikologi merupakan stimulus berupa pertanyaan yang tidak langsung mengungkap atribut yang hendak diukur, melainkan mengungkapkan indikator perilaku dari atribut yang bersangkutan.

Skala ini terdiri dari dua jenis pernyataan, yaitu *favorable* dan *unfavorable*. Pernyataan *favorable* adalah pernyataan positif yang mendukung dimensi variabel, sedangkan pernyataan *unfavorable* adalah pernyataan negatif yang tidak mendukung dimensi variabel. Azwar (2015) menjelaskan bahwa pernyataan *favorable* merupakan pernyataan yang bersifat positif (mendukung) aspek-aspek dalam variabel, sedangkan pernyataan *unfavorable* terdiri dari pernyataan yang negatif (tidak mendukung) aspek dari variabel.

**Tabel 3. 1 Nilai Skala**

Pilihan Jawaban	Skor	
	Favorable	Unfavorable
Sangat Sesuai (SS)	4	1
Sesuai (S)	3	2
Tidak Sesuai (TS)	2	3
Sangat Tidak Sesuai (STS)	1	4

### 3.6 Alat Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang terdiri dari dua bagian:

#### 3.5.1 Skala *Readiness For Change*

Peneliti menggunakan skala *Readiness for change* dari Holt et al. (2007) untuk mengukur kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Skala ini digunakan karena telah teruji dalam berbagai penelitian sebelumnya dan memiliki validitas serta reliabilitas yang tinggi dalam mengukur kesiapan individu terhadap perubahan organisasi. Skala ini terdiri dari empat dimensi utama:

1. *Appropriateness* – persepsi bahwa perubahan yang terjadi memang diperlukan dan bermanfaat.
2. *Management Support*– keyakinan bahwa manajemen mendukung dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan untuk menghadapi perubahan.
3. *Change Efficacy* – kepercayaan diri individu bahwa mereka mampu mengatasi tantangan yang muncul akibat perubahan.
4. *Personal Valence* – sejauh mana individu melihat adanya manfaat pribadi dari perubahan.

**Tabel 3. 2 Blueprint Skala *Readiness For Change***

No.	Dimensi	Nomor Butir		Jumlah
		Fav	Unfav	
1.	<i>Appropriateness</i>	1, 3, 4, 5, 6, 7, 10	2, 8, 9	10
2.	<i>Change Efficacy</i>	11, 12, 13, 14, 16	15	6
3.	<i>Management support</i>	17, 19, 20, 21, 22	18	6
4.	<i>Personal valence</i>	-	23, 24, 25	3
<b>Total</b>		17	8	<b>25</b>

### 3.5.2 Skala *Self-efficacy*

Skala *Self-efficacy* dalam penelitian ini disusun oleh peneliti sendiri dengan mengacu pada tiga dimensi utama yang dikemukakan oleh Bandura (1997), yaitu:

1. *Level* (tingkatan tugas yang dapat diselesaikan individu),
2. *Strength* (tingkat keyakinan individu terhadap kemampuannya), dan
3. *Generality* (luasnya cakupan keyakinan seseorang terhadap berbagai situasi).

Indikator dalam skala ini disusun berdasarkan definisi operasional *Self-efficacy* dalam konteks perubahan di perusahaan, yaitu keyakinan karyawan dalam beradaptasi, mengembangkan keterampilan baru, dan menghadapi ketidakpastian akibat perubahan organisasi. Setiap indikator memiliki dua aitem, terdiri dari satu pernyataan *favorable* (mendukung *Self-efficacy* tinggi) dan satu pernyataan *unfavorable* (mendukung *Self-efficacy* rendah). Skala ini terbagi menjadi 8 item *favorable* dan 8 item *unfavorable* dengan jumlah total 16 item.

Tabel 3. 3 *Blueprint* Skala *Self-efficacy*

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Butir		Jumlah
			Fav	Unfav	
1.	<i>Level</i>	Kemampuan Menghadapi Perubahan Organisasi	1	2	2
		Kemampuan Menghadapi Ketidakpastian di Tempat Kerja	3	4	2
2.	<i>Strength</i>	Keyakinan dalam Mengembangkan Keterampilan Baru	5	6	2
		Kepercayaan Diri dalam Menghadapi Perubahan Tempat Kerja	7	8	2
		Keyakinan dalam Mengatasi Tantangan Kerja	9	10	2
3.	<i>Generality</i>	Fleksibilitas dalam Menyesuaikan Diri dengan Berbagai Perubahan	11	12	2
		Kemampuan Menyesuaikan Diri dalam Tim dengan Generasi Berbeda	13	14	2
		Keyakinan dalam Menghadapi Berbagai Jenis Tantangan Kerja	15	16	2
<b>Total</b>					<b>16</b>

### 3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.6.1 Validitas

Validitas merupakan ukuran sejauh mana suatu instrumen mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Sugiyono (2014), validitas adalah tingkat ketepatan antara data yang dikumpulkan oleh instrumen dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrumen yang valid akan menghasilkan data yang akurat dan relevan dengan tujuan penelitian. Validitas tidak hanya berkaitan dengan kesesuaian alat ukur, tetapi juga memastikan bahwa informasi

yang dikumpulkan mencerminkan realitas fenomena yang sedang diteliti, sehingga interpretasi data menjadi lebih terpercaya.

Penelitian ini menggunakan dua jenis validitas, yaitu validitas isi dan validitas konstruk. Validitas isi bertujuan untuk menilai sejauh mana item-item dalam instrumen mewakili seluruh domain konstruk yang hendak diukur. Untuk mengukur validitas isi, digunakan pendekatan *Content Validity Ratio* (CVR) yang dikembangkan oleh (Lawshe, 1975). Panel ahli dalam model ini diminta menilai setiap item dengan tiga kategori:

- 1 = Tidak esensial,
- 2 = Berguna tetapi tidak esensial, dan
- 3 = Esensial.

Rumus CVR adalah sebagai berikut:

$$CVR = \frac{n_e - (N/2)}{N/2}$$

Keterangan:

$n_e$  = jumlah panelis yang menilai item sebagai esensial

$N$  = jumlah total panelis

Nilai CVR dihitung untuk masing-masing item. Nilai yang lebih tinggi dari nilai kritis CVR berdasarkan jumlah panelis ( $CVR \geq 0.99$  untuk 3 panelis), maka item tersebut dianggap memiliki validitas isi yang memadai (Lawshe, 1975).

Setelah validitas isi dipastikan, langkah selanjutnya adalah menguji validitas konstruk. Uji ini dilakukan dengan menyebarkan

kuesioner kepada kelompok yang berbeda dari subjek utama, misalnya karyawan tetap dan karyawan kontrak perusahaan yang telah bekerja minimal 1 tahun dan mengalami perubahan di perusahaannya. Tujuannya untuk mengonfirmasi apakah instrumen mampu mengukur konstruk teoritis secara konsisten. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik seperti SPSS versi 26.0 untuk menilai validitas konstruk melalui korelasi antar item dan analisis faktor. Penerapan kedua metode ini, diharapkan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kualitas yang baik dalam mengukur variabel yang diteliti.

**Tabel 3. 2 Daftar Nama Panel Ahli CVR**

No.	Nama Penilai	Pelaksanaan	Pengambilan
1	Safira Nur Fitriana,S.Psi., M.Psi., Psikolog	13 Maret 2025	16 Maret 2025
2	Mega Primaswari M.Psi., Psikolog	13 Maret 2025	15 Maret 2025
3	Endah Fajri Arianti M.Psi., Psikolog	13 Maret 2025	15 Maret 2025

a. Skala *Readiness For Change*

Penelitian ini menggunakan skala *Readiness for change* yang diadaptasi dari instrumen milik Holt et al. (2007). Mengingat skala tersebut berasal dari bahasa asing, proses *back-translation* dilakukan terlebih dahulu untuk memastikan kesetaraan makna antara versi asli dan versi terjemahan. Setelah proses alih bahasa selesai, skala tersebut juga dievaluasi oleh tiga orang panel ahli menggunakan metode CVR. Penilaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa versi terjemahan dari skala *Readiness for change* tetap mempertahankan

keakuratan makna dan tetap relevan dengan konteks penelitian di Indonesia. Item-item yang tidak memenuhi nilai minimum CVR kemudian direvisi atau dieliminasi sesuai dengan rekomendasi para ahli. Berikut ini merupakan *blueprint* skala *Readiness for change* yang telah disusun berdasarkan hasil perhitungan validitas isi dengan pendekatan CVR.

**Tabel 3. 3 Blueprint Skala *Readiness for change* Setelah CVR**

No.	Dimensi	Nomor Butir		Jumlah
		Fav	Unfav	
1.	<i>Appropriateness</i>	1**, 3*, 4**, 5, 6**, 7, 10	2*, 8, 9	8
2.	<i>Change Efficacy</i>	11**, 12, 13, 14, 16*	15*	4
3.	<i>Management support</i>	17, 19, 20, 21, 22	18**	6
4.	<i>Personal valence</i>	-	23, 24, 25	3
<b>Total</b>		17	8	<b>21</b>

\* Item yang gugur

\*\* Item yang direvisi

Setelah melalui tahap evaluasi oleh panel ahli menggunakan metode *Content Validity Ratio* (CVR), peneliti memperoleh masukan untuk melakukan revisi redaksional terhadap beberapa item yang dinilai kurang tepat secara bahasa. Hasil penilaian tersebut menunjukkan lima item yang disarankan untuk diperbaiki dari segi penggunaan kata. Namun demikian, para ahli tetap menganggap item-item tersebut masih layak digunakan dalam instrumen. Empat item dinyatakan gugur karena nilai CVR-nya berada di bawah batas minimum yang disyaratkan, sehingga tidak dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Setelah seleksi awal ini, peneliti melanjutkan proses pengujian validitas konstruk dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden di luar sampel penelitian yang merupakan karyawan tetap dan karyawan kontrak sebuah perusahaan yang mengalami perubahan organisasi. Analisis validitas konstruk dilakukan menggunakan program SPSS versi 26.0 for Windows. Berikut ini disajikan hasil dari uji validitas konstruk dalam penelitian ini.

**Tabel 3. 4 Uji Validitas Skala *Readiness For Change***

<b>Item</b>	<b>Pearson Correlation</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
1	.692	.000	valid
2	.722	.000	Valid
3	.457	.011	Valid
4	.423	.020	Valid
5	.468	.009	Valid
6	.737	.000	Valid
7	.412	.024	Valid
8	.902	.000	Valid
9	.464	.010	Valid
10	.758	.000	Valid
11	.536	.002	Valid
12	.503	.005	Valid
13	.470	.009	Valid
14	.587	.001	Valid
15	.474	.008	Valid
16	.519	.003	Valid
17	.687	.000	Valid
18	.415	.023	Valid
19	.395	.031	Valid
20	.370	.044	Valid
21	.372	.043	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item memiliki korelasi yang memadai dengan skor total, sehingga tidak ada item yang perlu dihapus. Hasil tersebut menunjukkan skala *Readiness for change* tetap terdiri dari dua puluh satu item. Berikut

ini adalah *blueprint* skala *Readiness for change* setelah melalui tahapan uji validitas.

**Tabel 3. 5 *Blueprint* Skala *Readiness for change* Setelah Uji Validitas**

No.	Dimensi	Nomor Butir		Jumlah
		Fav	Unfav	
1.	<i>Appropriateness</i>	1, 2, 3, 4, 5, 8	6, 7	8
2.	<i>Change Efficacy</i>	9, 10, 11, 12		4
3.	<i>Management support</i>	13, 15, 16, 17, 18	14	6
4.	<i>Personal valence</i>	-	19, 20, 21	3
	<b>Total</b>	15	6	<b>21</b>

b. Skala *Self-efficacy*

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Content Validity Ratio* (CVR). Tiga orang panel ahli ditunjuk untuk mengevaluasi item-item dalam skala *Self-efficacy* yang telah disusun. Para panelis diminta untuk menilai setiap item berdasarkan tingkat keesensialannya terhadap konstruk yang diukur. Hasil evaluasi ini kemudian dianalisis menggunakan rumus CVR untuk menentukan sejauh mana item-item tersebut dianggap relevan dan representatif. Berikut ini merupakan *blueprint* skala *Self-efficacy* yang telah disusun berdasarkan hasil perhitungan validitas isi dengan pendekatan CVR.

Tabel 3. 6 *Blueprint* Skala *Self-efficacy* Setelah CVR

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Butir		Jumlah
			Fav	Unfav	
1.	<i>Level</i>	Kemampuan Menghadapi Perubahan Organisasi	1*	2**	1
		Kemampuan Menghadapi Ketidakpastian di Tempat Kerja	3**	4*	1
2.	<i>Strength</i>	Keyakinan dalam Mengembangkan Keterampilan Baru	5**	6**	2
		Kepercayaan Diri dalam Menghadapi Perubahan Tempat Kerja	7*	8	1
		Keyakinan dalam Mengatasi Tantangan Kerja	9	10	2
3.	<i>Generality</i>	Fleksibilitas dalam Menyesuaikan Diri dengan Berbagai Perubahan	11	12	2
		Kemampuan Menyesuaikan Diri dalam Tim dengan Generasi Berbeda	13	14	2
		Keyakinan dalam Menghadapi Berbagai Jenis Tantangan Kerja	15	16	2
<b>Total</b>					<b>13</b>

\* Item yang gugur

\*\* Item yang direvisi

Setelah melalui tahap evaluasi oleh panel ahli menggunakan metode *Content Validity Ratio* (CVR), peneliti memperoleh masukan untuk melakukan revisi redaksional terhadap beberapa item yang dinilai kurang tepat secara bahasa. Hasil penilaian tersebut menunjukkan terdapat empat item yang disarankan untuk diperbaiki dari segi penggunaan kata. Namun demikian, para ahli tetap menganggap item-item tersebut masih layak digunakan dalam instrumen. Tiga item dinyatakan gugur karena nilai CVR-nya berada di bawah batas minimum yang disyaratkan, sehingga tidak dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Setelah seleksi awal ini, peneliti melanjutkan proses pengujian validitas konstruk dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden di luar sampel penelitian yang merupakan karyawan tetap dan karyawan kontrak sebuah perusahaan yang mengalami perubahan organisasi. Analisis validitas konstruk dilakukan menggunakan program *SPSS versi 26.0 for Windows*. Berikut ini disajikan hasil dari uji validitas konstruk dalam penelitian ini.

**Tabel 3. 7 Validitas Skala *Self-efficacy***

Item	Pearson Correlation	Sig.	Keterangan
1	.545	.002	Valid
2	.735	.000	Valid
3	.783	.000	Valid
4	.436	.016	Valid
5	.703	.000	Valid
6	.837	.000	Valid
7	.791	.000	Valid
8	.493	.000	Valid
9	.472	.009	Valid
10	.487	.006	Valid
11	.396	.030	Valid
12	.693	.000	Valid
13	.582	.001	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item memiliki korelasi yang memadai dengan skor total, sehingga tidak ada item yang perlu dihapus. Hasil tersebut menunjukkan skala *Self-efficacy* tetap terdiri dari tiga belas item. Berikut ini adalah *blueprint* skala *Self-efficacy* setelah melalui tahapan uji validitas.

Tabel 3. 8 *Blueprint* Skala *Self-efficacy* Setelah Uji Validitas

No.	Dimensi	Indikator	Nomor Butir		Jumlah
			Fav	Unfav	
1.	<i>Level</i>	Kemampuan Menghadapi Perubahan Organisasi	-	1	1
		Kemampuan Menghadapi Ketidakpastian di Tempat Kerja	2	-	1
2.	<i>Strength</i>	Keyakinan dalam Mengembangkan Keterampilan Baru	3	4	2
		Kepercayaan Diri dalam Menghadapi Perubahan Tempat Kerja	-	5	1
		Keyakinan dalam Mengatasi Tantangan Kerja	6	7	2
3.	<i>Generality</i>	Fleksibilitas dalam Menyesuaikan Diri dengan Berbagai Perubahan	8	9	2
		Kemampuan Menyesuaikan Diri dalam Tim dengan Generasi Berbeda	10	11	2
		Keyakinan dalam Menghadapi Berbagai Jenis Tantangan Kerja	12	13	2
<b>Total</b>					<b>13</b>

### 3.6.2 Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode konsistensi internal dengan menghitung koefisien *Cronbach's Alpha* melalui program SPSS versi 26.0 *for Windows*. Menurut Azwar (2013), metode ini bertujuan untuk menilai sejauh mana item-item dalam suatu instrumen saling berkorelasi dan secara konsisten mengukur konstruk yang sama. Koefisien *Cronbach's Alpha* memberikan estimasi terhadap reliabilitas internal dari suatu skala pengukuran.

Sebagai pedoman interpretasi, Arikunto (2012) menyatakan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari 0,60 menunjukkan

bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang memadai. Instrumen dapat dianggap konsisten dan layak digunakan dalam penelitian.

**Tabel 3. 9 Kategorisasi Nilai Cronbach's Alpha**

<b>Kategori</b>	<b>Nilai <i>Cronbach's Alpha</i></b>
Sangat Tinggi	$0,8 < r < 1,0$
Tinggi	$0,6 < r < 0,8$
Cukup	$0,4 < r < 0,6$
Rendah	$0,2 < r < 0,4$
<u>Sangat Rendah</u>	<u><math>0,0 &lt; r &lt; 0,2</math></u>

Adapun hasil uji reliabilitas pada penelitian ini sebagai berikut.

**Tabel 3. 10 Hasil Uji Reliabilitas Skala**

<b>Klasifikasi</b>	<b>Nilai <i>Cronbach's Alpha</i></b>	<b>Keterangan</b>
<i>Readiness for change</i>	0.838	Reliabel
<i>Self-efficacy</i>	0.798	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada Tabel 3.12, skala *Readiness for change* sebesar 0.838 dan skala *Self-efficacy* memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.798. Kedua skala tersebut memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai di atas 0.7 yang menunjukkan bahwa item-item dalam masing-masing skala konsisten dalam mengukur konstruksi yang dimaksud. Skala *self-efficacy* dan *Readiness for change* dinyatakan andal untuk tujuan pengukuran dalam penelitian ini.

### 3.8 Teknik Analisis Data

#### 3.7.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data dari variabel yang diteliti. Menurut Azwar (2018), analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui nilai mean hipotetik serta

mean empirik, yang memungkinkan perbandingan antara data teoritis dan data empiris yang diperoleh dari lapangan.

Untuk mengkategorikan data, digunakan pendekatan berdasarkan mean hipotetik ( $\mu$ ) dan standar deviasi ( $\sigma$ ). Kategorisasi ini membantu dalam menginterpretasikan tingkat variabel yang diteliti, seperti rendah, sedang, dan tinggi, dengan menggunakan rumus yang disesuaikan berdasarkan distribusi data.

Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami distribusi data dan mengidentifikasi pola-pola tertentu dalam variabel yang diteliti, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang fenomena yang sedang dikaji.

**Tabel 3. 11 Tabel Kategorisasi Data**

<b>Norma</b>	<b>Kategori</b>
$X < (M-1SD)$	Rendah
$(M-1SD) \leq X < (M+1SD)$	Sedang
$(M+1SD) \leq X$	Tinggi

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan data yang diperoleh memenuhi persyaratan analisis regresi linear. Uji asumsi ini mencakup uji normalitas untuk memverifikasi bahwa data terdistribusi normal, serta uji heteroskedastisitas untuk memeriksa apakah varians residual konsisten di seluruh rentang prediksi. Semua asumsi klasik ini wajib dipenuhi karena sangat penting untuk mendapatkan hasil analisis yang valid dan dapat diinterpretasikan dengan benar.

### 3.7.3 Analisis Regresi Moderasi (*Moderated Regression Analysis - MRA*)

Hipotesis utama dalam Penelitian ini yaitu pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* dengan generasi sebagai variabel moderasi diuji menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Analisis ini bertujuan untuk melihat apakah hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness for change* berbeda pada karyawan dari generasi yang berbeda (X, Y, dan Z).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diawali dengan tahap observasi dan wawancara pendahuluan yang dilakukan pada tanggal 19 Februari 2025. Observasi dan wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi awal yang dibutuhkan serta memahami kondisi lapangan sebelum penyebaran kuesioner. Setelah tahap tersebut selesai, penelitian dilanjutkan dengan penyebaran kuesioner secara offline pada tanggal 21 April 2025 sampai 25 April 2025. Peneliti secara langsung membagikan kuesioner kepada responden yang telah ditentukan. Peneliti menggunakan skala Likert untuk mengukur tingkat *Self-efficacy* dan *Readiness for change* pada karyawan. Proses penelitian ini juga disertai dengan pengolahan data untuk menjawab pertanyaan yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah. Penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pertama, peneliti menyusun kuesioner berdasarkan indikator penelitian yang telah ditetapkan. Kedua, peneliti melakukan pendekatan secara langsung kepada responden untuk meminta partisipasi mereka dalam mengisi kuesioner dengan jujur dan penuh kesadaran. Ketiga, peneliti memastikan bahwa seluruh data yang dikumpulkan dijaga kerahasiaannya dan bahwa privasi responden tetap terlindungi sepanjang proses penelitian.

## 4.2 Gambaran Sampel Penelitian

Penelitian ini melibatkan responden yang merupakan seluruh karyawan tetap dan kontrak yang telah bekerja minimal satu tahun di PT X Surabaya, dengan jumlah total 88 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling. Distribusi jumlah responden berdasarkan generasi dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4. 1 Distribusi Jumlah Responden Berdasarkan Generasi**

<b>Generasi</b>	<b>Rentang Tahun Lahir</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Persentase (%)</b>
Generasi X	1965–1980	14	15,91%
Generasi Y	1981–1996	38	43,18%
Generasi Z	1997–2012	36	40,91%
<b>Total</b>		<b>88</b>	<b>100%</b>

## 4.3 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Analisis Deskriptif

**Tabel 4. 2 Output Uji Analisis Deskriptif**

	<b>N</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
<i>Self-efficacy</i>	88	28.00	52.00	42.1818	6.62032
<i>Readiness For Change</i>	88	49.00	77.00	67.9773	5.66290
Valid N (listwise)	88				

Analisis data deskriptif dilakukan untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok responden berdasarkan data yang telah diperoleh. Menurut Azwar (2020), melalui pengujian ini akan terlihat responden yang tergolong dalam kategori tinggi, sedang, dan rendah pada masing-masing variabel. Kategori tingkat *Self-efficacy* dan *Readiness For Change* diukur memerlukan informasi mengenai nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai maksimum ideal (i max), dan nilai minimum ideal

(i min). Setelah dianalisis menggunakan SPSS, diperoleh hasil data sebagai berikut.

### 1. Tingkat *Readiness For Change*

Rumusan Kategori *Readiness for change* Karyawan:

a. Tinggi= Mean + 1 SD > X

$$\text{Tinggi} = 67 + 5 > X$$

$$\text{Tinggi} = X > 72$$

b. Sedang= Mean – 1 SD < X < Mean + 1 SD

$$\text{Sedang} = (67 - 5) < X < (67 + 5)$$

$$\text{Sedang} = 62 < X < 72$$

c. Rendah= X < Mean – 1 SD

$$\text{Rendah} = X < 62 - 5$$

$$\text{Rendah} = X < 62$$

Berdasarkan Distribusi di atas, dapat ditentukan besarnya frekuensi untuk masing-masing kategori berdasarkan skor yang diperoleh adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. 3 Kategori Tingkat *Readiness For Change***

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 72$	23	26%
Sedang	$62 < X < 72$	50	57%
Rendah	$X < 62$	15	17%
<b>Total</b>		<b>88</b>	<b>100%</b>

Hasil analisis menunjukkan responden yang memiliki tingkat *Readiness for change* tinggi, dengan skor lebih dari 72, berjumlah 23 orang atau sebesar 26%. Responden dengan tingkat *Readiness for change* sedang, yaitu yang memiliki skor antara 62 hingga 72,

berjumlah 50 orang atau sebesar 57%. Sementara itu, responden dengan tingkat *Readiness for change* rendah, yakni dengan skor kurang dari 62, berjumlah 15 orang atau sebesar 17%. Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 88 orang.

**Tabel 4. 4 Hasil Kategorisasi *Readiness for change* Generasi X**

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 72$	2	14.3%
Sedang	$62 < X \leq 72$	9	64.3%
Rendah	$X \leq 62$	3	21.4%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan hasil kategorisasi, responden dari generasi X yang memiliki tingkat *Readiness for change* tinggi, dengan skor lebih dari 72, berjumlah 2 orang atau sebesar 14.3%. Responden dengan tingkat *readiness* sedang (antara 62 hingga 72) berjumlah 9 orang atau sebesar 64.3%, sedangkan yang berada pada kategori rendah (kurang dari 62) berjumlah 3 orang atau sebesar 21.4%. Total responden generasi X adalah 14 orang.

**Tabel 4. 5 Hasil Kategorisasi *Readiness for change* Generasi Y**

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 72$	5	13.2%
Sedang	$62 < X \leq 72$	29	76.3%
Rendah	$X \leq 62$	4	10.5%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Pada generasi Y, sebanyak 5 responden atau 13.2% berada dalam kategori *readiness* tinggi, 29 orang atau 76.3% dalam kategori sedang, dan 4 orang atau 10.5% dalam kategori rendah. Total responden dari generasi Y dalam penelitian ini adalah 38 orang.

**Tabel 4. 6 Hasil Kategorisasi *Readiness for change* Generasi Z**

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 72$	3	8.3%
Sedang	$62 < X \leq 72$	28	77.8%
Rendah	$X \leq 62$	5	13.9%
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>

Sementara itu, pada generasi Z, responden yang memiliki *readiness* tinggi berjumlah 3 orang atau sebesar 8.3%. Kategori sedang mencakup 28 orang atau 77.8%, sedangkan kategori rendah mencakup 5 orang atau 13.9%. Jumlah total responden generasi Z adalah 36 orang.

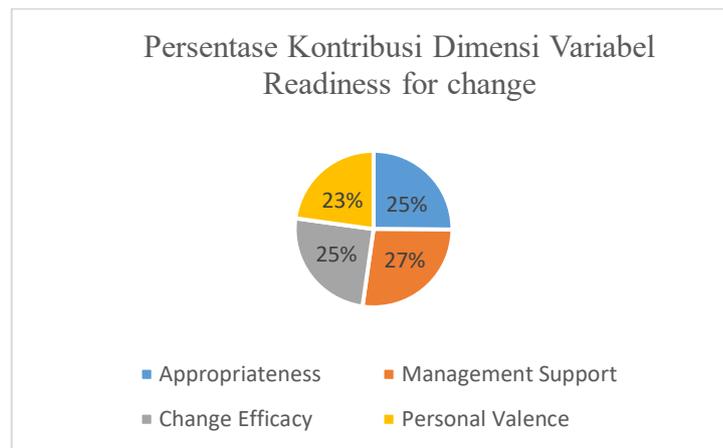
## 2. Faktor Utama Pembentukan Variabel *Readines for Change*

**Tabel 4. 7 Persentase Kontribusi Dimensi Terhadap Variabel *Readiness For Change***

Dimensi	Rata-Rata Skor Per Dimensi	Total Rata-Rata Skor	Persentase
<i>Appropriateness</i>	3.23	12.88	25%
<i>Management Support</i>	3.50		27%
<i>Change Efficacy</i>	3.21		25%
<i>Personal Valence</i>	2.93		23%

Berdasarkan Tabel 4.4 diperoleh bahwa faktor pembentuk variabel *Readiness for change* yang memiliki kontribusi terbesar adalah dimensi *Management Support* dengan persentase sebesar 27%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa mendapatkan dukungan yang baik dari manajemen dalam menghadapi perubahan, sehingga mendorong kesiapan mereka untuk berubah. Sementara itu, dimensi dengan kontribusi terendah adalah *Personal Valence* sebesar

23%, yang menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap manfaat pribadi dari perubahan masih rendah. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan pemahaman karyawan tentang manfaat perubahan bagi diri mereka secara individu guna meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan. Selbihnya dapat dijelaskan pada diagram di bawah ini:



**Gambar 4. 1 Diagram Kontribusi Dimensi Variabel *Readiness For Change***

### 3. Tingkat *Self-efficacy*

Rumusan Kategori *Self-efficacy* Karyawan:

a. Tinggi= Mean + 1 SD > X

$$\text{Tinggi} = 42 + 6 > X$$

$$\text{Tinggi} = X > 48$$

b. Sedang= Mean – 1 SD < X < Mean + 1 SD

$$\text{Sedang} = (42 - 6) < X < (42 + 6)$$

$$\text{Sedang} = 38 < X < 48$$

c. Rendah= X < Mean – 1 SD

$$\text{Rendah} = X < 42 - 6$$

Rendah=  $X < 38$

Berdasarkan Distribusi di atas, dapat ditentukan besarnya frekuensi untuk masing-masing kategori berdasarkan skor yang diperoleh adalah sebagai berikut.

**Tabel 4. 8 Kategori Tingkat *Self-efficacy***

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 48$	17	19%
Sedang	$38 < X < 48$	50	57%
Rendah	$X < 38$	21	24%
<b>Total</b>		<b>88</b>	<b>100%</b>

Hasil Analisis menunjukkan responden dengan tingkat *Self-efficacy* tinggi, yaitu dengan skor lebih dari 48, berjumlah 17 orang atau sebesar 19%. Responden yang berada pada kategori sedang, dengan skor antara 38 hingga 48, tercatat sebanyak 50 orang atau 57%. Adapun responden dengan tingkat *Self-efficacy* rendah, yaitu dengan skor kurang dari 38, berjumlah 21 orang atau 24%. Secara keseluruhan, jumlah responden dalam penelitian ini adalah 88 orang.

**Tabel 4. 9 Hasil Kategorisasi *Self-efficacy* Generasi X**

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 49$	3	21.4%
Sedang	$33 < X \leq 49$	6	42.9%
Rendah	$X \leq 33$	5	35.7%
<b>Total</b>		<b>14</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan hasil kategorisasi, pada generasi X, responden dengan tingkat *Self-efficacy* tinggi (skor  $> 49$ ) berjumlah 3 orang atau 21.4%. Sebanyak 6 orang atau 42.9% berada pada kategori sedang (skor antara 33–49), dan 5 orang atau 35.7% berada pada kategori rendah (skor  $\leq 33$ ). Total responden dari generasi X adalah 14 orang.

**Tabel 4. 10 Hasil Kategorisasi *Self-efficacy* Generasi Y**

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 49$	10	26.3%
Sedang	$39 < X \leq 49$	24	63.2%
Rendah	$X \leq 39$	4	10.5%
<b>Total</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Pada generasi Y, responden dengan kategori tinggi berjumlah 10 orang atau 26.3%, sedangkan 24 orang atau 63.2% berada dalam kategori sedang. Sementara itu, 4 responden atau 10.5% termasuk dalam kategori rendah. Jumlah total responden generasi Y adalah 38 orang.

**Tabel 4. 11 Hasil Kategorisasi *Self-efficacy* Generasi Z**

<b>Kategori</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Tinggi	$X > 48$	3	8.3%
Sedang	$34 < X \leq 48$	24	66.7%
Rendah	$X \leq 34$	9	25.0%
<b>Total</b>		<b>36</b>	<b>100%</b>

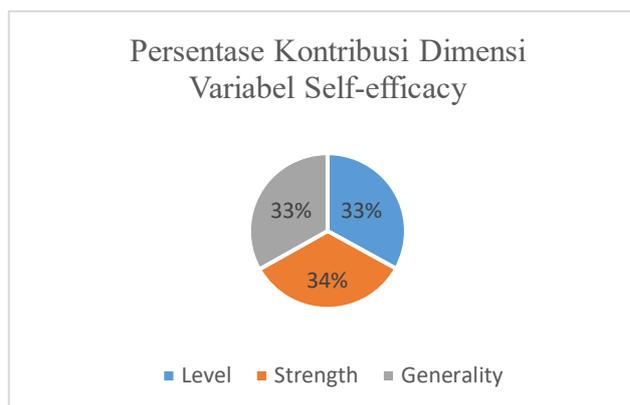
Sementara itu, untuk generasi Z, sebanyak 3 orang atau 8.3% memiliki *Self-efficacy* tinggi (skor  $> 48$ ), 24 orang atau 66.7% berada dalam kategori sedang (skor antara 34–48), dan 9 orang atau 25.0% masuk dalam kategori rendah (skor  $\leq 34$ ). Total responden generasi Z adalah 36 orang.

## 5. Faktor Utama Pembentukan Variabel *Self-efficacy*

**Tabel 4. 12 Persentase Kontribusi Dimensi Terhadap Variabel *Self-efficacy***

Dimensi	Rata-Rata Skor Per Dimensi	Total Rata-Rata Skor	Persentase
<i>Level</i>	3.21	9.72	33%
<i>Strength</i>	3.28		34%
<i>Generality</i>	3.23		33%

Berdasarkan Tabel 4.6 diperoleh bahwa faktor pembentuk variabel *Self-efficacy* yang memiliki kontribusi terbesar adalah dimensi *Strength* dengan persentase sebesar 34%. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap kekuatan atau keteguhan keyakinannya dalam menyelesaikan tugas tergolong tinggi. Selanjutnya, dimensi *Level* dan *Generality* masing-masing memberikan kontribusi sebesar 33%, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan cukup kuat terhadap tingkat kesulitan tugas yang dapat mereka atasi (*Level*), serta kemampuan mereka yang bersifat umum dan berlaku di berbagai situasi (*Generality*). Persentase antar dimensi tidak berbeda jauh, hasil ini mengindikasikan bahwa aspek kekuatan keyakinan diri (*Strength*) menjadi penopang utama dari efikasi diri karyawan dalam menghadapi tugas dan tantangan kerja. Selebihnya dapat dijelaskan pada diagram di bawah ini:



**Gambar 4. 2 Diagram Kontribusi Dimensi Variabel *Self-efficacy***

Dimensi	Standardized Beta ( $\beta$ )	Sumbangan Efektif (%)
<i>Level</i>	0.162	6.16%
<i>Strength</i>	0.163	6.26%
<i>Generality</i>	0.610	87.58%

**Tabel 4. 13 Hasil Sumbangan Efektif Dimensi *Self-efficacy* Terhadap *Readiness For Change***

Berdasarkan hasil regresi linear berganda yang ditunjukkan pada Tabel 4.18, diperoleh bahwa dimensi *Generality* memberikan kontribusi paling besar terhadap *Readiness For Change*, yaitu sebesar 87.58%. Sementara itu, dimensi *Strength* dan *Level* masing-masing hanya memberikan sumbangan efektif sebesar 6.26% dan 6.16%. Temuan ini mengindikasikan bahwa keyakinan karyawan terhadap kemampuan yang berlaku di berbagai situasi kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap kesiapan menghadapi perubahan.

Pada analisis deskriptif dimensi *Strength* menunjukkan skor rata-rata tertinggi, hasil sumbangan efektif memperlihatkan bahwa kontribusi aktual terhadap *Readiness for change* justru lebih banyak berasal dari *Generality*. Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas

psikologis dan keyakinan akan kemampuan lintas konteks lebih penting dalam memengaruhi kesiapan untuk berubah dibanding kekuatan keyakinan atau persepsi terhadap kesulitan tugas. Oleh karena itu, upaya penguatan *Readiness for change* pada karyawan PT X sebaiknya difokuskan pada pengembangan dimensi *generality*.

#### 4.2.2 Uji Prasyarat Analisis

##### 1. Uji Normalitas

**Tabel 4. 14 Hasil Asumsi Normalitas Regresi Sederhana**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.071	88	.200*	.977	88	.125

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data residual dalam model regresi berdistribusi normal. Berdasarkan hasil uji Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,200, dan dari Shapiro-Wilk sebesar 0,125. Karena kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

**Tabel 4. 15 Hasil Asumsi Normalitas MRA**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.138	88	.000	.959	88	.008

Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk terhadap nilai residual unstandardized. Berdasarkan hasil uji, nilai signifikansi

Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,000 dan Shapiro-Wilk sebesar 0,008, yang keduanya  $< 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa data residual tidak terdistribusi normal. Namun, karena jumlah sampel dalam penelitian ini cukup besar ( $n = 88$ ), maka asumsi normalitas dapat ditoleransi sesuai dengan *Central Limit Theorem*.

## 2. Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

**Tabel 4. 16 Hasil Uji Glejser Regresi Linear Sederhana**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	4.628	1.348			3.433	.001
Self Efficacy	-.052	.032	-.174		-1.636	.105

Uji Glejser digunakan untuk mendeteksi apakah terdapat masalah heteroskedastisitas dalam model. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai signifikansi untuk variabel *Self-efficacy* sebesar 0,105 ( $> 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hal ini menunjukkan bahwa variansi *error* model regresi bersifat homogen.

**Tabel 4. 17 Hasil Uji Glejser MRA**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	2.394	.475			5.044	.000
Zscore(SE)	.001	.390	.001		.004	.997
GenY	-.578	.558	-.158		-1.035	.304
GenZ	-.132	.558	-.036		-.236	.814
ZSE GenY	-.600	.528	-.177		-1.136	.259
ZSE GenZ	-.726	.478	-.271		-1.520	.132

Uji Glejser digunakan untuk mendeteksi adanya gejala heteroskedastisitas. Hasil uji menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai signifikansi  $> 0,05$  (antara 0,132 hingga 0,997), yang berarti tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas dalam model regresi ini.

### 3. Uji Multikolinearitas

**Tabel 4. 18 Hasil Uji Multikolinearitas MRA**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	47.449	3.988			11.897	.000		
SE	.484	.096	.565		5.012	.000	.229	4.366
GenY	-.492	.915	-.043		-.537	.592	.450	2.223
GenZ	1.107	.914	.097		1.212	.229	.458	2.186
ZSE_GenY	.716	.865	.068		.827	.410	.434	2.303
ZSE_GenZ	3.033	.783	.363		3.872	.000	.331	3.021

Uji multikolinearitas dilakukan untuk melihat adanya korelasi tinggi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah nilai *Tolerance*  $> 0,10$  dan *VIF*  $< 10$ . Hasil uji menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Tolerance* antara 0,229 hingga 0,458 dan nilai *VIF* antara 2,186 hingga 4,366. Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel independen.

### 4.2.3 Uji Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change*

**Tabel 4. 19 Hasil Uji Determinasi Regresi Linear Sederhana**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 <sup>a</sup>	.690	.686	3.17116

Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada seluruh karyawan yang menjadi responden penelitian. Berdasarkan Tabel 4.12, nilai *R square* sebesar 0,690 menunjukkan bahwa 69% variasi *Readiness for change* dapat dijelaskan oleh variabel *Self-efficacy*.

**Tabel 4. 20 Hasil Regresi Linear Sederhana**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	38.005	2.192		17.335	.000
Self Efficacy	.711	.051	.831	13.836	.000

Hasil uji regresi menunjukkan bahwa *Self-efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *Readiness For Change*, dengan nilai koefisien sebesar 0,711 dan signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan pada *Self-efficacy* akan meningkatkan *Readiness for change* sebesar 0,711 satuan.

### Uji Pengaruh Dimensi *Self-efficacy* Terhadap *Readiness For Change*

**Tabel 4. 21 Hasil Koefisien Determinasi Pengaruh Dimensi *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 <sup>a</sup>	.764	.756	.16244

Hasil analisis regresi linear berganda pada penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi dalam *Self-efficacy* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Readiness For Change*. Hal ini dibuktikan dari nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,764, yang berarti bahwa 76,4% variansi *Readiness for change* dapat dijelaskan oleh variabel *Level, Strength, dan Generality*. Sisanya sebesar 23,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai R sebesar 0,874 menunjukkan korelasi yang sangat kuat antara ketiga dimensi *Self-efficacy* dengan *Readiness For Change*, sehingga model ini dapat dikatakan memiliki daya prediksi yang tinggi.

**Tabel 4. 22 Hasil Uji F Pengaruh Dimensi *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change***

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.182	3	2.394	90.718	.000 <sup>b</sup>
Residual	2.217	84	.026		
Total	9.398	87			

Uji F (ANOVA) menghasilkan nilai F hitung sebesar 90,718 dengan signifikansi 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi secara simultan signifikan. Artinya, dimensi *Level, Strength, dan Generality* secara bersama-sama berpengaruh terhadap *Readiness For Change*. Namun, untuk mengetahui pengaruh secara individual dari masing-masing dimensi *Self-efficacy*, perlu dilihat pada hasil uji t dan koefisien regresi.

**Tabel 4. 23 Hasil Uji T Pengaruh Dimensi *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change***

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.312	.119		11.072	.000
Level	.083	.042	.157	1.975	.052
Strength	.087	.053	.161	1.646	.103
Generality	.420	.065	.616	6.433	.000

Berdasarkan hasil uji t, ditemukan bahwa hanya dimensi *Generality* yang memiliki pengaruh signifikan terhadap *Readiness For Change*, dengan nilai koefisien  $\beta$  sebesar 0,420 dan signifikansi 0,000. Artinya, semakin tinggi generalisasi *Self-efficacy* seseorang, maka semakin tinggi pula kesiapan individu tersebut dalam menghadapi perubahan. Sementara itu, variabel *Level* dan *Strength* tidak signifikan secara statistik karena memiliki nilai signifikansi masing-masing sebesar 0,052 dan 0,103. Nilai *Level* yang hampir mendekati batas signifikansi, secara statistik belum dapat dikatakan berpengaruh secara signifikan dalam model awal ini. Namun, uji heteroskedastisitas menunjukkan adanya masalah pada model awal, khususnya pada dimensi *Generality* ( $p = 0,009$ ). Untuk mengatasi masalah ini, dilakukan transformasi logaritma terhadap variabel *Generality*.

**Tabel 4. 24 Hasil Uji Pengaruh Dimensi *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F	Sig.
1	.874 <sup>a</sup>	.763	.755	.16280	90.200	.000 <sup>b</sup>

Setelah dilakukan transformasi, model tetap menunjukkan hasil yang kuat dengan R Square sebesar 0,763 dan nilai F sebesar 90,200

dengan signifikansi 0,000. Ini menunjukkan bahwa model tetap valid secara statistik meskipun telah dilakukan transformasi pada salah satu variabel prediktor.

**Tabel 4. 25 Hasil Uji T Pengaruh Dimensi *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change***

Model	Unstandardized		Standardized		t	Sig.	Tolerance
	B	Std. Error	Beta	Std. Coefficients			
1 (Constant)	.230	.253			.909	.366	
Level	.086	.042	.162		2.03	.045	.445
Strength	.088	.053	.163		1.66	.101	.292
Log_Generalit y1	3.893	.609	.610		6.39	.000	.309

Setelah transformasi, terjadi peningkatan signifikan pada variabel *Level* dengan nilai signifikansi sebesar 0,045, yang berarti bahwa dimensi *Level* kini berpengaruh signifikan terhadap *Readiness For Change*. Sementara itu, dimensi *Strength* masih belum menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai signifikansi 0,101. Dimensi *Log\_Generality1* tetap menjadi prediktor paling dominan dengan nilai koefisien sebesar 3,893 dan signifikansi 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa aspek generalisasi keyakinan individu terhadap kemampuannya di berbagai situasi tetap menjadi faktor penentu utama dalam kesiapan menghadapi perubahan.

#### 4.2.4 Uji Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* Karyawan dengan Generasi Sebagai Moderator

##### 1. Model 1 (Tanpa Interaksi)

**Tabel 4. 26 Hasil Uji Koefisien Determinasi Pengaruh *Self-efficacy* dan Generasi terhadap *Readiness For Change***

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	F Change	Sig. F Change
1	.841 <sup>a</sup>	.707	3.11992	67.541	.000

Pada model pertama, dilakukan regresi antara *Self-efficacy* dan variabel *dummy* generasi (Gen Y dan Gen Z, dengan Gen X sebagai referensi) terhadap *Readiness for change* tanpa melibatkan efek interaksi. Hasil analisis menunjukkan nilai *R Square* sebesar 0,707, yang berarti 70,7% variasi *Readiness for change* dapat dijelaskan oleh *Self-efficacy* dan generasi. Nilai F sebesar 67,541 dengan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa model ini signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi variabel *Self-efficacy* dan generasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Readiness For Change*.

**Tabel 4. 27 Hasil Uji Pengaruh *Self-efficacy* dan Generasi terhadap *Readiness for change***

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	68.250	.838			81.448	.000
	Zscore(SE)	4.846	.342	.856		14.181	.000
	GenY	-1.106	.989	-.097		-1.119	.266
	GenZ	.500	.983	.044		.509	.612

Secara parsial, *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for change* ( $\beta = 4,846$ ,  $p < 0,001$ ). Sementara itu, variabel *dummy* Gen Y dan Gen Z tidak menunjukkan pengaruh signifikan ( $p > 0,05$ ), yang berarti tidak terdapat perbedaan *Readiness for change* berdasarkan generasi secara langsung.

## 2. Model 2 (Dengan Interaksi)

**Tabel 4. 28 Hasil Uji Koefisien Determinasi Pengaruh Interaksi *Self-efficacy* dan Generasi terhadap *Readiness for change***

Model	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	Sig. F Change
2	.872 <sup>a</sup>	.761	2.85178	.054	9.269	.000

Model kedua melibatkan interaksi antara *Self-efficacy* dengan masing-masing variabel *dummy* generasi. Hasil analisis menunjukkan peningkatan nilai *R Square* menjadi 0,761, yang berarti model dengan interaksi mampu menjelaskan variansi *Readiness for change* sebesar 76,1%. Peningkatan nilai  $R^2$  sebesar 0.054 ini bersifat signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *F Change* = 9.269 dengan  $p < 0.001$ . Ini mengindikasikan bahwa adanya interaksi antara *Self-efficacy* dan generasi secara signifikan meningkatkan kemampuan model dalam memprediksi *Readiness For Change*.

**Tabel 4. 29 Hasil Uji Pengaruh Interaksi *Self-efficacy* dan Generasi terhadap *Readiness for change***

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	

2 (Constant)	67.850	.778		87.228	.000
Zscore(SE)	3.202	.639	.565	5.012	.000
GenY	-.492	.915	-.043	-.537	.592
GenZ	1.107	.914	.097	1.212	.229
Int_GenY	.716	.865	.068	.827	.410
Int_GenZ	3.033	.783	.363	3.872	.000

Berdasarkan tabel 4. 22 di atas, persamaan regresi yang didapatkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 67.850 - 3.202(\text{Zscore}(\text{SE})) - 0.492(\text{GenY}) + 1.107(\text{GenZ}) + 0.716(\text{Int\_GenY}) + 3.033 (\text{Int\_GenX})$$

Keterangan:

- Y = *Readiness For Change*
- Zscore(SE) = *Self-efficacy*
- GenY = *Dummy Gen Y*
- GenZ = *Dummy Gen Z*
- Int\_GenY = *Interaksi Self-efficacy dengan Gen Y*
- Int\_GenZ = *Interaksi Self-efficacy dengan Gen Z*
- Gen X = referensi

Persamaan regresi di atas dapat diartikan sebagai berikut:

- a) Nilai konstanta sebesar 67.850 menunjukkan bahwa pada individu dari generasi X (karena Gen X digunakan sebagai kategori referensi), dan saat nilai *Self-efficacy* bernilai rata-rata ( $Z = 0$ ), maka tingkat *Readiness for change* adalah sebesar 67.850 poin.
- b) Koefisien *Self-efficacy* sebesar 3.202 ( $p = 0.000$ ) menunjukkan bahwa pada generasi X, setiap peningkatan 1 standar deviasi

dalam *Self-efficacy* akan meningkatkan *Readiness for change* sebesar 3.202 poin. Ini merupakan pengaruh positif dan signifikan, menunjukkan bahwa semakin tinggi *Self-efficacy*, maka semakin tinggi pula *Readiness For Change*, khususnya pada Gen X.

- c) Koefisien dummy Gen Y sebesar -0.492 ( $p = 0.592$ ) menunjukkan bahwa pada individu dari generasi Y, *Readiness for change* 0.492 poin lebih rendah dibandingkan generasi X, saat *Self-efficacy* bernilai rata-rata. Namun, karena nilai  $p > 0.05$ , perbedaan ini tidak signifikan secara statistik.
- d) Koefisien dummy Gen Z sebesar 1.107 ( $p = 0.229$ ) menunjukkan bahwa *Readiness for change* pada generasi Z lebih tinggi 1.107 poin dibandingkan Gen X, saat *Self-efficacy* berada pada rata-rata. Namun perbedaan ini juga tidak signifikan secara statistik.
- e) Interaksi *Self-efficacy*  $\times$  Gen Y sebesar 0.716 ( $p = 0.410$ ) menunjukkan bahwa pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada Gen Y meningkat sebesar 0.716 poin dibandingkan Gen X. Namun karena  $p > 0.05$ , efek moderasi ini tidak signifikan, sehingga tidak cukup bukti bahwa generasi Y memperkuat atau melemahkan pengaruh *Self-efficacy*.
- f) Interaksi *Self-efficacy*  $\times$  Gen Z sebesar 3.033 ( $p = 0.000$ ) menunjukkan bahwa pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada Gen Z meningkat secara signifikan sebesar 3.033 poin dibandingkan Gen X. Maka, pengaruh total *Self-*

*efficacy* terhadap *Readiness for change* pada Gen Z adalah:  $3.202 + 3.033 = 6.235$  Artinya, pada generasi Z, setiap kenaikan 1 standar deviasi *Self-efficacy* meningkatkan *Readiness for change* secara signifikan sebesar 6.235 poin.

### 3. Uji Ketepatan Model

Uji ketepatan model dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menilai sejauh mana model regresi yang digunakan mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara keseluruhan. Uji ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa model yang dibangun benar-benar layak digunakan dalam proses analisis dan mampu memberikan gambaran yang akurat terhadap fenomena yang sedang diteliti. Salah satu metode yang digunakan untuk menguji ketepatan model adalah melalui analisis statistik dengan uji F (F-test), yang merupakan bagian dari analisis ANOVA (*Analysis of Variance*) dalam regresi linier.

Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung yang dihasilkan dari output regresi dengan nilai F tabel pada taraf signifikansi tertentu (biasanya 5% atau 0,05). Nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel, atau jika nilai signifikansi (p-value) lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan sudah tepat, karena secara simultan variabel independen yang dimasukkan ke dalam model memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Kombinasi variabel bebas

dalam model secara bersama-sama menjelaskan variabilitas yang signifikan terhadap variabel terikat.

Interpretasi hasil uji F juga menjadi dasar bagi peneliti untuk melanjutkan ke tahapan analisis yang lebih lanjut, seperti uji t parsial dan pengujian hipotesis. Oleh karena itu, uji ini memiliki peran penting dalam mengevaluasi kelayakan model secara umum sebelum dilakukan pengujian terhadap masing-masing variabel secara individu.

Pengujian ketepatan model dalam penelitian ini dilakukan guna memastikan bahwa persamaan regresi yang dibangun layak untuk digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan. Hal ini sejalan dengan tujuan utama analisis regresi, yaitu untuk memahami pola hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Hasil uji F yang signifikan, peneliti memperoleh justifikasi bahwa model tersebut memiliki dasar statistik yang kuat.

Adapun hasil lengkap dari pengujian ketepatan model menggunakan uji F disajikan secara rinci dalam Tabel 4.16 berikut:

**Tabel 4. 30 Hasil Uji Ketepatan Model (Uji F)**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2123.078	5	424.616	52.211	.000 <sup>b</sup>
	Residual	666.877	82	8.133		
	Total	2789.955	87			

Berdasarkan hasil yang ditampilkan dalam tabel, terlihat bahwa nilai F hitung sebesar 52.211 lebih besar dibandingkan dengan nilai F tabel sebesar 2,483. Selain itu, nilai signifikansi yang

diperoleh adalah 0,000, yang berada di bawah ambang batas signifikansi 5% atau 0,05. Kedua hasil ini menunjukkan bahwa secara statistik, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini signifikan secara simultan. Artinya, seluruh variabel independen yang dimasukkan dalam model secara bersama-sama memiliki pengaruh yang nyata terhadap variabel dependen.

#### 4. *Sub-Group Analysis* Berdasarkan Generasi

##### a. Generasi X

**Tabel 4. 31 Hasil Regresi Generasi X**

Generasi	Koefisien (B)	Sig.	R Square
X	0.484	0.001	0.625

Hasil regresi menunjukkan bahwa *Self-efficacy* berpengaruh positif signifikan terhadap *Readiness for change* dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,484 dan signifikansi sebesar 0,001. Nilai *R square* sebesar 0,625 menunjukkan bahwa 62,5% variabilitas *Readiness for change* dapat dijelaskan oleh *Self-efficacy*. Tidak ditemukan masalah dalam uji asumsi normalitas dan heteroskedastisitas.

##### b. Generasi Y

**Tabel 4. 32 Hasil Regresi Generasi Y**

Generasi	Koefisien (B)	Sig.	R Square
Y	0.592	0.000	0.650

*Self-efficacy* juga berpengaruh positif signifikan terhadap *Readiness for change* pada generasi Y, dengan koefisien regresi sebesar 0,592 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai *R square*

sebesar 0,650 menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 65% variasi *Readiness For Change*. Hasil uji asumsi menunjukkan data normal dan bebas heteroskedastisitas.

### c. Generasi Z

**Tabel 4. 33 Hasil Regresi Generasi Z**

Generasi	Koefisien (B)	Sig.	R Square
Z	0.942	0.000	0.816

Pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada generasi Z lebih kuat dibandingkan dua generasi sebelumnya, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,942 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai *R square* mencapai 0,816, yang berarti 81,6% variasi *Readiness for change* dijelaskan oleh *Self-efficacy*. Hasil uji Glejser menunjukkan signifikansi 0,023 (sedikit di bawah 0,05), namun tingkat heteroskedastisitas ini masih dapat ditoleransi.

## 4.4 Pembahasan

### 4.3.1 Tingkat *Readiness for change* Karyawan

Sebagian besar karyawan dalam penelitian ini berada pada kategori *Readiness for change* sedang, yaitu sebesar 57% atau sebanyak 50 orang dari total 88 responden. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya siap menghadapi perubahan, namun juga tidak menolaknya secara langsung. Menurut Holt et al. (2007), *Readiness for change* mencerminkan sikap individu dalam menerima, merangkul, dan mengadopsi perubahan melalui keyakinan bahwa perubahan tersebut penting, layak, dan dapat dilakukan. Mayoritas yang karyawan berada dalam posisi netral atau sedang, hal ini mengindikasikan perlunya

penguatan dari sisi internal (keyakinan individu) dan eksternal (dukungan organisasi).

Hasil analisis berdasarkan kelompok generasi, sebagian besar karyawan dari ketiga generasi juga berada dalam kategori *readiness* sedang. Pada generasi X, sebanyak 64.3% karyawan termasuk dalam kategori sedang, sementara generasi Y memiliki persentase tertinggi dalam kategori ini, yaitu 76.3%, dan generasi Z sebesar 77.8%. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga kelompok usia produktif yang bekerja di PT X, baik senior (X), menengah (Y), maupun muda (Z), secara umum menunjukkan sikap yang masih menimbang-nimbang terhadap perubahan yang sedang terjadi. Karyawan generasi Y dan Z, meskipun lebih adaptif secara teknologi, tetap memerlukan dorongan dari aspek psikologis dan struktural untuk dapat benar-benar menerima dan menjalankan perubahan.

Sebaliknya, 17% karyawan berada dalam kategori *readiness* rendah. Perinciannya adalah 21.4% dari generasi X, 10.5% dari generasi Y, dan 13.9% dari generasi Z. Ini menunjukkan bahwa sebagian kecil karyawan masih menunjukkan resistensi atau kekhawatiran terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan. Shea et al. (2014) menjelaskan bahwa *readiness* rendah menjadikan individu lebih mudah menolak perubahan dan enggan berpartisipasi dalam prosesnya. Organisasi yang sedang mengalami restrukturisasi, karyawan dalam kategori ini perlu mendapat perhatian khusus, terutama dalam hal penguatan keyakinan dan penyampaian informasi yang transparan terkait arah perubahan.

Rendahnya *Readiness for change* secara umum dapat dijelaskan lebih lanjut melalui identifikasi kontribusi masing-masing dimensi pembentuknya. Berdasarkan Tabel 4.4, *management support* tercatat sebagai dimensi dengan kontribusi terbesar terhadap *Readiness For Change*, yaitu sebesar 27%. Holt et al. (2007) menyebutkan bahwa dukungan dari manajemen merupakan komponen penting karena dapat memberikan rasa aman, kejelasan arah, dan dorongan emosional bagi karyawan. Lamm et al. (2018) menambahkan bahwa karyawan dengan *Self-efficacy* tinggi akan lebih mudah memanfaatkan dukungan manajemen secara optimal, sehingga menciptakan kesiapan yang lebih besar terhadap perubahan.

Selain dukungan manajemen, *appropriateness* dan *change efficacy* juga memberikan kontribusi besar, masing-masing sebesar 25%. Dimensi *appropriateness* berkaitan dengan sejauh mana karyawan menilai bahwa perubahan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Persepsi bahwa perubahan bersifat relevan dan rasional akan meningkatkan penerimaan. Sedangkan *change efficacy* merujuk pada keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam menjalankan perubahan. Bandura (2006) menyatakan bahwa individu dengan *Self-efficacy* tinggi akan lebih percaya diri menghadapi tantangan dan memiliki motivasi lebih besar dalam menyelesaikan tugas.

Kontribusi terendah berasal dari dimensi *personal valence* sebesar 23%, yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan belum melihat manfaat pribadi dari perubahan yang terjadi. Holt et al. (2007)

menyatakan bahwa ketika individu tidak merasakan manfaat personal dari perubahan, maka motivasi mereka untuk mendukung dan berpartisipasi cenderung menurun. Penelitian oleh M. Kim & Lee (2019) juga menunjukkan bahwa karyawan dengan persepsi positif terhadap manfaat perubahan bagi dirinya sendiri akan memiliki tingkat *Readiness for change* yang lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan pemahaman karyawan mengenai keuntungan personal dari perubahan, seperti peningkatan karier, pengembangan keterampilan, atau keseimbangan kerja-hidup.

Perspektif generasi menunjukkan karyawan generasi X cenderung memerlukan pendekatan rasional dan stabilitas kerja, sehingga penting untuk memberikan penjelasan strategis dan tujuan jangka panjang dari perubahan. Generasi Y lebih responsif terhadap makna dan keterlibatan emosional, sehingga perlu dilibatkan melalui feedback, pelatihan, dan proyek kolaboratif. Sementara itu, generasi Z memerlukan kejelasan arah dan peluang konkret untuk berinovasi serta mengembangkan diri secara cepat. Oleh karena itu, strategi peningkatan *readiness* perlu disesuaikan secara personal dan generasional.

Kondisi *readiness* yang dominan berada di tingkat sedang dapat dipahami sebagai hasil dari kombinasi antara dukungan manajemen yang relatif baik, persepsi yang cukup positif terhadap relevansi perubahan, dan keyakinan sedang terhadap kemampuan pribadi. Namun, masih terdapat hambatan pada dimensi *personal valence* yang dapat menghambat peningkatan *readiness* ke tingkat yang lebih tinggi. Aspek-

aspek yang tidak segera ditingkatkan, maka kelompok yang berada di level sedang berpotensi menurun menjadi rendah saat dihadapkan pada tantangan nyata dalam implementasi perubahan.

Perusahaan dapat memperkuat *Readiness for change* secara keseluruhan dengan melakukan intervensi yang terfokus pada peningkatan persepsi manfaat pribadi karyawan serta memperkuat keyakinan akan kemampuan diri. Pendekatan ini selaras dengan teori Bandura (1997) tentang pentingnya *level, strength, dan generality* dalam membentuk *Self-efficacy*, serta memperkuat *change efficacy* seperti yang dijelaskan Holt et al. (2007). Upaya yang sistematis dan terstruktur pada dimensi-dimensi tersebut diyakini akan mampu mendorong karyawan berpindah dari kategori *readiness* sedang menuju tinggi, sehingga mendukung keberhasilan perubahan organisasi secara menyeluruh.

#### **4.3.2 Tingkat *Self-efficacy* Karyawan**

Sebagian besar karyawan dalam penelitian ini memiliki tingkat *Self-efficacy* yang berada pada kategori sedang, yaitu sebanyak 50 orang atau 57% dari total 88 responden. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan diri yang cukup dalam menghadapi tugas dan tantangan kerja, namun belum sepenuhnya optimal. Menurut Bandura (2006), *Self-efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mengendalikan berbagai aspek dari fungsinya untuk mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu, kategori sedang mencerminkan bahwa karyawan berada dalam fase

transisi antara keraguan dan kepercayaan terhadap diri sendiri dalam menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan.

Jika dianalisis berdasarkan generasi, diketahui bahwa kategori *Self-efficacy* sedang mendominasi di semua kelompok usia. Pada generasi X, sebanyak 42.9% berada dalam kategori sedang; pada generasi Y, 63.2% responden termasuk dalam kategori sedang; dan pada generasi Z, kelompok sedang mencakup 66.7% responden. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan lintas generasi memiliki keyakinan yang cukup terhadap dirinya, namun belum sepenuhnya stabil atau menyeluruh. Artinya, meskipun mereka memiliki kemampuan, masih dibutuhkan penguatan untuk mengubah keyakinan menjadi keyakinan yang konsisten dan tahan terhadap tekanan kerja atau perubahan.

Sebanyak 19% dari total responden berada dalam kategori *Self-efficacy* tinggi. Rinciannya, 21.4% dari generasi X, 26.3% dari generasi Y, dan 8.3% dari generasi Z. Kelompok ini menunjukkan kepercayaan diri yang kuat, memiliki motivasi tinggi, dan mampu menjaga persistensi ketika menghadapi tantangan kerja. Seperti dijelaskan oleh Stajkovic dan Luthans (1998), individu dengan *Self-efficacy* tinggi akan menunjukkan keterlibatan lebih besar dalam pekerjaan, serta memiliki potensi lebih besar dalam pencapaian target karena adanya siklus positif antara usaha dan hasil.

Di sisi lain, sebanyak 24% responden berada pada kategori *Self-efficacy* rendah, yang mencerminkan adanya keraguan terhadap

kemampuan diri. Rinciannya adalah 35.7% dari generasi X, 10.5% dari generasi Y, dan 25.0% dari generasi Z. Kelompok ini lebih rentan terhadap kecemasan dan cenderung pesimis ketika dihadapkan pada tantangan. Vakola (2014) menyatakan bahwa individu dengan *Self-efficacy* rendah sering merasa kurang mampu menghadapi perubahan dan memiliki motivasi yang lemah dalam menyelesaikan tugas. Keberadaan kelompok ini menjadi perhatian penting, terutama untuk generasi X dan Z, yang menunjukkan persentase cukup tinggi dalam kategori ini. Perlu dilakukan pendekatan penguatan psikologis dan keterlibatan lebih intensif dalam aktivitas kerja yang membangun keberhasilan bertahap.

Pemahaman yang lebih dalam terhadap kondisi ini diperoleh melalui analisis dimensi pembentuk *Self-efficacy*. Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa dimensi *strength* memberikan kontribusi tertinggi sebesar 34%, yang mencerminkan keteguhan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya meskipun menghadapi tekanan atau hambatan. Menurut Bandura (1997), *strength* merupakan indikator penting untuk mempertahankan motivasi kerja. Tingginya skor pada dimensi ini menunjukkan bahwa banyak karyawan memiliki daya tahan mental yang baik dan tidak mudah menyerah saat mengalami tantangan di tempat kerja.

Dua dimensi lainnya, yaitu *level* dan *generality*, masing-masing memberikan kontribusi 33%. Dimensi *level* menunjukkan seberapa besar individu meyakini bahwa ia mampu menghadapi tugas dengan tingkat kesulitan tertentu. Sementara itu, *generality* mengacu pada sejauh mana

keyakinan tersebut dapat diaplikasikan dalam berbagai konteks kerja. Djourova et al. (2020) menekankan bahwa *generality* sangat penting di dunia kerja modern yang dinamis, karena fleksibilitas dalam mengalihkan keyakinan dari satu situasi ke situasi lain merupakan ciri dari efikasi diri yang berkembang.

Perbandingan antar dimensi yang relatif seimbang menunjukkan bahwa struktur efikasi diri karyawan terbentuk secara menyeluruh, meskipun dominasi pada *strength* menunjukkan bahwa keteguhan keyakinan menjadi fondasi utama. Hal ini dapat menjadi kekuatan dalam mendorong *Readiness For Change*, karena Bandura (1997) dan Holt et al. (2007) menyatakan bahwa *Self-efficacy* yang tinggi akan memperkuat *change efficacy*.

Untuk itu, organisasi perlu merancang intervensi yang difokuskan pada peningkatan *Self-efficacy* lintas generasi. Generasi X membutuhkan dukungan dalam bentuk pelatihan teknis dan pendekatan berbasis pengalaman kerja yang rasional. Generasi Y dapat difasilitasi melalui program *coaching*, pemberian umpan balik positif, dan pelibatan dalam proyek pengembangan diri. Sementara itu, generasi Z sebaiknya diberikan kesempatan untuk menunjukkan potensi melalui proyek inovatif, sistem kerja fleksibel, dan pelatihan interaktif yang menstimulasi rasa percaya diri. Melalui langkah-langkah tersebut, organisasi diharapkan mampu mendorong lebih banyak karyawan berpindah dari kategori sedang dan rendah menuju kategori *Self-efficacy*

tinggi, sehingga mendukung efektivitas perubahan organisasi secara keseluruhan.

#### 4.3.3 Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap *Readiness for change* Karyawan

Proses restrukturisasi pasca PKPU yang dialami perusahaan menuntut kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan besar dalam sistem kerja, struktur organisasi, hingga beban tugas. Perubahan ini menimbulkan ketidakpastian dan potensi resistensi, sehingga penting untuk memahami faktor psikologis yang mendorong kesiapan karyawan, salah satunya adalah *Self-efficacy*. Hasil uji regresi linear sederhana menunjukkan bahwa *Self-efficacy* memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *Readiness For Change*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai R sebesar 0,831 dan R Square sebesar 0,690 (Tabel 4.12). Nilai ini menunjukkan bahwa 69% variasi *Readiness for change* pada karyawan dapat dijelaskan oleh *Self-efficacy*. Persentase yang cukup besar ini menegaskan pentingnya keyakinan diri sebagai fondasi kesiapan menghadapi transformasi organisasi.

Pandangan Bandura (2006) mendukung hasil tersebut dengan menyatakan bahwa *Self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengontrol berbagai aspek situasi dan menyelesaikan tugas secara efektif. Keyakinan ini berperan penting dalam menghadapi tantangan yang tidak terduga, termasuk perubahan organisasi yang bersifat struktural dan menyeluruh seperti restrukturisasi pasca PKPU. Karyawan yang memiliki tingkat *Self-efficacy* tinggi lebih

cenderung memandang perubahan sebagai tantangan yang dapat diatasi daripada ancaman yang harus dihindari.

Nilai koefisien sebesar 0,711 dan signifikansi 0,000 (Tabel 4.13) menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan dalam *Self-efficacy* berpotensi meningkatkan *Readiness for change* sebesar 0,711 satuan. Hasil ini memperkuat penjelasan Holt et al. (2007), yang menyatakan bahwa *Readiness for change* tidak hanya dipengaruhi oleh pemahaman atas pentingnya perubahan (*appropriateness*), tetapi juga oleh keyakinan bahwa individu mampu menyesuaikan diri dan menjalankan perubahan tersebut secara efektif (*change efficacy*). Proses restrukturisasi yang kompleks membutuhkan keterlibatan aktif dari seluruh lini karyawan, dan *Self-efficacy* menjadi fondasi kognitif yang memengaruhi sejauh mana individu merasa mampu berpartisipasi secara aktif dalam perubahan.

Analisis regresi berganda terhadap tiga dimensi *Self-efficacy* di antaranya *level*, *strength*, dan *generality* memperkuat temuan sebelumnya. Hasil pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Readiness For Change*, dengan nilai R sebesar 0,874 dan R *Square* sebesar 0,764. Persentase ini mengindikasikan bahwa hampir tiga perempat dari variasi *Readiness for change* dapat dijelaskan oleh variasi dalam dimensi-dimensi *Self-efficacy*. Pandangan Djourova et al. (2020) menyatakan bahwa individu yang memiliki kepercayaan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas (*level*), mempertahankan

keyakinan tersebut meskipun menghadapi tekanan (*strength*), dan mampu menerapkannya pada berbagai situasi (*generality*), cenderung menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi dalam menghadapi situasi kerja yang berubah-ubah.

Meskipun uji F menunjukkan signifikansi model secara simultan (Tabel 4.15), hasil uji t pada Tabel 4.16 mengungkapkan bahwa hanya dimensi *generality* yang berpengaruh signifikan secara individual terhadap *Readiness for change* ( $\beta = 0,420$ ;  $p = 0,000$ ). Temuan ini menguatkan teori Bandura & Locke (2017), yang menjelaskan bahwa *generality* berkaitan erat dengan kemampuan individu dalam menerapkan rasa percaya diri di berbagai konteks pekerjaan. Karyawan yang percaya bahwa mereka mampu mengatasi beragam situasi, termasuk kondisi kerja baru pasca restrukturisasi, lebih siap menghadapi transformasi dan lebih proaktif dalam menyesuaikan diri terhadap sistem kerja yang berubah.

Dimensi *level* dan *strength* belum menunjukkan pengaruh signifikan secara statistik pada model awal ( $p = 0,052$  dan  $p = 0,103$ ). Ketiadaan signifikansi pada dimensi ini dapat disebabkan oleh gangguan heteroskedastisitas, khususnya pada variabel *generality*. Oleh karena itu, dilakukan transformasi logaritmik untuk meningkatkan keakuratan model.

Setelah dilakukan transformasi terhadap variabel *generality*, model tetap menunjukkan kekuatan prediksi yang tinggi ( $R \text{ Square} = 0,763$ ;  $F = 90,200$ ;  $p = 0,000$ ), seperti terlihat pada Tabel 4.17. Selain itu,

dimensi *level* kini menjadi signifikan ( $\beta = 0,086$ ;  $p = 0,045$ ) (Tabel 4.18). Signifikansi dimensi ini menandakan bahwa persepsi karyawan terhadap kemampuan mereka dalam mengatasi tugas-tugas yang sulit menjadi faktor penting dalam kesiapan menghadapi perubahan. Pandangan Chen et al. (2001) menegaskan bahwa individu dengan pengalaman kerja panjang, seperti pada generasi X yang banyak terdapat di organisasi, umumnya memiliki level *Self-efficacy* yang stabil dan tinggi. Hal ini sejalan dengan kebutuhan organisasi pasca restrukturisasi yang mengandalkan karyawan berpengalaman untuk menjadi motor adaptasi.

Dimensi *strength* masih belum signifikan ( $p = 0,101$ ), namun tetap menunjukkan arah hubungan positif. Pandangan Murphy & Dweck (2016) menyebutkan bahwa individu yang memiliki keteguhan dalam keyakinannya akan menunjukkan ketahanan psikologis yang tinggi ketika menghadapi perubahan. Oleh karena itu, meskipun belum signifikan secara statistik, peran dimensi ini tetap perlu diperhatikan dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia pasca PKPU.

Transformasi yang dilakukan terhadap *generality* tidak mengubah statusnya sebagai prediktor terkuat *Readiness For Change*. Koefisien sebesar 3,893 dan signifikansi 0,000 menunjukkan bahwa generalisasi kepercayaan diri tetap menjadi inti dari kesiapan menghadapi perubahan. Hal ini sesuai dengan studi oleh Nguyen et al. (2021), yang menegaskan bahwa *generality* memungkinkan individu untuk mengadaptasikan keterampilan dan strategi kerja mereka pada situasi baru secara efektif. Bagi perusahaan yang tengah melakukan

restrukturisasi, memiliki karyawan yang mampu mentransfer keyakinan diri pada konteks yang berbeda akan menjadi kunci keberhasilan perubahan jangka panjang.

Temuan ini memberikan implikasi penting bagi perusahaan pasca PKPU. Intervensi organisasi perlu difokuskan pada peningkatan *generality* dan *level Self-efficacy* karyawan, yang menurut Bandura (1997) merupakan dua dimensi penting dalam membangun keyakinan diri terhadap kemampuan menghadapi tantangan di berbagai situasi. Upaya seperti pelatihan lintas fungsi, penugasan rotasi kerja, *coaching* personal, dan pemberian tantangan terstruktur dapat memperluas cakupan pengalaman karyawan dan memperkuat persepsi keberhasilan pribadi dalam berbagai konteks (Gist & Mitchell, 1992). Peningkatan *Self-efficacy* ini tidak hanya memperkuat *Readiness for change* secara individual, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang tangguh dan adaptif, sebagaimana dijelaskan oleh Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993), bahwa kesiapan individu merupakan fondasi utama dalam keberhasilan perubahan organisasi. Oleh karena itu, membangun *Self-efficacy* menjadi langkah strategis dalam menghadapi dinamika bisnis pasca restrukturisasi.

#### **4.3.4 Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap *Readiness for change* Karyawan dengan Generasi Sebagai Moderator**

Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji peran generasi sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change*. Analisis dilakukan dalam dua model regresi,

yakni Model 1 (tanpa interaksi) dan Model 2 (dengan interaksi antara *Self-efficacy* dan variabel *dummy* generasi). Pada Model 1, diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,707. Artinya, sebesar 70,7% variasi pada *Readiness for change* dapat dijelaskan oleh *Self-efficacy* dan generasi. Variabel interaksi dimasukkan ke dalam Model 2, nilai  $R^2$  meningkat menjadi 0,761. Kenaikan sebesar 5,4% ini menunjukkan bahwa interaksi *Self-efficacy* dan generasi memberikan kontribusi tambahan dalam menjelaskan *Readiness For Change*. Kenaikan ini menegaskan bahwa generasi memang memoderasi pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness For Change*, bukan sekadar menjadi faktor pembeda kelompok.

Secara lebih spesifik, hasil regresi menunjukkan bahwa interaksi antara *Self-efficacy* dan generasi Z berpengaruh secara signifikan terhadap *Readiness For Change*, dengan nilai koefisien sebesar 3,033 dan signifikansi  $p < 0,001$ . Temuan ini menunjukkan bahwa pada individu generasi Z, pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* menjadi lebih kuat dibandingkan dengan generasi referensi, yakni generasi X. Pengaruh total *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* pada generasi Z adalah sebesar 6,235 poin ( $3,202 + 3,033$ ). Artinya, setiap peningkatan satu standar deviasi *Self-efficacy* pada individu generasi Z akan meningkatkan *Readiness for change* sebesar 6,235 poin. Temuan ini memperkuat posisi Generasi Z sebagai kelompok yang paling responsif terhadap peningkatan *Self-efficacy*, dan karenanya

paling direkomendasikan untuk diprioritaskan dalam strategi penguatan kesiapan perubahan di perusahaan.

Teori dari Seemiller dan Grace (2016) menjelaskan bahwa generasi Z merupakan *digital native* yang terbiasa hidup dalam lingkungan dinamis dan terus berubah. Kondisi tersebut membentuk karakter generasi ini menjadi lebih terbuka terhadap perubahan dan memiliki fleksibilitas tinggi dalam menyesuaikan diri. Schroth (2019) menambahkan bahwa generasi Z memiliki kepercayaan diri tinggi dalam menggunakan teknologi dan menyelesaikan tugas secara mandiri, sehingga perubahan organisasi tidak dianggap sebagai ancaman, tetapi sebagai peluang untuk berkembang.

Kecenderungan generasi Z dalam menghadapi perubahan juga diperkuat oleh kecenderungan mereka terhadap pembelajaran berkelanjutan dan ekspektasi tinggi terhadap pengembangan diri (Dolot, 2018). Lingkungan kerja yang menuntut adaptasi cepat seperti pada restrukturisasi pasca PKPU lebih sesuai dengan karakteristik generasi ini, yang menghargai inovasi, kolaborasi digital, dan fleksibilitas kerja. Galdames dan Guihen (2022) menyatakan bahwa generasi Z lebih siap menghadapi perubahan apabila mereka merasa didukung oleh sistem yang transparan dan memiliki ruang untuk menunjukkan kompetensi.

Sebaliknya, generasi Y tidak menunjukkan interaksi yang signifikan antara *Self-efficacy* dan *Readiness for change* ( $\beta = 0,716$ ;  $p = 0,410$ ). Meskipun generasi ini dikenal adaptif terhadap teknologi dan terbuka terhadap pembelajaran baru (Ng et al., 2010), *readiness* mereka

terhadap perubahan sangat bergantung pada nilai-nilai personal dan dukungan eksternal. Lyons dan Schweitzer (2017) menekankan bahwa generasi Y sangat memperhatikan keseimbangan kerja dan kehidupan, serta menginginkan lingkungan kerja yang suportif dan kooperatif. Restrukturisasi pasca PKPU cenderung menimbulkan ketidakpastian dan tekanan kerja tambahan, yang mungkin berkonflik dengan ekspektasi mereka terhadap kenyamanan kerja. Oleh karena itu, meskipun memiliki tingkat *Self-efficacy* yang cukup tinggi, generasi Y tidak otomatis meningkatkan *Readiness for change* tanpa adanya sinyal kuat dari perusahaan bahwa perubahan akan membawa manfaat pribadi.

Ketidaksignifikanan generasi X ( $\beta$  interaksi = referensi) dalam memoderasi hubungan antara *Self-efficacy* dan *Readiness for change* juga memiliki dasar teoritis yang kuat. Generasi X dikenal sebagai kelompok yang pragmatis dan mandiri, tetapi juga memiliki kecenderungan skeptis terhadap perubahan, terutama yang tidak disertai dengan alasan dan manfaat yang jelas (Twenge, 2010b; Parry & Urwin, 2011). Karakteristik ini membuat mereka membutuhkan justifikasi rasional dan keuntungan konkret sebelum menunjukkan kesiapan berubah. Meskipun *Self-efficacy* mereka cenderung stabil karena pengalaman kerja yang panjang (Chen et al., 2001), perasaan aman terhadap sistem kerja yang sudah mapan sering kali membuat mereka kurang antusias terhadap perubahan drastis seperti restrukturisasi pasca PKPU. Penelitian Amalia (2024) juga mengindikasikan bahwa generasi X cenderung memiliki kesiapan teknologi yang lebih rendah

dibandingkan generasi Y. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang melibatkan teknologi lebih sulit diterima oleh generasi X, sehingga peningkatan *Readiness for change* pada generasi ini memerlukan upaya khusus berupa pelatihan yang terstruktur dan informasi yang jelas.

Kondisi di atas menunjukkan bahwa pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness for change* tidak bersifat universal lintas generasi. Temuan ini sejalan dengan teori generasi yang dikemukakan oleh Strauss dan Howe (1991), yang menyatakan bahwa setiap generasi memiliki karakteristik dan nilai-nilai yang khas dalam merespons perubahan. Generasi Z menunjukkan respons yang sangat kuat terhadap peningkatan *Self-efficacy* karena latar belakang sosial dan psikologis mereka yang sangat sesuai dengan sifat perubahan modern yang cepat dan berbasis teknologi. Sementara itu, generasi Y dan X lebih membutuhkan intervensi kontekstual dari perusahaan untuk memaksimalkan pengaruh positif *Self-efficacy*. Pendekatan yang seragam bagi semua generasi tidak cukup efektif dalam meningkatkan *Readiness for change* secara keseluruhan.

Perusahaan yang sedang dalam masa restrukturisasi perlu menyusun strategi penguatan *Self-efficacy* yang spesifik per generasi. Generasi Z, yang dikenal sebagai *digital native*, cenderung menghargai inovasi, fleksibilitas, dan peran yang memberi makna strategis. Oleh karena itu, mereka dapat difasilitasi melalui proyek inovatif, peran strategis, dan fleksibilitas kerja tinggi yang menumbuhkan *mastery experiences* (Bandura, 1997). Generasi Y (*Millennials*), yang

menghargai makna kerja dan keterlibatan emosional, akan lebih responsif terhadap intervensi berupa *feedback* konstruktif, *coaching* berbasis empati, serta kolaborasi tim, yang dapat meningkatkan *Self-efficacy* melalui verbal persuasion dan *vicarious experience* (Luthans et al., 2006). Sementara itu, Generasi X, yang lebih menghargai struktur, logika, dan keamanan kerja, lebih cocok menerima pelatihan praktis, informasi rasional, serta jaminan stabilitas selama perubahan. Pendekatan ini membantu mereka membentuk *Readiness for change* melalui peningkatan pemahaman dan keyakinan pribadi (Armenakis et al., 1993).

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa mayoritas responden berada pada kategori *Readiness for change* tingkat sedang, yaitu sebanyak 50 orang (57%) dari total 88 responden yang menunjukkan bahwa karyawan belum sepenuhnya siap menghadapi perubahan, namun juga tidak menolaknya secara langsung. Dimensi yang paling berkontribusi terhadap *readiness* adalah *management support* (27%). Generasi Z didominasi oleh kategori *readiness* sedang (77,8%). Generasi Y juga didominasi kategori sedang (76,3%). Generasi X menunjukkan distribusi yang lebih seimbang, namun *readiness* sedang tetap mendominasi (64,3%).
2. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori *Self-efficacy* sedang, yaitu sebanyak 50 orang (57%) dengan skor antara 38 hingga 48 menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepercayaan diri yang cukup dalam menghadapi tugas dan tantangan kerja, namun belum sepenuhnya optimal. Dimensi *strength* memberikan kontribusi terbesar (34%) dalam *Self-efficacy*. Generasi Z sebagian besar berada pada kategori sedang (66,7%), menunjukkan masih perlunya penguatan efikasi diri. Generasi Y memiliki persentase tertinggi

pada kategori *Self-efficacy* sedang (63,2%). Generasi X mayoritas pada kategori *Self-efficacy* sedang (42,9%).

3. *Self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness For Change*, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai  $R^2$  sebesar 0,690 dan signifikansi sebesar 0,000. Artinya, semakin tinggi tingkat *Self-efficacy* seseorang, semakin tinggi pula kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan organisasi. Analisis lanjutan terhadap dimensi *Self-efficacy* menunjukkan bahwa *generality* memiliki pengaruh paling kuat, sedangkan *level* baru menunjukkan pengaruh signifikan setelah dilakukan transformasi logaritmik. *Strength* belum signifikan secara statistik, namun tetap memberikan arah pengaruh yang positif.
4. Hasil analisis interaksi menunjukkan bahwa variabel generasi terbukti berperan sebagai moderator dalam pengaruh *Self-efficacy* dan *Readiness For Change*. Interaksi antara *Self-efficacy* dan generasi Z signifikan secara statistik, menunjukkan bahwa pada generasi ini, *Self-efficacy* berpengaruh lebih kuat terhadap *Readiness For Change*. Generasi Z cenderung lebih terbuka terhadap perubahan karena karakteristik mereka yang fleksibel, *digital-native*, dan proaktif. Sebaliknya, generasi Y dan X tidak menunjukkan interaksi signifikan. Generasi Y lebih responsif terhadap dukungan eksternal dan keseimbangan kerja, sedangkan generasi X lebih membutuhkan justifikasi rasional serta cenderung skeptis terhadap perubahan besar.

## 5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian, maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

### 1. Bagi Manajemen Perusahaan

Perusahaan perlu memperkuat *Readiness for change* dengan memfokuskan strategi pengembangan pada faktor-faktor kunci pembentuknya. Salah satu prioritas utama adalah peningkatan *management support*, yang dalam penelitian ini terbukti sebagai faktor pembentuk utama variabel *Readiness for Change*. Dukungan manajemen yang kuat akan memberikan rasa aman dan kejelasan arah bagi karyawan dalam menghadapi perubahan. Perusahaan dapat mengoptimalkannya melalui komunikasi yang terbuka dan konsisten, penyediaan sumber daya yang memadai, serta pendampingan langsung oleh pimpinan selama proses transisi. Keterlibatan aktif manajemen dalam menyampaikan visi perubahan, merespons umpan balik karyawan, dan memberikan contoh nyata dalam beradaptasi juga akan memperkuat persepsi dukungan tersebut.

Di sisi lain, perusahaan juga perlu memberi perhatian khusus pada peningkatan *personal valence*, yakni persepsi individu terhadap manfaat pribadi dari perubahan, yang dalam penelitian ini menunjukkan kontribusi paling rendah terhadap *Readiness for Change*. Untuk memperbaikinya, organisasi perlu memastikan bahwa setiap inisiatif perubahan dikomunikasikan dengan jelas dalam konteks manfaat langsung bagi karyawan, baik dari sisi pengembangan karier, peningkatan kesejahteraan,

maupun peluang kerja yang lebih menarik. Pendekatan personal seperti dialog individu, penguatan tujuan bersama, dan penyelarasan antara kepentingan organisasi dan aspirasi pribadi karyawan dapat meningkatkan persepsi positif terhadap perubahan.

Selain itu, *self-efficacy*, khususnya pada dimensi *strength* yang merupakan aspek terkuat dalam variabel ini, perlu terus dipertahankan dan dikembangkan. Keteguhan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menghadapi perubahan akan semakin kuat bila mereka diberikan tantangan yang relevan, pengakuan atas pencapaian yang diraih, serta pelibatan dalam pengambilan keputusan penting. Strategi ini tidak hanya akan mempertahankan kekuatan yang ada, tetapi juga mendorong terbentuknya pola pikir tangguh yang siap menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Namun demikian, perhatian juga perlu diberikan pada dua dimensi *self-efficacy* lain yang menunjukkan kontribusi relatif lebih rendah, yaitu *generality* dan *level*. Dimensi *generality*, yang berkaitan dengan kemampuan individu untuk mentransfer kepercayaan dirinya ke berbagai situasi kerja, dapat ditingkatkan melalui rotasi kerja, partisipasi dalam proyek lintas fungsi, dan pelatihan adaptif yang memaparkan karyawan pada beragam konteks kerja. Sementara itu, dimensi *level*, yaitu keyakinan untuk menyelesaikan tugas dengan tingkat kesulitan tertentu, dapat diperkuat melalui simulasi tugas kompleks, penetapan target bertahap, serta *coaching* berbasis tantangan nyata. Strategi ini akan membantu

membangun persepsi keberdayaan secara bertingkat dan meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi situasi kerja yang semakin kompleks.

## 2. Perlakuan Responden Penelitian

### 2.1 Generasi X

Generasi X dapat diberdayakan sebagai pemimpin unit atau mentor perubahan yang berpengalaman. Untuk menjaga dan meningkatkan *self-efficacy* mereka dalam menghadapi perubahan yang kompleks, perusahaan perlu menguatkan peran mereka secara strategis, memberi pengakuan atas kontribusi jangka panjang mereka, serta menugaskan mereka dalam proyek-proyek berbasis pengalaman yang sesuai dengan keahlian dan wawasan mereka. Strategi ini membantu Generasi X tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga berperan aktif dalam membentuk arah perubahan organisasi ke depan.

### 2.2 Generasi Y

Generasi Y, atau Milenial, membutuhkan pendekatan yang lebih berbasis makna dalam pengembangan diri mereka. Perusahaan perlu memberikan *feedback* yang terstruktur dan konsisten agar mereka mendapatkan arah dan penguatan terhadap kinerja mereka. *Coaching* yang berbasis pada makna kerja juga penting untuk membantu mereka merasa bahwa kontribusi mereka berdampak langsung terhadap tujuan organisasi. Selain itu, peluang untuk kolaborasi lintas tim dan proyek akan memperkuat rasa keterhubungan, meningkatkan motivasi internal, serta mendorong semangat berinovasi dan belajar bersama.

### 2.3 Generasi Z

Generasi Z menunjukkan respons paling tinggi terhadap peningkatan *self-efficacy*, sehingga perusahaan sebaiknya memprioritaskan kelompok ini dalam strategi pengembangan sumber daya manusia. Mereka dapat difasilitasi melalui keterlibatan aktif dalam proyek-proyek inovatif yang menantang dan relevan, penyediaan fleksibilitas kerja yang memungkinkan mereka bekerja secara dinamis, serta pemberian ruang untuk menunjukkan kompetensi strategis mereka dalam situasi nyata. Selain itu, Generasi Z memiliki potensi besar untuk dioptimalkan sebagai jembatan antar generasi, sekaligus menjadi penggerak utama transformasi digital dalam organisasi, mengingat keakraban mereka dengan teknologi dan kecenderungan adaptif terhadap perubahan.

### 3. Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada tiga kategori generasi (X, Y, dan Z) serta dilaksanakan dalam konteks organisasi tertentu, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke semua situasi atau lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk menguji variabel moderasi lainnya yang berpotensi memengaruhi *Readiness For Change*, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau faktor lingkungan kerja yang lebih luas. Selain itu, penggunaan pendekatan longitudinal dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kesiapan individu terhadap perubahan dari waktu ke waktu. Penting juga untuk mempertimbangkan bahwa pengelompokan

generasi tidak seharusnya hanya didasarkan pada rentang usia semata, melainkan juga memperhatikan karakteristik psikologis, nilai-nilai kerja, serta preferensi komunikasi yang membentuk pola perilaku khas masing-masing generasi. Pendekatan ini akan memberikan gambaran yang lebih akurat dan kontekstual dalam memahami respons terhadap perubahan di lingkungan kerja yang semakin kompleks.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ghazali, A. H. M. (2002). *Kimiya-e-Sa'adat (Kimia Kebahagiaan)* (H. Nabhan, Trans.). Pustaka Hidayah.
- Al-Ghazali, A. H. M. (2007). *Ihya Ulumuddin*. Dar al-Kutub al-Ilmiyyah.
- Amalia, & Sari, R. (2024). Teknologi Pembelajaran: Kesiapan Pemanfaatan Teknologi dan Keterikatan Kerja pada Dosen Generasi X dan Y. *Inovasi: Jurnal Diklat Keagamaan*, 18(2), 234–249.
- Antari, N., Wicaksana, K. A. B., & Suprpto, P. A. (2022). *Repository Politeknik Negeri Bali <https://repository.pnb.ac.id> Receivable of Management to Minimize The Risk of Uncollected Receivable At PT Aerofood Indonesia Unit Denpasar*.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Armenakis, Harris & Mossholder (1993) Creating Readiness for Organizational Change. In *Human Relations* (Vol. 46, Issue 6, pp. 681–703).
- Azwar, S. (2013). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2015). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2017). *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2018). *Metode Penelitian*. Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2020). *Reliabilitas dan Validitas*. Pustaka Pelajar.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Bandura, A. (1998). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Bandura, A. (2006). Guide to the construction of *Self-efficacy* scales. *Self-efficacy Beliefs of Adolescents*, 307–337.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2017). The role of *Self-efficacy* in goal setting and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–810.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Examining the construct validity of *Self-efficacy* scores in general and work contexts. *Educational and Psychological Measurement*, 61(6), 1094–1110.

- Choi, J. H., & Lee, H. (2020). Generation Z in the workplace: A culture-moderated approach to *Self-efficacy* and *Readiness For Change*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 24(1), 1–12.
- Corea, M., & Han, S.-Y. (2021). The *Self-efficacy* of Gen Z in digital and interpersonal challenges. *Journal of Organizational Psychology*, 21(4), 44–57.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191–199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Deloitte. (2019). *2019 Deloitte Global Millennial Survey*.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25–39. <https://doi.org/10.21818/001c.14568>
- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). *Self-efficacy* and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 256–270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-Mentor*, 74(2), 44–50. <https://doi.org/10.15219/em74.1351>
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). “*True Gen*”: *Generation Z and its implications for companies*.
- Galdames, S., & Guihen, L. (2022). Leading Generation Z in the Workplace: Emerging Research and Implications. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1039–1053.
- Gibson. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98–103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality

- Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.
- 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>
- HASIBUAN, I. S. (2019). *Hubungan antara self efficacy dengan kesiapan individu untuk berubah pada karyawan Pt. Pelabuhan Indonesia I (Persero)*.
- Hershat, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.
- Hill, N., Salas, E., & Kozlowski, S. W. J. (2021). Training across generations: The role of digital fluency and learning *Self-efficacy*. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100719.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007a). 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>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007b). 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>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2007). *Organizational behavior and management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Jones, P. R., Watson, C., & Singh, A. (2015). The impact of *Self-efficacy* on *Readiness For Change*: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 894–910.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Erez, A. (2007). *Self-efficacy* and work-related performance: The role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 107–118.
- Kiefer, R. A. (2010). Leading change. *Rehabilitation Nursing*, 35(1), 41–43. <https://doi.org/10.1002/j.2048-7940.2010.tb00029.x>
- Kim, M., & Lee, S.-H. (2019). How individual and organizational factors influence change readiness: A *Self-efficacy* approach. *Management Research Review*, 42(5), 558–573.
- Kim, S., Park, Y., & Lee, H. (2020). Employee responses to organizational change: A *Self-efficacy* perspective. *Journal of Change Management*, 20(4), 258–276.

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager, 19*(1), 65–76.
- Lamm, K., Tyndall, K., Carter, H., & Melendez, M. (2018). Organizational support and *Self-efficacy* as predictors of *Readiness For Change*. *Journal of Leadership Studies, 12*(3), 56–61.
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology, 28*(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9*(4), 1–15.
- Linando. (2021). *Pengaruh Self-efficacy terhadap Kinerja Karyawan*.
- Lub, X., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal... or not: Do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *The International Journal of Human Resource Management, 27*(6), 653–680. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1035304>
- Lunenburg, F. C. (2011). *Self-efficacy* in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration, 14*(1), 1–6.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager *Self-efficacy*: implications for managerial effectiveness and development. *Journal of Management Development, 21*(5), 376–387. <https://doi.org/10.1108/02621710210426862>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2008). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior, 35*(S1), S139--S157.
- Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2015). How have careers changed? An investigation of changing career patterns across four generations. *Journal of Managerial Psychology, 30*(1), 8–21. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0210>
- Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2017). A Qualitative Exploration of Generational Identity: Making Sense of Young and Old in the Context of Today's Workplace. *Work, Aging and Retirement, 3*(2), 209–224.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge.

- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan. *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan Forum Ilmiah*, 18, 279.
- Murphy, M. C., & Dweck, C. S. (2016). Two mindsets: How self-theories influence our *Self-efficacy* and response to change. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(6), 329–340.
- Ng, E., & Gossett, C. W. (2013). Younger workers' attitudes toward change: Generational differences in organizational change readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 26(1), 29–50.
- Ng, E. S., & Feldman, D. C. (2010). Organizational justice and career attitudes: A study of Canadian managers. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 645–658. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9155-4>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nguyen, T., Pham, B., & Tran, L. (2021). Adaptability and *Readiness For Change*: The moderating role of *Self-efficacy* generality. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1313–1335.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2021). Motivation, *Self-efficacy*, and employee attitudes toward change: A meta-analytic review. *Academy of Management Annals*, 15(1), 231–274.
- Park, J., & Gursoy, D. (2012). Generational effects on work values: A study of hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 119–128.
- Park, S., & Cho, Y. (2017). Generational differences in work attitudes and *Readiness For Change*: The role of *Self-efficacy*. *Journal of Organizational Change Management*, 30(3), 453–468.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Pew Research Center. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1–6.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135. <https://doi.org/10.1177/0149206312457417>

- Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1–6. <https://doi.org/10.19030/jdm.v5i2.7412>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Shea, C. M., Jacobs, S. R., Esserman, D. A., Bruce, K., & Weiner, B. J. (2014). Organizational readiness for implementing change: A psychometric assessment of a new measure. *Implementation Science*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-9-7>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- 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.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020b). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Sutrisno. (2017). Perceived Organizational Support Dan *Self-efficacy* Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Serta Dampaknya Terhadap Perilaku Pegawai di KPP Pratama Bantul. *Prosiding National Conference on Applied Business*, 1–10.
- Tams, S., Arnold, K., & Ng, T. W. H. (2018). Development of career adaptability and *Self-efficacy* in Millennials: A moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 31–43.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*.
- Tulgan, B. (1995). Managing Generation X. *HR Magazine*, 40(11), 52–58.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, 71(2), 103–113.

- Twenge, J. M. (2010a). *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*. 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M. (2010b). *A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes*. 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
- Vakola, M. (2014). The relations of *Self-efficacy* and change readiness to change-related behaviors and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 160–177.
- Vanny, C., Jufri, A., Hadiwibowo, I., Nurjannah, K., & Dewi Yulianty, P. (2022). Kesiapan untuk Berubah: *Self-efficacy* dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.15642/manova.v5i2.879>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2020). *Self-efficacy* and Readiness For Change: A path analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 116, 103348.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, K. T. (2019). *Self-efficacy* and employee readiness for organizational change: A multilevel analysis. *Human Performance*, 32(1), 22–37.

# LAMPIRAN

## Lampiran 1 Skala Penelitian

### Skala *Readiness For Change*

Nama/Inisial :

Usia :

Generasi :

Jabatan :

Lama Bekerja :

Status (Tetap/Kontrak) :

#### Petunjuk Pengisian

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

No.	Aitem	SS	S	TS	STS
1.	Saya berpikir bahwa perusahaan akan mendapatkan manfaat yang baik dari perusahaan ini.				
2.	Saya yakin bahwa perubahan ini akan meningkatkan efisiensi perusahaan kita secara keseluruhan.				
3.	Ada beberapa alasan yang rasional mengapa perubahan ini harus dilakukan.				
4.	Dalam jangka waktu yang lama, saya merasa akan mendapatkan manfaat jika perusahaan menerapkan perubahan ini.				
5.	Perubahan ini akan membuat pekerjaan saya menjadi lebih mudah.				
6.	Jika perubahan ini diterapkan, saya merasa tidak akan ada manfaat apapun bagi saya.				
7.	Waktu yang dikorbankan untuk perubahan ini sebaiknya dilakukan untuk hal lain yang lebih bermanfaat.				
8.	Perubahan ini sesuai dengan skala prioritas perusahaan kami.				
9.	Para pemimpin senior telah meyakinkan kami untuk menerima perubahan ini.				

10.	Para pengambil keputusan utama di perusahaan kami telah mendukung penuh terhadap upaya perubahan ini.				
11.	Seluruh manajer senior telah menegaskan pentingnya perubahan ini.				
12.	Pemimpin paling senior perusahaan ini telah berkomitmen terhadap perubahan ini.				
13.	Saya pikir tidak ada masalah jika saya harus menyesuaikan diri dengan pekerjaan saya apabila perubahan ini terjadi.				
14.	Ada beberapa tugas tugas baru yang harus dilakukan, dan saya merasa kurang mampu melakukannya dengan baik.				
15.	Jika kita melakukan perubahan ini, saya merasa saya dapat melakukannya dengan mudah.				
16.	Saya mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadikan perubahan ini berhasil.				
17.	Jika saya memperhatikan hal tersebut, saya dapat mempelajari segala sesuatu yang berkaitan dengan perubahan tersebut ketika diadopsi.				
18.	Pengalaman saya membuat saya yakin bahwa saya mampu berhasil/sukses jika perubahan ini dilakukan.				
19.	Saya khawatir saya akan kehilangan kedudukan/status saya di perusahaan ketika perubahan ini diterapkan.				
20.	Perubahan ini akan berdampak terhadap hubungan pribadi saya yang telah saya jalin.				
21.	Masa depan saya akan terbatas dalam pekerjaan ini karena adanya perubahan ini.				

**Skala *Self-efficacy***

<b>No.</b>	<b>Aitem</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	Saya merasa kesulitan jika ada perubahan dalam sistem kerja.				
2.	Saya bisa tetap produktif meskipun menghadapi situasi yang tidak pasti.				
3.	Saya yakin bisa belajar keterampilan baru yang dibutuhkan perusahaan.				
4.	Saya merasa sulit untuk memahami teknologi baru di perusahaan.				
5.	Saya merasa tidak cukup percaya diri untuk menangani tugas baru yang diberikan kepada saya.				
6.	Saya yakin bisa mencari solusi saat menghadapi tantangan kerja baru.				
7.	Saya merasa ragu terhadap kemampuan saya sendiri saat menghadapi perubahan.				
8.	Saya bisa beradaptasi dengan perubahan di berbagai aspek pekerjaan saya.				
9.	Saya hanya bisa bekerja dengan baik jika lingkungan kerja saya tidak berubah.				
10.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dari generasi yang berbeda.				
11.	Saya kesulitan memahami pola kerja rekan kerja dari generasi lain.				
12.	Saya merasa siap menghadapi berbagai perubahan yang mungkin terjadi di masa depan.				
13.	Saya merasa tidak bisa mengatasi tantangan yang belum pernah saya alami sebelumnya.				

## Lampiran 2 Hasil CVR

### *Readiness For Change*

Item Pernyataan	Penilaian Ahli (Expert Judgment)				
	P1	P2	P3	Ne	CVR
Saya berpikir bahwa perusahaan akan mendapatkan manfaat yang baik dari perubahan ini.*	3	3	3	3	1
Saya berrpikir bahwa tidak mungkin memulai perubahan untuk mengatasi kesulitan.*	2	3	3	2	0.33333333
Ada alasan yang tepat untuk melakukan perubahan ini.	3	3	2	2	0.33333333
Saya yakin bahwa perubahan ini akan meningkatkan efisiensi perusahaan kita secara keseluruhan.*	3	3	3	3	1
Ada beberapa alasan yang rasional mengapa perubahan ini harus dilakukan.	3	3	3	3	1
Dalam jangka waktu yang lama, saya merasa akan mendapatkan manfaat jika perusahaan menerapkan perubahan ini.*	3	3	3	3	1
Perubahan ini akan membuat pekerjaan saya menjadi lebih mudah.	3	3	3	3	1
Jika perubahan ini diterapkan, saya merasa tidak akan ada manfaat apapun bagi saya.	3	3	3	3	1
Waktu yang dikorbankan untuk perubahan ini sebaiknya dilakukan untuk hal lain yang lebih bermanfaat.	3	3	3	3	1
Perubahan ini sesuai dengan skala prioritas perusahaan kami.	3	3	3	3	1
Para pemimpin senior telah meyakinkan kami untuk menerima perubahan ini.*	3	3	3	3	1
Para pengambil keputusan utama di perusahaan kami telah mendukung penuh terhadap upaya perubahan ini.	3	3	3	3	1

Seluruh manajer senior telah menegaskan pentingnya perubahan ini.	3	3	3	3	1
Pemimpin paling senior perusahaan ini telah berkomitmen terhadap perubahan ini.	3	3	3	3	1
Saya berpikir kita menghabiskan waktu untuk perubahan ini ketika para manajer senior tidak ingin perubahan ini diterapkan.	3	1	2	1	-0.33333333
Manajemen telah memberikan tanda yang jelas bahwa perusahaan ini akan berubah.	3	2	3	2	0.33333333
Saya pikir tidak ada masalah jika saya harus menyesuaikan diri dengan pekerjaan saya apabila perubahan ini terjadi.	3	3	3	3	1
Ada beberapa tugas tugas baru yang harus dilakukan, dan saya merasa kurang mampu melakukannya dengan baik.*	3	3	3	3	1
Jika kita melakukan perubahan ini, saya merasa saya dapat melakukannya dengan mudah.	3	3	3	3	1
Saya mempunyai kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadikan perubahan ini berhasil.	3	3	3	3	1
Jika saya memperhatikan hal tersebut, saya dapat mempelajari segala sesuatu yang berkaitan dengan perubahan tersebut ketika diadopsi.	3	3	3	3	1
Pengalaman saya membuat saya yakin bahwa saya mampu berhasil/sukses jika perubahan ini dilakukan.	3	3	3	3	1
Saya khawatir saya akan kehilangan kedudukan/status saya di perusahaan ketika perubahan ini diterapkan.	3	3	3	3	1
Perubahan ini akan berdampak terhadap hubungan pribadi saya yang telah saya jalin.	3	3	3	3	1

Masa depan saya akan terbatas dalam pekerjaan ini karena adanya perubahan ini.	3	3	3	3	1
--------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

*Self-efficacy*

Item Pernyataan	Penilaian Ahli (Expert Judgment)					Ket
	P1	P2	P3	Ne	CVR	
Aitem 1	2	2	3	1	-0.3333333333	Tidak Valid
Aitem 2	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 3	2	2	3	1	-0.3333333333	Tidak Valid
Aitem 4	3	2	2	1	-0.3333333333	Tidak Valid
Aitem 5	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 6	2	3	3	2	0.3333333333	Tidak Valid
Aitem 7	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 8	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 9	2	3	3	2	0.3333333333	Tidak Valid
Aitem 10	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 11	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 12	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 13	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 14	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 15	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 16	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 17	3	3	3	3	1	Valid
Aitem 18	3	3	3	3	1	Valid

### Lampiran 3 Hasil Pengisian Skala

#### *Readiness For Change*

R F C 1	R F C 2	R F C 3	R F C 4	R F C 5	R F C 6	R F C 7	R F C 8	R F C 9	R F C 10	R F C 11	R F C 12	R F C 13	R F C 14	R F C 15	R F C 16	R F C 17	R F C 18	R F C 19	R F C 20	R F C 21	R F C
1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	4	73
4	4	3	4	4	2	1	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	3	3	3	4	70
4	3	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	1	1	3	1	1	1	59
4	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	1	3	4	4	4	1	1	1	64
3	3	4	3	4	3	2	4	3	3	4	4	4	1	3	2	3	4	1	2	1	61
3	4	4	3	4	2	1	4	3	3	3	3	2	1	4	4	4	4	1	2	2	61
4	3	4	3	3	1	2	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	2	3	1	66
3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	69
4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	71
4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	70
4	4	3	4	3	4	1	4	3	4	4	3	1	1	4	3	4	4	2	1	3	64
4	4	3	4	4	2	2	4	3	3	4	3	1	2	4	4	3	3	3	1	3	64
1	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	3	1	4	4	4	3	4	4	4	72
1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	75
1	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	74
1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	4	3	4	73
1	4	4	3	4	4	1	3	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	4	4	72
4	4	3	4	3	4	1	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	68
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	68



1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4	3	7 4	
1	4	4	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	1	4	4	3	3	4	4	7 2	
3	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	6 4	
3	3	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4	2	3	3	3	3	2	2	1	6 2
4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	4	3	3	1	3	3	4	4	3	2	3	6 7
4	3	3	4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	1	3	1	4	4	1	1	1	6 0
3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	6 1
4	2	3	4	4	2	2	4	3	3	2	3	2	2	4	4	4	3	1	1	1	5 8
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	6 6
4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	6 9
4	4	3	2	3	1	1	4	3	4	4	4	4	1	4	4	3	4	1	2	1	6 1
3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	3	3	2	1	3	4	3	4	2	2	1	5 8
3	4	4	4	3	4	1	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	7 0
3	3	3	4	3	4	2	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	3	2	1	2	6 1
4	2	4	2	3	1	2	3	4	4	4	4	3	1	4	3	4	4	1	3	2	6 2
4	4	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	4	1	4	4	3	3	1	2	1	5 9
3	3	3	3	4	1	2	3	4	4	4	3	4	1	4	4	3	4	1	2	1	6 1
3	3	4	4	4	1	1	3	2	3	4	4	3	1	4	3	3	3	2	1	1	5 7
4	4	4	4	2	2	1	4	3	3	4	4	4	1	4	4	2	2	3	2	2	6 3
3	3	3	4	3	3	1	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	1	3	4	6 1
3	3	4	4	2	3	2	3	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	1	2	1	6 4
3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	1	2	2	4 9
4	4	4	3	3	4	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	1	4	3	6 8



*Self-efficacy*

SE 1	SE 2	SE 3	SE 4	SE 5	SE 6	SE 7	SE 8	SE 9	SE1 0	SE1 1	SE1 2	SE1 3	S E
4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	50
3	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4	4	4	45
2	3	4	1	2	3	2	4	2	4	1	3	1	32
1	4	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	1	31
1	4	2	2	2	4	1	4	1	3	1	3	2	30
1	3	4	1	2	4	2	3	3	2	2	2	1	30
1	3	3	2	1	4	1	4	3	1	4	1	2	30
3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	43
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	41
3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	44
3	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	3	46
3	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	3	45
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	50
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	51
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	51

4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5 1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5 0
2	4	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4 1
3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4 1
3	3	3	3	3	4	1	4	3	4	3	3	4	4 1
2	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4 2
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4 0
3	3	3	3	1	4	4	3	3	4	3	3	3	4 0
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4 0
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4 0
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4 1
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4 1
3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4 1
3	4	4	4	3	4	3	4	1	3	4	4	3	4 4
3	4	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4 5
3	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	4	4 6
3	4	4	3	3	4	1	3	1	3	3	4	3	3 9

4	4	4	3	3	4	3	4	1	3	3	4	3	4 3
4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	4	3	4 6
4	4	4	3	3	1	4	4	1	4	4	4	3	4 3
3	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	3	4 5
4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5 0
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4 9
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5 1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5 1
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5 1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5 2
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5 0
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5 1
3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4 3
2	3	4	2	1	3	1	2	2	3	2	4	3	3 2
2	4	4	3	2	4	3	4	3	3	3	3	4	4 2
1	3	3	2	2	4	3	4	2	4	4	2	1	3 5
1	3	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3 7

1	4	4	2	2	3	3	4	2	4	1	3	1	3 4
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4 0
1	4	3	3	2	4	4	3	3	4	3	4	4	4 2
2	4	2	1	1	4	1	4	2	4	2	3	2	3 2
2	4	4	1	2	3	1	4	2	3	2	2	2	3 2
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4 4
2	3	4	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3 7
2	4	4	2	1	2	1	4	2	3	2	2	1	3 0
1	3	4	2	3	4	2	3	2	3	2	2	2	3 3
1	3	3	1	1	4	1	3	1	4	1	3	2	2 8
1	4	3	2	2	3	2	4	2	4	1	2	3	3 3
3	3	3	1	2	3	1	4	1	4	4	2	3	3 4
1	3	3	2	1	3	4	3	2	3	2	2	2	3 1
3	3	4	1	1	4	2	4	3	4	1	4	1	3 5
2	4	4	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	3 0
3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4 5
2	3	4	2	1	4	4	3	3	3	3	4	3	3 9

2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	1	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4
3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	8
2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	9
4	3	3	3	4	4	4	3	2	4	4	3	3	4	4
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	6
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	9
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	8
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	6
2	4	3	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	9
3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	7
3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	8
3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	0
3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	8
3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	8
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	1

3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4 7
4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4 7
3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4 7
3	4	4	3	3	4	3	4	1	3	3	4	3	4 2
3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	4 6





SE1 3	Pearson	.333	.277	.443	.339	.467	.308	.504	.172	.255	.229	.170	.195	1	.582
	Correlation			*		**		**							**
	Sig. (2-tailed)	.072	.138	.014	.067	.009	.098	.004	.362	.174	.223	.370	.302		.001
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SE	Pearson	.545	.735	.783	.436	.703	.837	.791	.493	.472	.487	.396	.693	.582	1
	Correlation	**	**	**	*	**	**	**	**	**	**	*	**	**	
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.006	.009	.006	.030	.000	.001	
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

### Pengujian Reliabilitas *Self-efficacy*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	13













Sig. (2-tailed)	.407	.074	.0891	.0365	.0139	.0222	.0803	.0074	.0578	.163	.710	.652	.011	.422	.462	.308	.235	.962	.496	.730	.043	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
RF Pearson Correlation	.692	.722	.457	.423	.468	.737	.412	.902	.464	.758	.536	.503	.470	.587	.474	.519	.687	.415	.395	.370	.372	.12*
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.011	.020	.009	.000	.024	.000	.010	.000	.002	.005	.009	.001	.008	.003	.000	.023	.031	.044	.043	.043
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

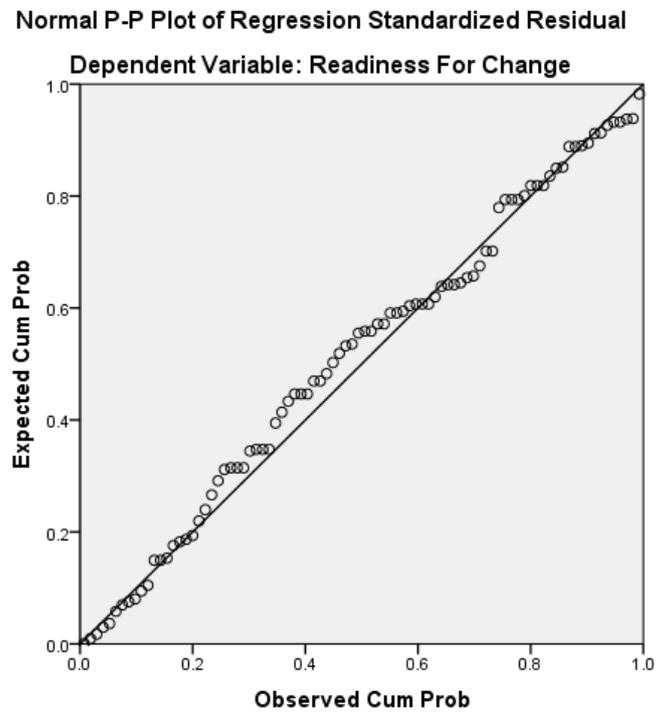
### Pengujian Reliabilitas *Readiness For Change*

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.838	21

## Lampiran 5 Hasil Analisis Data

### Uji Asumsi Normalitas



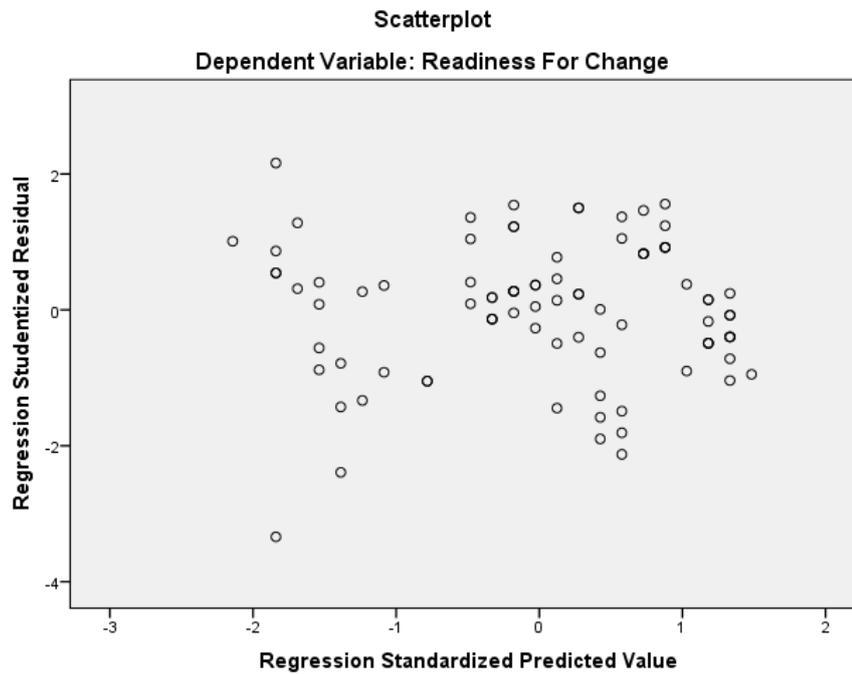
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.071	88	.200*	.977	88	.125

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Uji Asumsi Heteroskedastisitas



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.628	1.348		3.433	.001
	Self Efficacy	-.052	.032	-.174	-1.636	.105

a. Dependent Variable: ABSRES4

## Analisis Pengaruh Self Efficacy terhadap *Readiness For Change*

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.831 <sup>a</sup>	.690	.686	3.17116

a. Predictors: (Constant), Self Efficacy

b. Dependent Variable: *Readiness For Change*

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1925.118	1	1925.118	191.435	.000 <sup>b</sup>
	Residual	864.836	86	10.056		
	Total	2789.955	87			

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

b. Predictors: (Constant), Self Efficacy

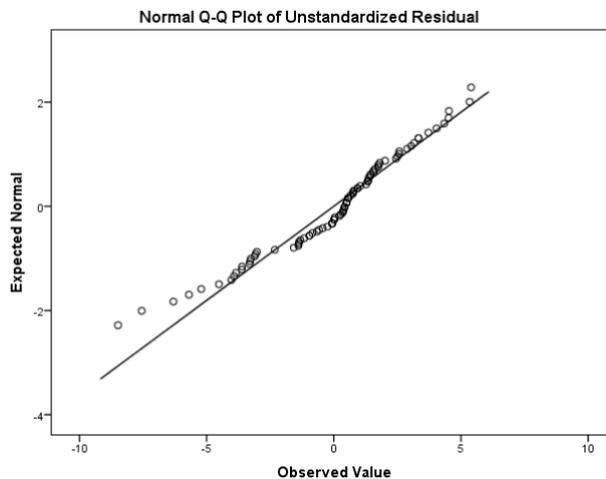
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	38.005	2.192		17.335	.000
	Self Efficacy	.711	.051	.831	13.836	.000

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

## Uji Asumsi Klasik MRA

### Uji Normalitas

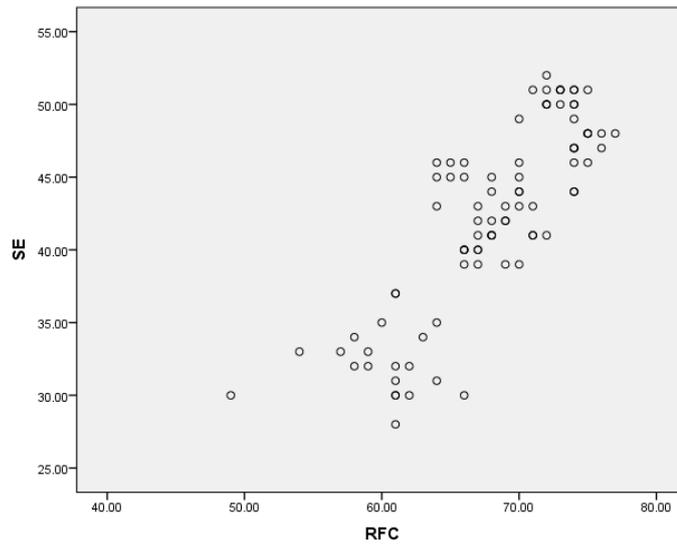


Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.138	88	.000	.959	88	.008

a. Lilliefors Significance Correction

## Uji Linearitas



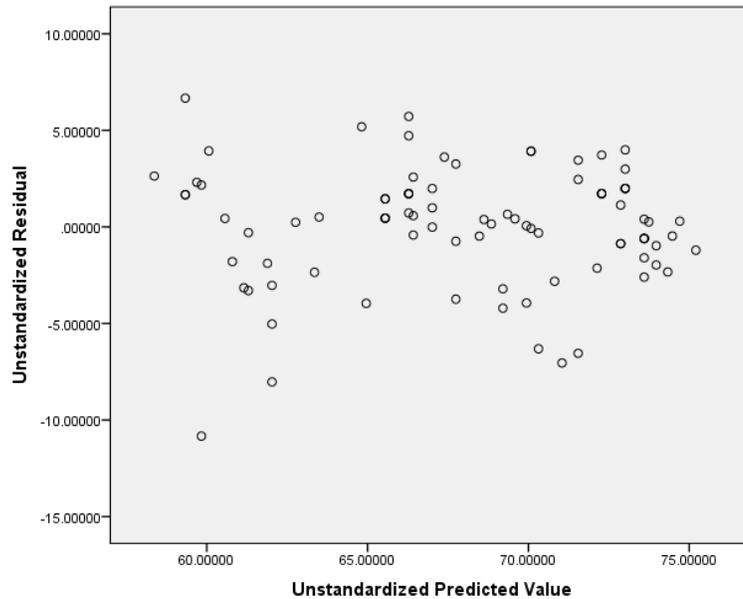
## Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	47.449	3.988		11.897	.000		
SE	.484	.096	.565	5.012	.000	.229	4.366
GenY	-.492	.915	-.043	-.537	.592	.450	2.223
GenZ	1.107	.914	.097	1.212	.229	.458	2.186
ZSE_GenY	.716	.865	.068	.827	.410	.434	2.303
ZSE_GenZ	3.033	.783	.363	3.872	.000	.331	3.021

a. Dependent Variable: RFC

## Uji Heteroskedastisitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.394	.475		5.044	.000
	Zscore(SE)	.001	.390	.001	.004	.997
	GenY	-.578	.558	-.158	-1.035	.304
	GenZ	-.132	.558	-.036	-.236	.814
	ZSE_GenY	-.600	.528	-.177	-1.136	.259
	ZSE_GenZ	-.726	.478	-.271	-1.520	.132

a. Dependent Variable: ABS\_RES

**Lampiran 4. Analisis Pengaruh Self Efficacy terhadap *Readiness for change* dengan Generasi Sebagai Moderator**

**Analisis MRA**

**Model 1**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 <sup>a</sup>	.707	.696	3.11992

a. Predictors: (Constant), GenZ, Zscore(SE), GenY

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1972.307	3	657.436	67.541	.000 <sup>b</sup>
	Residual	817.647	84	9.734		
	Total	2789.955	87			

a. Dependent Variable: RFC

b. Predictors: (Constant), GenZ, Zscore(SE), GenY

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	68.250	.838		81.448	.000
	Zscore(SE)	4.846	.342	.856	14.181	.000
	GenY	-1.106	.989	-.097	-1.119	.266
	GenZ	.500	.983	.044	.509	.612

a. Dependent Variable: RFC

## Model 2

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.872 <sup>a</sup>	.761	.746	2.85178

a. Predictors: (Constant), Int\_GenZ, Int\_GenY, GenZ, GenY, Zscore(SE)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2123.078	5	424.616	52.211	.000 <sup>b</sup>
	Residual	666.877	82	8.133		
	Total	2789.955	87			

a. Dependent Variable: RFC

b. Predictors: (Constant), Int\_GenZ, Int\_GenY, GenZ, GenY, Zscore(SE)

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	67.850	.778		87.228	.000
	Zscore(SE)	3.202	.639	.565	5.012	.000
	GenY	-.492	.915	-.043	-.537	.592
	GenZ	1.107	.914	.097	1.212	.229
	Int_GenY	.716	.865	.068	.827	.410
	Int_GenZ	3.033	.783	.363	3.872	.000

a. Dependent Variable: RFC

### Lampiran 5. Analisis Pengaruh Self Efficacy terhadap *Readiness for change* pada Generasi X

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791 <sup>a</sup>	.625	.594	3.19666

a. Predictors: (Constant), Self Efficacy

b. Dependent Variable: *Readiness For Change*

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	204.305	1	204.305	19.993	.001 <sup>b</sup>

Residual	122.623	12	10.219	
Total	326.929	13		

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

b. Predictors: (Constant), Self Efficacy

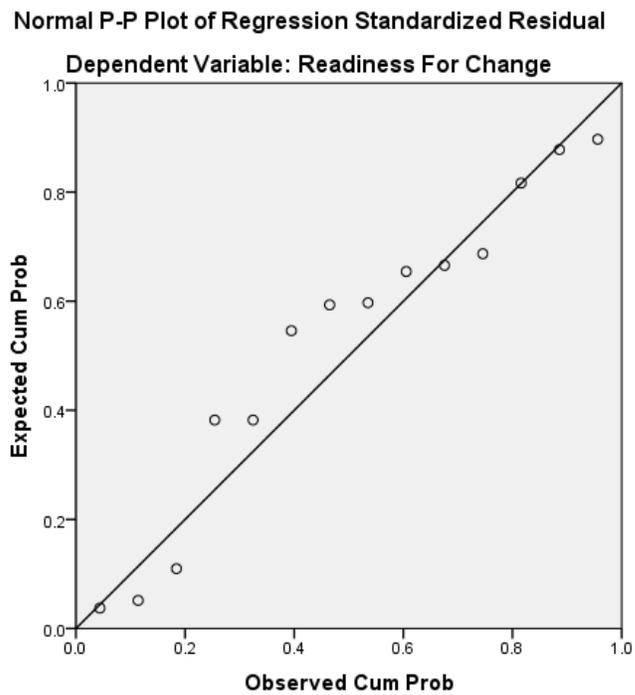
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	47.449	4.471		10.613	.000
	Self Efficacy	.484	.108	.791	4.471	.001

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

**Asumsi Klasik**

**Asumsi Normalitas**

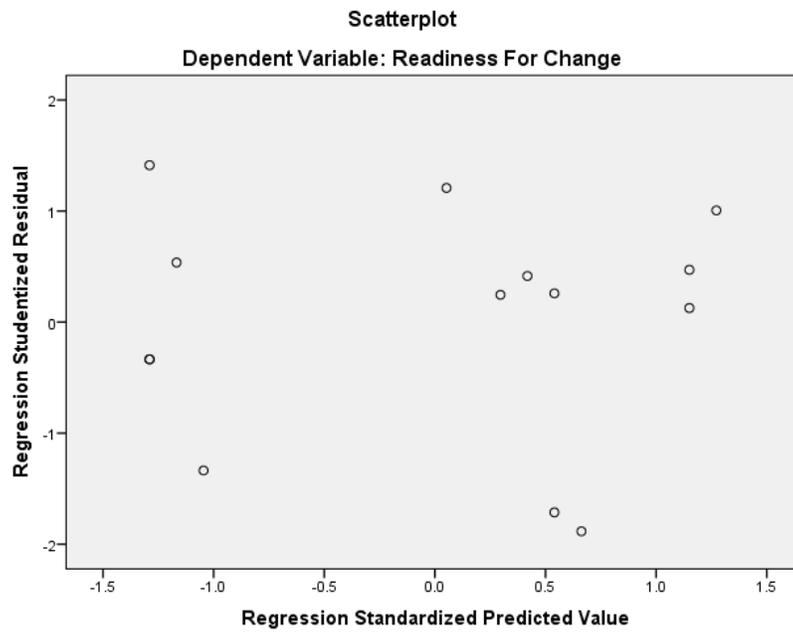


**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.191	14	.180	.910	14	.155

a. Lilliefors Significance Correction

### Asumsi Heteroskedastisitas



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.385	2.630		.907	.382
	Self Efficacy	.000	.064	.001	.003	.997

a. Dependent Variable: ABSRES1

### Analisis Pengaruh Self Efficacy terhadap *Readiness for change* pada Generasi Y

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.806 <sup>a</sup>	.650	.640	2.33998

a. Predictors: (Constant), Self Efficacy

b. Dependent Variable: *Readiness For Change*

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	366.251	1	366.251	66.889	.000 <sup>b</sup>
	Residual	197.118	36	5.475		
	Total	563.368	37			

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

b. Predictors: (Constant), Self Efficacy

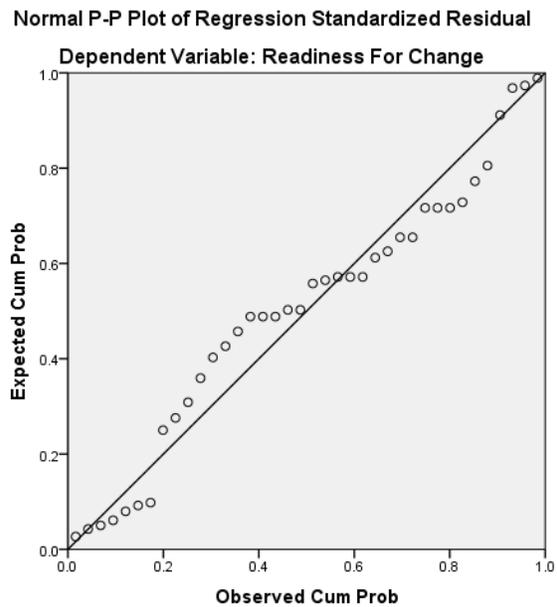
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	42.396	3.185		13.309	.000
	Self Efficacy	.592	.072	.806	8.179	.000

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

## Asumsi Klasik

### Asumsi Normalitas

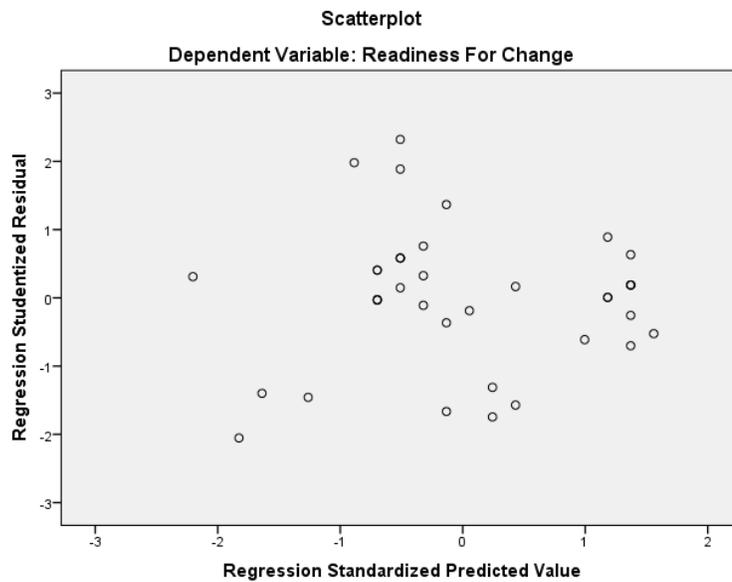


Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.120	38	.184	.955	38	.126

a. Lilliefors Significance Correction

## Asumsi Heteroskedastisitas



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.629	2.050		2.746	.009
	Self Efficacy	-.090	.047	-.308	-1.942	.060

a. Dependent Variable: ABSRES2

**Lampiran 7. Analisis Pengaruh Self Efficacy terhadap *Readiness for change* pada  
Generasi Z**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 <sup>a</sup>	.816	.810	3.19529

a. Predictors: (Constant), Self Efficacy

b. Dependent Variable: *Readiness For Change*

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1537.837	1	1537.837	150.623	.000 <sup>b</sup>
	Residual	347.135	34	10.210		
	Total	1884.972	35			

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

b. Predictors: (Constant), Self Efficacy

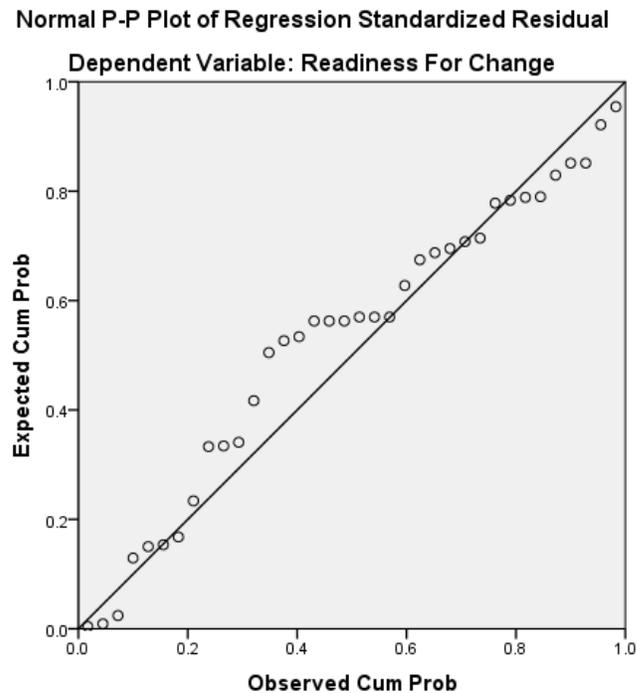
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.229	3.206		9.117	.000
	Self Efficacy	.942	.077	.903	12.273	.000

a. Dependent Variable: *Readiness For Change*

**Asumsi Klasik**

**Asumsi Normalitas**



**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual	
N		36	
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	3.14930944	
Most Extreme Differences	Absolute	.172	
	Positive	.090	
	Negative	-.172	
Test Statistic		.172	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.009 <sup>c</sup>	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.215 <sup>d</sup>	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.204
		Upper Bound	.225

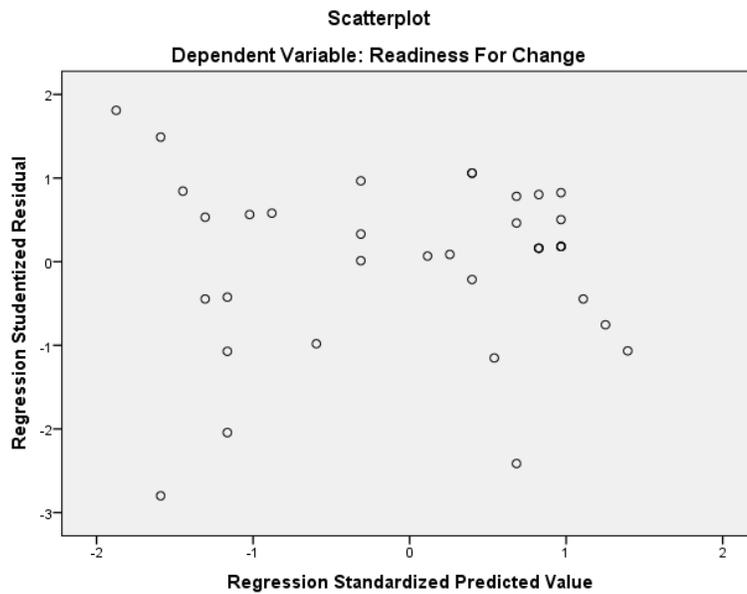
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

**Asumsi Heteroskedastisitas**



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.880	1.917		3.588	.001
	Self Efficacy	-.109	.046	-.379	-2.386	.023

a. Dependent Variable: ABSRES3

## Analisis Pengaruh Dimensi Self Efficacy terhadap *Readiness For Change*

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 <sup>a</sup>	.764	.756	.16244

a. Predictors: (Constant), Generality, Level, Strength

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.182	3	2.394	90.718	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.217	84	.026		
	Total	9.398	87			

a. Dependent Variable: RFC

b. Predictors: (Constant), Generality, Level, Strength

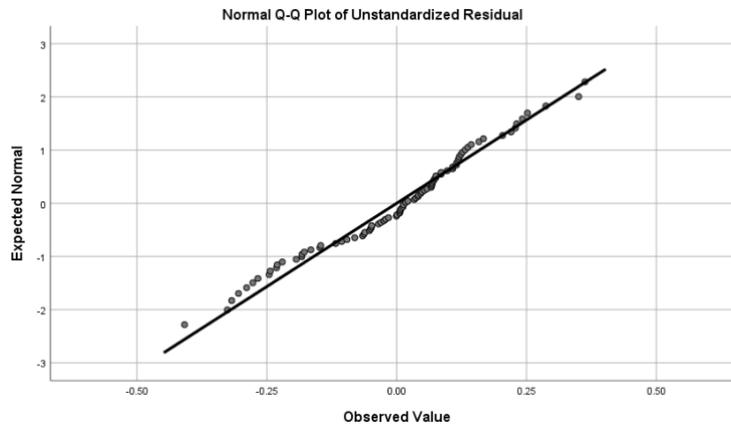
### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.312	.119		11.072	.000
	Level	.083	.042	.157	1.975	.052
	Strength	.087	.053	.161	1.646	.103
	Generality	.420	.065	.616	6.433	.000

a. Dependent Variable: RFC

## Asumsi Klasik

### Uji Normalitas



### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.101	88	.027	.978	88	.134

a. Lilliefors Significance Correction

### Uji Heteroskedastisitas

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	.400	.066		6.013	.000
	Level	-.029	.024	-.182	-1.230	.222
	Strength	.041	.030	.252	1.382	.171
	Generality	-.098	.037	-.478	-2.686	.009

a. Dependent Variable: ABS\_RES

## Analisis Pengaruh Dimensi Self Efficacy terhadap *Readiness for change* Setelah Transformasi

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 <sup>a</sup>	.763	.755	.16280

a. Predictors: (Constant), Log\_Generality1, Level, Strength

b. Dependent Variable: RFC

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.172	3	2.391	90.200	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.226	84	.027		
	Total	9.398	87			

a. Dependent Variable: RFC

b. Predictors: (Constant), Log\_Generality1, Level, Strength

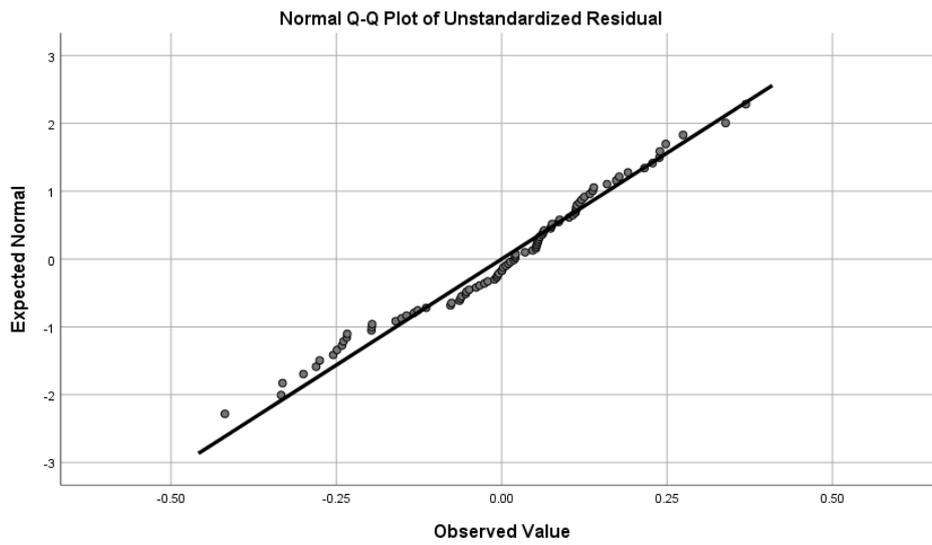
### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.230	.253		.909	.366		
	Level	.086	.042	.162	2.032	.045	.445	2.249
	Strength	.088	.053	.163	1.660	.101	.292	3.421
	Log_Generality1	3.893	.609	.610	6.391	.000	.309	3.231

a. Dependent Variable: RFC

## Uji Asumsi Klasik

### Asumsi Normalitas



**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	.099	88	.035	.978	88	.134

a. Lilliefors Significance Correction

**Uji Heteroskedastisitas**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.616	.143		4.291	.000		
Level	-.038	.024	-.232	-1.569	.120	.445	2.249
Strength	.035	.030	.212	1.159	.250	.292	3.421
Log_Generality1	-.780	.346	-.401	-2.256	.027	.309	3.231

a. Dependent Variable: ABS\_RES7