

Hubungan *Self Efficacy* Terhadap *Readiness to Change* Terhadap Karyawan PT Industri Kereta Api (Persero)

Salsabila Nur Ariani¹ Majang Palupi²

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia,
Kabupaten Sleman, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia^{1,2}

Email: salsabila.ariani24@gmail.com¹

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan bersamaan dengan program magang yang dilakukan di PT Industri Kereta Api (Persero) pada 16 Februari 2023 – 30 Juni 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan *self efficacy* terhadap *readiness to change* terhadap seluruh karyawan khususnya karyawan pada Divisi Sumber Daya Manusia dan *General Affairs* serta adanya mutasi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena yang terjadi pada objek yang diteliti. Data-data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder, data sekunder berupa dokumen dokumen kerja antara lain Struktur Organisasi, *Company Profile*, dan Surat Keputusan, sementara data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara. Metode sampling snowball digunakan dalam penelitian ini, dimana satu persatu responden diwawancara tentang subjek penelitian hingga peneliti merasa mendapatkan apa yang ingin diteliti, dalam hal ini adalah adanya hubungan *self efficacy* terhadap *readiness to change* terhadap karyawan agar dapat diteliti lebih lanjut. Hasil penelitian terdapat hubungan positif yang signifikan antara *self efficacy* terhadap *readiness to change* pada karyawan PT INKA (Persero).

Kata Kunci: *Readiness to Change*, *Self Efficacy*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

PT Industri Kereta Api (Persero) atau yang dikenal sebagai PT INKA (Persero) adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang manufaktur kereta api. Kantor pusat PT INKA (Persero) berada pada kawasan Jl. Yos Sudarso No. 71 Madiun, Jawa Timur. Keberadaan kantor pusat sekaligus pabrik kereta api yang dulunya Balai Yasa Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA) dengan lahan seluas 22,5 hektar menjadi saksi perjalanan panjang PT INKA (Persero) yang merupakan BUMN manufaktur sarana perkeretaapian pertama serta terbesar di kawasan ASEAN dan sebagai industri manufaktur kereta api dan transportasi terpadu pertama dan satu-satunya di Indonesia yang dituntut oleh pemegang saham untuk mampu bersaing di era globalisasi. Guna mendekatkan diri dengan para pejabat (*stakeholder*), PT INKA (Persero) memiliki Kantor Perwakilan di Jakarta. Selain itu, PT. INKA juga memiliki Kantor Perwakilan di Bandung, Jawa Barat.

PT INKA (Persero) didirikan pada 18 Mei 1981 awalnya dibawah binaan teknis Departemen Perhubungan. Tahun 1983, pembinaannya dilakukan oleh Dewan Pembina Industri Strategis (DPIS). Tahun 1989, di bawah Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS). Tahun 1998, pengelolaannya di bawah Menteri Pendayagunaan BUMN. Tahun 2022 PT BPIS bubar, kemudian PT. INKA (Persero) diambil dan dinaungi oleh pengelolaan Kementerian BUMN sampai saat ini. PT INKA (Persero) telah melakukan penilaian penerapan tata kelola perusahaan yang baik, dikenal dengan *Good Corporate Governance (GCG)* dan telah dilakukan penilaian oleh Pihak Eksternal, pada tahun 2013 penilaian dilakukan secara *self assessment* untuk penerapan GCG tahun 2012 dengan hasil pencapaian kategori Cukup Baik. Saat ini

penerapan CGV masih dalam proses assesmen. Dengan perbaikan serta pembaharuan secara berkesinambungan sebagai upaya beradaptasi terhadap persaingan global, PT INKA (Persero) masuk ke dunia bisnis ini dengan mengedepankan nilai-nilai: integritas, mutu, serta profesional. Selain itu, dalam perkembangannya PT INKA (Persero) juga menerapkan nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) merupakan dasar utama (*new core values*) sebagai identitas dan perekat sinergi BUMN yang wajib untuk diinternalisasikan dan diimplementasikan, sehingga membentuk budaya kerja BUMN yang selaras.

Latar Belakang

Situasi saat ini terus mengalami perubahan serta terdapat berbagai tuntutan yang dihadapi organisasi atau perusahaan. Kondisi saat ini berbeda dengan dahulu. Kompetisi dan tantangan global semakin kuat muncul ke permukaan bagi sebuah organisasi. Berbagai situasi eksternal yang berpengaruh pada perusahaan tersebut meliputi tekanan persaingan, perubahan kebijakan, kemajuan ekspektasi konsumen, serta perkembangan teknologi yang begitu cepat. Untuk bisa bertahan, setiap perusahaan dituntut wajib mendapatkan cara berpikir, sudut pandang, serta regulasi baru untuk sebuah transformasi. Transformasi merupakan sebuah metode perusahaan yang dibutuhkan agar lebih mampu memposisikan diri, bersikan, serta merespon tantangan perusahaan lain. Transformasi usaha meliputi struktur, manajemen, serta strategis. SDM yang ada di internal sebuah perusahaan berperan penting dalam transformasi baru. Sumber daya manusia berperan begitu penting pada sebuah perusahaan sebab menjadi faktor penentu kesuksesan sebuah perusahaan melalui pemberian partisipasi paling besar terhadap kesuksesan organisasi dibanding faktor lain.

Disamping itu, pada era digital saat ini, perusahaan tidak terlepas dari proses manajemen. Zaman digital telah mengantarkan orang-orang pada berbagai hal praktis serta tidak terbatas, bahkan semua transaksi dapat melalui *smartphone*. Untuk mempermudah dan memperluas masyarakat dalam mengaksesnya hal tersebut lebih dikenal dengan sebutan *fintech* yang berarti teknologi dan inovasi baru. SDM serta pola pikir adalah salah satu rintangan paling besar perusahaan Indonesia di zaman milenial agar bisa bekerja sama dalam transformasi digital. Dalam peralihan ke era digital penting untuk meningkatkan sumber daya manusia, karena pada era digitalisasi berdampak mengubah cara berpikir orang, gaya hidup yang saling bergantung. Transformasi yang besar di bidang teknologi juga mengakibatkan perubahan pada bidang lainnya seperti ekonomi, sosial, politik, serta budaya.

Sebuah perusahaan dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia untuk meminimalkan faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan. Perusahaan biasanya memiliki sikap kerja atau kode etik (*code of conduct*) yang harus diikuti karyawan di tempat kerja mereka. Sikap kerja yang dapat diterapkan oleh setiap karyawan tidak sama antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Untuk menghadapi perubahan yang selalu ada, karyawan harus siap untuk beradaptasi. Bentuk positif dan negatif menunjukkan kemampuan untuk menghadapi perubahan. Perilaku dengan kesiapan untuk berubah akan memperlihatkan bahwasanya mereka menerima, serta mematuhi perencanaan transformasi. Menurut Holt (2007), sebelum staff mulai bekerja, mereka harus mempertimbangkan konten, konteks, proses, dan karakteristik setiap individu. Pendapat Armenakis *et al* (1993) ada dua sikap terhadap perubahan yaitu positif dan negatif. Sikap positif menunjukkan situasi siap untuk berubah, sementara sikap negatif menunjukkan ketidaksiapan terhadap perubahan (resistensi terhadap perubahan).

Tidak siapnya atas perubahan tidak selamanya terjadi dalam bentuk langsung (eksplisit), misalnya sanggahan, ancaman, demo, dsb. Selain itu, terdapat penolakan yang lebih lambat serta tidak langsung, contohnya penurunan kesetiaan terhadap perusahaan, penurunan konerja, peningkatan kekeliruan kerja, dan ketidakdisiplinan (Sopiah, 2008). Disamping itu, jika pegawai tidak siap pada perubahan, mereka tidak akan dapat mengikuti perubahan serta kesusahan saat organisasi mengalami transformasi (Hanpechern, Morgan, & Griego, 1998). Sikap komprehensif, yang dipengaruhi isi, proses, konteks, serta individu yang terlibat pada transformasi, menggambarkan kecenderungan mereka setuju, menerima, serta mengadopsi rencana tertentu yang dimaksudkan dalam merubah kondisi saat ini (Holt, 2007).

Dari perubahan yang terjadi serta pegawai dituntut untuk mempunyai kesiapan dalam menjalani perubahan yang terjadi. Adapun rasa siap yang dimiliki karyawan disebabkan oleh kepercayaan diri mereka bahwasanya mereka bisa menghadapi perubahan tersebut, dimana mereka mempunyai kepercayaan pada kemampuan mereka sendiri (*self efficacy*). *Self efficacy* berhubungan dengan tingkat kesiapan seseorang, dimana pegawai memiliki keyakinan dalam kesanggupan dirinya sendiri yang membuat mereka yakin bahwa mereka siap menghadapi perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan. *Self efficacy* atau keyakinan diri ialah keyakinan terhadap kemampuan seseorang melakukan tindakan pada situasi tertentu. *Self efficacy* yang positif menunjukkan bahwa seseorang memiliki kesanggupan dalam menjalankan perilaku yang diharapkan, namun *self efficacy* yang negatif menghalangi seseorang dalam mencoba tindakan tertentu (Friedman, HS, & Schustack, 2008). Membangun kepercayaan diri seseorang untuk ingin berubah adalah langkah pertama untuk membuat mereka merasa siap untuk berubah tingkat *self efficacy* seseorang akan berdampak pada kesiapan mereka untuk perubahan (Tandriani, 2021).

Landasan Teori

Readiness to Change

Pendapat Holt *et al.* (2007) dalam Selviana *et al.* (2019) terdapat 4 dimensi dalam *readiness to change* adalah

- Change-Efficacy* (rasa percaya pada kesanggupan diri) merupakan keyakinan diri seseorang terkait kapabilitas mereka dalam melaksanakan perubahan yang diharapkan, di mana mereka merasa mampu dan bersedia menjalankan tugas terkait dengan perubahan.
- Management Support* (dukungan manajemen) ialah pandangan individu bahwasanya manajemen atau pimpinan akan mendukung serta menerima transformasi yang diusulkan.
- Appropriateness* (ketepatan melakukan perubahan) ialah seorang merasa bahwasanya transformasi yang diajukan akan tepat serta logis sehingga perusahaan akan memperoleh manfaat.
- Personal Valence* (Manfaat bagi individu) ialah tentang manfaat yang akan didapatkan individu setelah perubahan diterapkan.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi seberapa siap karyawan untuk menghadapi perubahan. Sebagaimana dinyatakan oleh Armenakis & Bedeain, unsur konteks serta metode transformasi bisa memengaruhi bagaimana tanggapan karyawan terhadap perubahan, apakah mereka setuju atau menentangnya (Devos, Buelens, & Bouckennooghe, 2007). Kajian Diona & Dahesihsari (2016) juga menjabarkan hal serupa: kesiapan pegawai untuk berubah meliputi pengelolaan proses perubahan dan aspek individu karyawan. Konteks organisasi tempat perubahan dilakukan juga penting. Devos juga menyebutkan faktor lain yang mempengaruhi, seperti bahwa elemen demografis seperti status pekerjaan dan tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kesiapan seseorang untuk berubah. (Fachruddin, D.F. & Mangundjaya, 2012).

Karyawan dengan pendidikan rendah kurang siap untuk perubahan daripada karyawan dengan pendidikan tinggi. Haque (2008) juga menyebutkan bahwa variabel seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta lamanya menjadi anggota organisasi berpengaruh beda pada keinginannya dalam berubah.

Apa yang berubah, bagaimana perubahan dilakukan, lingkungan di mana perubahan terjadi, serta karakteristik individu yang diminta untuk berubah, semua berkontribusi pada sikap komprehensif individu terhadap perubahan (Holt, Armenakis, Harris, & Field, (2007). Selain itu, Holt dkk. menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah, juga menunjukkan seberapa besar kemungkinan seseorang atau sekelompok orang untuk setuju, serta menerima, meupunn menerima sambil mengubah perilaku mereka agar sesuai harapan perubahan, Holt *et al.* (2007). *Readiness to change* menggambarkan bagaimana karyawan menghadapi perubahan, yang dapat ditinjau baik sebelum maupun sesudah perubahan dilakukan dalam organisasi. (Holt *et al.*, 2007). Karyawan yang siap berubah memperlihatkan perilaku menerima, menaati serta mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan (Holt *et al.*, 2007). Sementara mereka yang belum siap, memperlihatkan sikap penolakan. Penolakan dapat berwujud restensi pada transformasi (Vakola & Nikolau, 2005).

Self Efficacy

Konsep *self efficacy* sebenarnya merupakan inti dan bagian teori kognitif sosial (Bandura, 2012). Semakin tinggi *self efficacy*, semakin tinggi pula kepercayaan diri mereka pada kemampuannya dalam mewujudkan kesuksesan. Pada situasi sulit, individu dengan *self efficacy* rendah cenderung mudah menyerah. Sebaliknya, orang dengan *self efficacy* tinggi akan berupaya keras mengatasi masalah yang dihadapinya (Stajkovic dan Luthans, 1998). Keyakinan pada kemampuan diri mampu menciptakan lingkaran positif, orang dengan keyakinan diri tinggi menjadi lebih engaged pada tugasnya sehingga dapat meningkatkan hasil kerja, yang akhirnya semakin meningkatkan keyakinan dirinya. Ketika seseorang menghadapi suatu situasi, mereka dapat mengalami perasaan serta keyakinan bahwasanya mereka mampu atau tidak mampu mengatasi situasi tersebut. Hal inilah diistilahi *self efficacy*. Konsep yang dibangun Albert Bandura mempertegas bagaimana determinasi timbal-balik, pengalaman sosial, dan pembelajaran membentuk kepribadian. Luthans & Peterson (2001) berpendapat *self efficacy* adalah prediktor yang lebih baik untuk hasil kerja dibanding lainnya. *Self efficacy* berdampak pada kemampuan belajar, motivasi, serta kinerja seseorang. Ini sebab orang akan terus berusaha untuk belajar serta menyelesaikan tugas hanya yang mereka anggap sukses. (Lunenburg, 2011). *Self efficacy* dapat diukur berdasarkan kepercayaan seseorang terhadap kesanggupannya untuk menyelesaikan tugas, mengatasi tantangan, dan berperan aktif di tempat kerja (Djuorova *et al.*, 2020). Selain itu, kajian *self efficacy* individu pada organisasi melalui 3 skala (dimensi). Menurut Bandura (1998) menyatakan bahwa *self efficacy* terdiri dari 3 dimensi, yakni:

- a. *Level* adalah aspek yang berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas, mengacu pada taraf kesulitan tugas yang diyakini individu akan mampu mengatasinya.
- b. *Strength* adalah dimensi yang berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk menilai kemampuan mereka. Aspek ini merujuk pada taraf mantapnya seorang terhadap keyakinan yang dibuat.
- c. *Generality* adalah suatu dimensi atau konsep bahwasanya *self efficacy* individu tidak terbatas pada kondisi khusus saja. Hal ini merujuk pada beragam kondisi yang mana penilaian terkait *self efficacy* dapat ditetapkan.

Pengaruh *Self Efficacy* dan *Readiness to Change*

Serangkaian penelitian secara konsisten menemukan korelasi positif antara *self efficacy* dengan *readiness to change*. Temuan ini lebih lanjut didukung oleh Permadi (2022) yang menemukan bahwa pelatihan self-efisiensi meningkatkan kesiapan perubahan di kalangan teknisi. Demikian pula Tandriani (2021) menemukan korelasi positif antara *self efficacy* dan *readiness to change* dalam konteks program Bali Baru. Studi-studi ini secara kolektif menunjukkan bahwa *self efficacy* memainkan peran penting dalam meningkatkan kesiapan menghadapi perubahan. Ada beberapa unsur yang berpengaruh pada *Readiness to Change* suatu individu. Menurut penelitian oleh (Holt *et al.*, 2007), terdapat 5 (lima) unsur yang paling berpengaruh pada *readiness to change*, yakni keyakinan bahwasanya perubahan diperlukan, keyakinan bahwasanya perubahan dapat dilaksanakan, keyakinan bahwasanya perubahan itu akan bermanfaat secara organisasi atau kelompok, keyakinan bahwasanya pemimpin kelompok/organisasi berkomitmen pada perubahan, serta keyakinan bahwasanya perubahan itu membawa manfaat secara pribadi). Berdasarkan unsur yang disebutkan, *self efficacy* dipercaya berpengaruh cukup kuat terhadap *readiness to change* seorang. (Bernerth, dalam Fatima, Riaz, & Mahmood, 2020) berpendapat dalam membentuk kesiapan seorang dalam menerima transformasi, hal utama yang dilakukan adalah membangun *self efficacy* untuk mau berubah. Semakin tinggi level *self efficacy*, maka berdampak pada *readiness to change* seorang tersebut (Emsza *et al.*, dalam Fatima, Riaz, & Mahmood, 2020). Sehingga semakin tinggi *self efficacy* seseorang maka akan semakin siap pula dia untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan organisasi, sehingga siap untuk berubah atau memiliki *readiness to change* yang tinggi. *Self efficacy* berperan penting dalam mempengaruhi *readiness to change* baik secara langsung maupun tidak melalui variabel lain seperti *resilience* (Permadi, 2022).

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian pada analisis ini adalah kualitatif. Penelitian ini secara luas merujuk pada kategori pendekatan yang menghasilkan temuan tanpa bergantung pada pengukuran analisis statistik (Corbin dan Strauss, 2015). Menurut Aurbech & Silverstein yang dikutip oleh (Sugiyono & Lestari, 2021:470) analisis kualitatif ialah jenis analisis yang mencoba menjelaskan kejadian melalui analisis teks serta temuan wawancara. Lebih lanjut Creswell dikutip (Sugiyono & Lestari, 2021:471) memaknai Penelitian kualitatif adalah penelitian yang mengeksplorasi serta mengidentifikasi perilaku individu serta organisasi sambil merefleksikan konflik sosial maupun kemanusiaan. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang hasilnya tidak didapatkan dari teknik hitungan atau statistik. Namun, penghitungan dapat digunakan untuk menganalisis data. Penelitian kualitatif menekankan pemahaman terkair konflik dalam kehidupan sosial sesuai dengan situasi realistik atau natural *setting* yang holistik, kompleks, serta mendalam. Adapun tujuan analisis kualitatif guna membuat fenomena lebih mudah dipahami serta dan terciptanya model yang dapat menghasilkan dugaan baru, seperti observasi partisipan, etnografi, wawancara individu dan kelompok fokus, dan teknik lainnya (Hennink, Hutter & Bailey, 2020; Sarmanu, 2017).

Sebelum melaksanakan penelitian, peneliti harus mengetahui serta mendalami ciri-ciri analisis kualitatif, dan berharap hal tersebut dapat memudahkan proses penelitian serta menemukan informasi kualitatif dalam proses deskriptif-analitik yang cermat maupun penuh makna. Penelitian kualitatif menggunakan elemen untuk menggambarkan fakta atau situasi yang sebenarnya; namun, untuk hasil yang baik, laporan harus mempertimbangkan interpretasi ilmiah (Bogdan & Biklen, 1982). Menurut Rahardjo (2011) ciri-ciri penelitian kualitatif antara lain data yang dikumpulkan berupa informasi baik lisan maupun tulisan, ataupun berupa gambar atau foto, dengan teknik pengumpulan data melalui teknik-teknik

kualitatif terdiri dari wawancara, observasi, dokumentasi, serta *Forum Group Discussion* (FGD). Lebih lanjut studi ini juga menjelaskan teknik pengumpulan datanya dirancang sesuai dengan jenis informasi yang ingin didapatkan untuk menjawab masalah penelitian, analisis datanya bersifat deskriptif dan interpretatif, tujuannya lebih mengkaji proses daripada hasil, pendekatan holistik daripada reduksionis dan menggunakan teori-teori yang relevan hanya sebagai bingkai untuk memahami makna data, bukan untuk menguji hipotesis. Penelitian kualitatif menunjukkan penggunaan metode kualitatif untuk mengeksplorasi dan memahami berbagai fenomena.

Unit analisis dalam studi ini ialah unit khusus yang dipertimbangkan menjadi topik analisis. Unit analisis pada penelitian ini di level individu adalah karyawan di PT INKA (Persero). Mengumpulkan data adalah kegiatan analisis yang paling penting. Selain itu, pengumpulan data adalah tugas yang penting di setiap langkah penelitian. Oleh karena itu, menyusun instrumen pengumpulan data harus dilakukan secara hati-hati untuk mendapatkan hasil yang sesuai kegunaannya, yakni pengumpulan variabel yang benar.

- a. Observasi: Menurut Abdussamad (2021) observasi ialah metode pengumpulan data dengan sengaja dilakukan melalui pengamatan serta pencatatan gejala masalah yang diteliti. Selain itu, yang termasuk observasi adalah tindakan yang berurutan dan dilakukan secara sengaja atau sadar (Khasanah, 2020). Dalam penelitian ini, peneliti memiliki kesempatan untuk melakukan praktik kerja di divisi SDM dan *General Affair*. Peneliti terlibat pada divisi tersebut dalam berbagai kegiatan, seperti rekrutmen, mengelola database, dan membuat materi untuk beberapa jabatan kerja karyawan baru. Keterlibatan ini memungkinkan peneliti memiliki kesempatan untuk melakukan observasi lebih dalam pada divisi tersebut dan memahami aktivitas di lapangan.
- b. Wawancara: Salah satu pihak bertindak sebagai penanya kemudian pihak lain bertindak sebagai yang ditanya dengan maksud tertentu, seperti memperoleh keterangan atau data. Penanya menanyakan beberapa pertanyaan pada interviewer guna memperoleh jawaban. (Fadhallah, 2020). Pada Analisis ini, wawancara dilaksanakan pada narasumber yang telah ditentukan yaitu para pejabat struktural yang ada di Divisi SDM dan *General Affair* PT INKA (Persero).
- c. Transkrip Wawancara: Pada pembuatan transkrip wawancara dibuat sesuai dengan jumlah narasumber yang diwawancara. Hal ini bertujuan mempermudah peneliti dalam pembuatan kode. Saat pembuatan transkrip, peneliti mendengar ulang hasil wawancara dan menyesuaikan ulang terhadap hasil transkrip untuk memastikan seluruh data yang diperoleh dari informan dalam wawancara telah ditulis pada transkrip wawancara. Selanjutnya, peneliti membaca serta mendalami kembali transkrip wawancara yang sudah dibuat untuk proses pemahaman. Ketika peneliti membaca transkrip wawancara, peneliti mampu membuat catatan pribadi yang telah dicocokkan dengan tujuan penelitian mengenai hubungan *self efficacy* terhadap *readiness to change* terhadap karyawan. Dalam pembuatan catatan pribadi tersebut, umumnya hanya peneliti yang dapat memahaminya.
- d. Reduksi Data: Reduksi data adalah proses penentuan, pemusatan fokus terhadap penyederhanaan, pengabstrakan serta transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan (Rijali, 2018). Proses ini terus terjadi selama penelitian, bahkan sebelum data benar-benar terkumpul seperti pada kerangka konseptual penelitian, serta pendekatan pengumpulan data yang diambil pengamat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini untuk memahami hubungan antara *self efficacy* dengan *readiness to change* terhadap karyawan PT INKA (Persero). Fenomena dalam penelitian ini berkaitan dengan pemikiran karyawan dalam menghadapi perubahan dan siap untuk berubah dalam

bekerja di perusahaan. Informan yang akan menjadi narasumber adalah Sumber data dalam penelitian ini adalah orang-orang yang berada di Divisi SDM & *General Affairs* dan sumber data lainnya.

Tabel 1. Sumber Data dan Informan

No	Informan	Jenis Informasi
1	BR	1. Senior Manajer Departemen <i>General Affairs</i> 2. Pandangan kebermanfaatan bagi perusahaan terkait pemindahan karyawan dari Madiun ke Banyuwangi 3. Kendala dalam proses pemindahan karyawan
2	ID	1. Manajer Perencanaan & Pengelolaan SDM 2. Fasilitas yang didapat karyawan 3. Pandangan mengenai <i>open recruitment</i>
3	N	1. Karyawan 2. Pandangan kebermanfaatan bagi karyawan 3. Kesiapan untuk perpindahan karyawan dari Madiun ke Banyuwangi
4	D	1. Karyawan 2. Pandangan kebermanfaatan bagi karyawan 3. Kesiapan untuk perpindahan karyawan dari Madiun ke Banyuwangi

BR selaku *Senior Manager* Departemen *General Affairs*, ID selaku Manajer Perencanaan & Pengelolaan SDM, D dan N selaku karyawan. Responden dipilih berdasarkan jabatannya yang terkait dengan penelitian magang ini. Disamping itu Unit Kerja Divisi SDM & GA mengacu uraian tugas yang ada bertanggung jawab terhadap pengelolaan SDM di Perusahaan termasuk perpindahan atau mutasi karyawan. Kemudian seluruh responden bekerja sama satu sama lain dalam sebuah tim yang disebut tim Divisi SDM & GA. Oleh karena itu, penulis memilih mereka sebagai narasumber untuk mendukung penelitian ini.

Kesiapan Karyawan untuk Pindah Tempat Kerja

Dari hasil wawancara mengenai kesiapan karyawan untuk pindah tempat kerja, bahwasannya banyak karyawan yang belum siap untuk dipindah tugaskan ke *workshop* di Banyuwangi. D: saya banyak mendengar dari teman teman yang akan dipindah maupun yang tidak dipindah bahwa pada dasarnya mereka tidak ingin dipindah karena lokasi pabrik yang baru jauh dari pusat kota Banyuwangi dan keluarga juga masih ada di Madiun. Mengingat karyawan sudah lama bekerja di perusahaan dan sudah merasa nyaman bertempat tinggal di Kota Madiun. Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh D sama seperti responden lainnya yaitu N bahwa masih banyak karyawan yang belum siap dipindah tugaskan ke *workshop* baru yang ada di Banyuwangi. Terdapat teori yang juga menyatakan bahwa *management support* menjadi salah satu aspek untuk mengetahui kesiapan untuk berubah pada individu dilihat dari bagaimana keyakinan karyawan terhadap pimpinan perusahaan mendukung perubahan yang dilakukan. Dukungan pemimpin dalam pengadaan perubahan dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk kelancaran atau kesuksesan perubahan tersebut. Karyawan yang mendapatkan dukungan akan lebih siap untuk berubah (Mardhatillah & Rahman, 2020). Jika lingkungan mereka mendukung perubahan, mereka akan lebih siap untuk berubah (Fradipta & Mulyana, 2020).

Dalam mendukung program dari perusahaan dengan dibangunnya *workshop* baru di Kab. Banyuwangi banyak karyawan yang mendukung dan setuju dengan adanya program tersebut. N: saya dan teman-teman lainnya sebagai karyawan mendukung program tersebut karena program tersebut juga membantu dalam produksi kereta dengan jangka waktu yang cepat dan mendukung tujuan bisnis dalam jangka waktu panjang. Sebagai karyawan baru dan bukan asli Madiun hal ini merupakan tantangan dan peluang untuk meningkatkan karir di masa yang akan

datang. Sesuai dengan hasil wawancara oleh penulis yang disampaikan oleh N bahwasannya sebagian besar karyawan mendukung program perusahaan dengan adanya *workshop* baru, namun ada sebagian juga karyawan yang tidak siap untuk dipindah tugaskan ke *workshop* baru tersebut. Hal tersebut juga didukung dengan adanya teori komitmen terhadap organisasi adalah salah satu faktor eksternal yang mempengaruhi kesiapan untuk menghadapi perubahan, menurut penelitian (Widiarti & Baidun, 2016). Menurut Madsen et al. (2013), orang yang sangat berdedikasi akan lebih cenderung mendukung perubahan yang dilakukan oleh organisasi mereka. Menurut Allen dan Meyer (1990), tingkat kesatuan yang dimiliki seorang karyawan dengan perusahaan mereka dapat didefinisikan sebagai komitmen organisasi.

Fasilitas dan Solusi dari Perusahaan untuk Karyawan yang Akan di Pindah

Dari hasil wawancara mengenai fasilitas dan solusi dari perusahaan untuk karyawan yang akan dipindah, bahwasannya perusahaan akan memberikan fasilitas untuk karyawan yang akan dipindah tugaskan ke *workshop* di Banyuwangi. ID: yang akan dipindah ke Banyuwangi sekitar 25% dari seluruh karyawan dan nantinya perusahaan juga akan memberikan fasilitas agar karyawan tertarik, fasilitas tersebut merupakan fasilitas tambahan ketika mereka dipindahkan ke Banyuwangi daripada fasilitas yang ada di Madiun. Fasilitasnya tersebut diantaranya yaitu; terdapat biaya pindah yang terdiri dari biaya kontrak setahun, biaya pindah sekolah anak, biaya pindah angkut barang dari Madiun ke Banyuwangi. Disamping itu juga terdapat peluang promosi jabatan bagi Karyawan yang akan dipindah ke Banyuwangi. Seperti yang disampaikan oleh ID bahwa nantinya fasilitas yang diberikan di Banyuwangi akan berbeda dengan fasilitas yang ada di kantor pusat Madiun. Hal tersebut juga terdapat teori yang mengatakan bahwa dengan membantu karyawan menyesuaikan diri, memberikan arahan yang jelas, dan menekankan bahwa perubahan itu tidak hanya tanggung jawab karyawan, pimpinan menunjukkan dukungan kepada karyawan. Ini akan membuat karyawan percaya bahwa pimpinan juga akan mendukung perubahan tersebut (Nurhaliza *et al*, 2022).

Selain itu, terdapat kebermanfaatan bagi perusahaan dan karyawan sendiri dalam perubahan operasional dari Madiun ke Banyuwangi. BR: kebermanfaatannya bagi perusahaan adalah kemudahan dalam pengiriman kereta karena di pabrik yang baru itu dekat dengan pelabuhan karena yang dulunya harus dikirim dulu dari Madiun ke Surabaya sekarang dengan adanya pabrik baru yang ada di Banyuwangi bisa langsung dikirimkan melalui pelabuhan. Kendala yang dihadapi dalam proses pemindahan karyawan terdapat beberapa faktor yaitu: faktor usia bahwa semakin tua usia karyawan semakin enggan untuk dipindah dibandingkan dengan karyawan yang masih muda; faktor masa kerja karyawan bahwa karyawan yang mempunyai masa kerja yang lama dan sudah mengabdikan di Madiun lebih nyaman untuk tetap di Madiun dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya baru; faktor pendidikan bahwa semakin tinggi pendidikan karyawan lebih siap untuk dipindah tugaskan dari pada karyawan dengan pendidikan rendah; faktor status pernikahan karyawan bahwa karyawan yang sudah menikah atau sudah berkeluarga enggan untuk dipindah tugaskan dengan alasan harus meninggalkan keluarga dan beradaptasi dengan lingkungan yang baru

Seperti yang disampaikan oleh BR bahwa kebermanfaatan bagi perusahaan yaitu kemudahan dan dapat dilakukan dengan waktu yang singkat dalam pengiriman produk ke pelanggan sedangkan kebermanfaatan untuk karyawan yaitu karyawan nantinya akan mendapatkan pengalaman kerja namun, terdapat kendala yang dihadapi dalam proses pemindahan karyawan terdapat beberapa faktor. Serta nantinya akan ada *training* untuk karyawan baru level pendidikan SMK yang berasal dari putra daerah Banyuwangi yang akan ditempatkan di *workshop* Banyuwangi. ID: ketika kita melakukan open recruitment nantinya kita juga akan ada training bagi karyawan baru yang diterima untuk *workshop* Banyuwangi,

jadi nantinya karyawan tersebut akan di training cara memproduksi kereta pabrik atau kantor pusat yang ada di Madiun selama 2-3 bulan kemudian ketika mereka sudah bisa melakukan tahapan produksi mereka akan dikembalikan lagi ke Banyuwangi untuk siap bekerja di sana. Hal tersebut juga didukung dengan adanya beberapa teori terkait program pelatihan terbukti berdampak signifikan terhadap kompetensi dan kinerja karyawan (Aditya, 2015). Namun, pendekatan pelatihan tatap muka tradisional dapat menjadi tantangan, terutama bagi perusahaan yang lokasi proyeknya terpencil (Sumarna, 2021). Pentingnya pelatihan dan pengalaman kerja juga telah ditekankan, khususnya di perusahaan konstruksi dan pengembangan (Andini, 2023). Terakhir, perlunya analisis menyeluruh terhadap kebutuhan pelatihan telah disoroti untuk memastikan bahwa program pelatihan selaras dengan kebutuhan karyawan dan organisasi (Faujiah, 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil dari kegiatan magang dan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti di PT Industri Kereta Api (Persero) maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: 1) Terdapat hubungan yang signifikan antara *self efficacy* terhadap *readiness to change* pada karyawan PT INKA (Persero). Yang artinya bahwa ini berarti karyawan dengan tingkat *self efficacy* yang lebih tinggi cenderung lebih siap menghadapi perubahan, baik dalam karier, pembelajaran, atau aspek lain dalam kehidupan mereka. 2) *Self efficacy* pada karyawan PT INKA (Persero) dalam penelitian ini termasuk dalam kategori yang rendah dimana sebagian karyawan tidak yakin dengan kemampuan mereka, sehingga mereka belum siap untuk dipindah tugaskan dalam menerima perubahan pekerjaan dan pembelajaran atau aspek lain di tempat yang baru. 3) Beberapa faktor yang mempengaruhi hubungan antara *self efficacy* terhadap *readiness to change* yaitu: faktor usia, pendidikan, masa kerja karyawan, dan status pernikahan karyawan.

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah dijelaskan, maka terdapat beberapa hal yang mungkin dapat peneliti rekomendasikan bagi PT Industri Kereta Api (Persero) dalam mendukung keberlangsungan program bisnis bagi perusahaan sebagai berikut: 1) Agar *workshop* yang sudah diresmikan di Banyuwangi dapat beroperasi secara optimal, maka untuk memenuhi sebagian kebutuhan karyawan perlu dilakukan *open recruitment* bagi karyawan *fresh graduate* maupun yang mempunyai keahlian tertentu (*prohire/profesional hiring*). Hal ini juga berdampak positif untuk mendukung lapangan kerja baru bagi masyarakat. 2) Diharapkan perusahaan dapat bertindak sebagai wadah bimbingan atau konseling bagi karyawan yang akan dipindah tugaskan sehingga dapat mengungkapkan aspirasi dan pendapatnya agar karyawan siap menerima penugasan di tempat yang baru. 3) Selain itu, perusahaan diharapkan dapat membantu karyawan dalam segala hal untuk menerapkan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan termasuk fasilitas yang akan diberikan. Termasuk penetapan nilai bantuan kemahalan daerah karyawan PT INKA (Persero). 4) Perusahaan diharapkan dapat memotivasi karyawan bagaimana menjadi lebih siap secara pribadi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan termasuk dengan lingkungan masyarakat sekitar perusahaan. Sedangkan bagi karyawan sebagai berikut: 1) Diharapkan bahwa karyawan memiliki keyakinan diri yang tinggi dan siap terhadap perubahan yang terjadi di perusahaan karena mereka dianggap memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan kewajiban dan tugas yang diberikan. 2) Karyawan juga diharapkan mampu melakukan tugas dengan semaksimal mungkin untuk memastikan bahwa perubahan yang terjadi memiliki dampak positif bagi karyawan dan perusahaan, sehingga mampu mensejahterakan materiil maupun non material kehidupan semua pihak di perusahaan. Teori yang dapat meningkatkan *readiness to change* untuk perusahaan dan karyawan antara lain:

1. Teori *Change Management*: Teori ini menganggap bahwa perubahan yang baik dapat dilakukan dengan mengikuti tahapan yang teratur dan terstruktur (Cummings *et al*, 2014). Dengan adanya gaya kepemimpinan transformasional di suatu perusahaan, karyawan mampu siap untuk mengalami perubahan yang terjadi di perusahaan.
2. Teori *Self Efficacy*: Teori ini menganggap bahwa individu yang memiliki ketekunan dalam menghadapi permasalahan dan memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dapat lebih siap untuk berubah (Luthans *et al*, 2004). Dengan memperkuat self efficacy karyawan, kesiapan mereka untuk berubah akan meningkat.
3. Teori *Perceived Organizational Support*: Teori ini menganggap bahwa karyawan yang merasa terdukung oleh organisasi memiliki kesiapan untuk berubah (Rhoades *et al*, 2002). Dengan memperkuat dukungan dan berkomitmen dari organisasi terhadap perubahan, karyawan akan lebih siap untuk mengikuti perubahan.
4. Teori *Transformational Leadership*: Teori *transformational leadership* menganggap bahwa leader yang mampu membangun visi, mendorong karyawan untuk bertindak, dan mengubah cara karyawan mengenal dan menginginkan perubahan akan lebih siap untuk berubah. Teori ini mengatasi resistensi karyawan yang tidak siap untuk berubah, dan mengatur tindakan yang efektif untuk mengurangi resistensi karyawan terhadap perubahan (Bass & Riggio, 2006).
5. Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*). Teori ini berfokus terhadap bagaimana individu belajar dari pengalaman orang lain melalui observasi, imitasi, dan model peran (Bandura, 1977). Dalam konteks perubahan organisasi, *readiness to change* dapat ditingkatkan melalui peran model peran yang positif, komunikasi yang efektif, dan penghargaan atas perilaku yang mendukung perubahan.
6. Teori Ekspektasi Harapan (*Expectancy Theory*): Teori ini mengemukakan bahwa individu akan termotivasi untuk berubah jika mereka percaya bahwa perubahan akan menghasilkan hasil yang diinginkan dan dapat dicapai dengan usaha yang memadai (Vroom, 1964). Dalam konteks ini, perusahaan dapat meningkatkan *readiness to change* dengan memastikan bahwa tujuan perubahan jelas, ekspektasi berhasil tinggi, dan insentif yang sesuai diberikan.
7. Teori Penyesuaian (*Adjustment Theory*): Teori ini mengemukakan bahwa individu melewati tahap penyesuaian tertentu saat menghadapi perubahan. Tahap-tahap ini termasuk penolakan, kebingungan, eksplorasi, penyesuaian, dan akhirnya, penerimaan (Schlossberg, 1984). Perusahaan dapat meningkatkan *readiness to change* melalui pemberian dukungan serta bimbingan yang benar pada karyawan selama proses penyesuaian tersebut.
8. Teori Keterlibatan Psikologis (*Psychological Ownership Theory*): Teori ini berfokus pada rasa memiliki individu terhadap organisasi atau pekerjaan mereka. Ketika individu merasa memiliki peran yang aktif dalam perubahan dan merasa memiliki kontrol atas hasilnya, mereka cenderung lebih siap untuk mengadopsi perubahan (Pierce *et al*, 2001). Perusahaan dapat meningkatkan *readiness to change* dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam perubahan.
9. Teori Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning Theory*): Teori ini menganggap organisasi sebagai entitas yang dapat belajar dan beradaptasi seiring waktu (Argyris & Schön., 1978). Jika organisasi mampu menciptakan budaya pembelajaran yang kuat, di mana karyawan merasa didukung untuk mencoba hal baru dan berbagi pengetahuan, *readiness to change* dapat ditingkatkan secara keseluruhan. Penerapan metode pembelajaran organisasi, seperti siklus pembelajaran berkelanjutan dan analisis pembelajaran, dapat membantu memperkuat kesiapan untuk perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Syakir Media Press.
- Aditya, R. (2015). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur Area Malang) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Al Moosa, N., AL Asfoor, D., & AL Alawi, R. (2021). Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Drivers and Inhibitors from Oman's Health Professions Education Institutions. *Kufa Journal for Nursing Science*.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Andini, D. (2023). Pentingnya Pentingnya Pelatihan dan Pengalaman Kerja pada Karyawan CV. Barokah Truss Mandiri Singaraja. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 9(1), 21-35.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. 1993. Creating readiness for organizational change. *Human Relation*, 46(6), 681-703.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. In J. G. Adair, D. Bélanger, & K. L. Dion (Eds.), *Advances in psychological science, Vol. 1. Social, personal, and cultural aspects* (pp. 51-71).
- Bandura, A. 1977. Self Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. 2012. On the functional properties of perceived self efficacy revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1982). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). Basics of Qualitative Research. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of social psychology*, 147(6), 607-630.
- Diona, M., & Dahesihsari, R. (2016). Kajian Komprehensif Mengenai Kesiapan Karyawan Untuk Berubah: Perhatian Pada Persepsi Karyawan Terhadap Konteks Organisasi dan Proses Perubahan. *MANASA*, 5(2), 125-136.
- Djourouva, N. P., Molina, I. R., Santamatilde, N. T., & Abate, G. (2020). self efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 256-270.
- Fachruddin, D. F., & Mangundjaya, W. (2012). The impact of workplace well-being and psychological capital, to the individual readiness for change. *Proceedings 4th Asian Psychological Association, Jakarta, 5-7 July*.
- Fadhallah. (2020). *Wawancara*. UNJ Press.
- Fatima, M., Riaz, A., Mahmood, H. Z. (2020). Linking Employees' Change-Related self efficacy, Change Readiness and Commitment to Change. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1), 334-367.

- Faujiah, L., & Fadli, U. M. D. (2023). Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan pada PT Pupuk Kujang Cikampek. *PRIMER: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(3), 318-321.
- Fradipta, D., & Mulyana, O. P. (2020). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada guru. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(2).
- Hanpechern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. 1998. The extension of the theory of margin: A framework for assesing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339-350.
- Haque, M. M. (2008). *A study of the relationship between the learning organization and organizational readiness for change*. Pepperdine University.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). *Qualitative research methods*. Sage Pub.
- Holt, D., Armenakis, F. S., & Harris, G. 2007. Readiness for organizatioanl change the systematic development of a scale. *The jornal of applied behavioral science*, 43(2), 232-255.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International journal of management, business & administration*, 14(1), 1-6.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., and Peterson, S. (2001). Employee engagement and manager self-efficacy: Implications for managerial effectiveness, *The Journal of Management Development*, 21(5/6), 376-387.
- Mardhatillah, A., & Rahman, S. A. (2020). ReadinesstoChange in Higher Education: Do DemographicDifferences in Psychosocial Predictors Matter?. *Jurnal Psikologi Sosial*, 18(1), 64-72.
- Nurhaliza, Mellania Widya, and O. P. Mulyana. (2022). Hubungan antara Efikasi Diri dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi* 9.4, 12-22.
- Permadi, A. C., Savitri, J., & Kuntari, I. S. (2022). Pelatihan Self Efficacy Untuk Meningkatkan Readiness for Change pada Teknisi di PT "X" Bandung. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(2), 1019-1026.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of management review*, 26(2), 298-310.
- Rahardjo, M. (2011). *Metode pengumpulan data penelitian kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rijali, A. (2018). Analisis data kualitatif. *Alhadharah: Jurnal Ilmu Dakwah*, 17(33), 81-95.
- Sarmanu. (2017). *Dasar metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan statistik*. Airlangga University Press.
- Schlossberg, N. K. (1984). *Counseling adults in transition: Linking practice with theory*. Springer Publishing Company.
- Selviani, S., Widawati, L., & Dwarawati, D. (2019). Studi Deskriptif Readiness For Change pada Karyawan Perusahaan Manufaktur di PT. "X" Bandung. *Prosiding Psikologi*, 715-722.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Stajkovic, Alexander D. dan Fred Luthans. 1998. Self efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240.
- Sugiyono, & Lestari, P. (2021). *Metodologi Penelitian Komunikasi* (Sunarto (Ed.)).Alfabeta.
- Sumarna, Suhendry, M.R., Riana, E., Riyanto, V., & Nurdin, H. (2021). Rancang Bangun Learning Management System Menggunakan Framework CodeIgniter Pada PT. Rekayasa Industri. *Jurnal Teknik Komputer*, Vol. 7.

- Tandriani, C., Gozali, W., & Elvinawaty, R. (2021). Efek self efficacy terhadap Readiness for Change Masyarakat Samosir dalam Menyambut Bali Baru. *Media Wisata*, 19(2), 134-145.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.