

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis saat ini terus mengalami perubahan, otomatis secara tidak langsung *core value* usaha pun berubah serta terdapat berbagai tuntutan yang dihadapi, dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah, perusahaan perlu melakukan perubahan guna memastikan kelangsungan dan pertumbuhan ditengah persaingan yang semakin kompetitif (Prastyani, 2020). Hal ini sejalan dengan penelitian Fatyandri *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa mempunyai keunggulan kompetitif sangat penting bagi perusahaan karena mampu mempertahankan pangsa pasar dan meningkatkan keuntungan. Keunggulan kompetitif turut berperan dalam menjaga relevansi perusahaan di dalam industri serta memungkinkan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi dan kebutuhan konsumen. Perubahan dan tuntutan yang ada dilingkungan pada akhirnya harus diimbangi dengan melakukan transformasi, terutama pada budaya perusahaan (Prastowo & Suhariadi, 2023). Hal ini didukung oleh pendapat Bahaudin (Rohman *et al.*, 2024) bahwa transformasi budaya organisasi bertujuan untuk memastikan keberlangsungan perusahaan agar dapat terus bertahan dan menyesuaikan diri dengan perkembangan serta kemajuan yang pada saat ini terjadi.

Alvesson & Sveningsson (Prastowo & Suhariadi, 2023) mengatakan bahwa tranformasi dalam organisasi dapat terjadi ketika organisasi berupaya dalam menghadapi situasi dilematis dan krisis yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, dimana nilai-nilai budaya dapat membangun kerangka berfikir dasar

dari anggota organisasi dalam memahami apa yang terjadi di dalam organisasi, sehingga dapat menentukan tindakan yang perlu dilakukan (Yuniarti *et al.*, 2021). Transformasi budaya ini hendaklah berfokus pada tercapainya perubahan dalam pola pikir dan budaya kerja (Prastowo & Suhariadi, 2023). Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Alianny (2023) bahwa pola pikir menjadi salah satu fondasi utama dalam proses transformasi organisasi dan menjadi elemen kunci dalam melaksanakan perubahan.

Dalam rangka mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai mesin pertumbuhan ekonomi dan sarana peningkatan kesejahteraan sosial, BUMN melakukan transformasi nilai-nilai budaya yang berperan sebagai identitas sekaligus pengikat kebiasaan kerja guna mendukung peningkatan kinerja BUMN secara berkelanjutan (Ekorianto *et al.*, 2021). Transformasi ini direalisasikan melalui pembentukan entitas budaya berdasarkan nilai-nilai utama (*core value*) perusahaan BUMN, yaitu AKHLAK yang terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Nilai-nilai ini diterapkan dalam lingkungan kerja BUMN melalui enam nilai utama yang dijabarkan ke dalam 18 pedoman perilaku inti. Hal ini mengacu sesuai Surat Edaran Kementerian BUMN Republik Indonesia No.SE 7/MBU/07/2020, *core value* ini ditetapkan sebagai pedoman etika dan perilaku kerja bagi seluruh karyawan BUMN, sebagaimana tercantum dalam peraturan yang berlaku (Wijaya *et al.*, 2022). Prinsip AKHLAK diterapkan di berbagai perusahaan BUMN, termasuk PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor transportasi berbasis rel.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu BUMN yang bergerak dibidang jasa transportasi berbasis rel, melayani angkutan penumpang dan barang antar kota maupun luar kota guna mendukung kelancaran mobilitas barang dan masyarakat. Dalam menjalankan usahanya, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) telah memegang budaya perusahaan mandiri sebelumnya, yakni "5 Nilai Utama" yang terdiri dari Integritas, Profesional, Keselamatan, Inovasi dan Pelayanan Prima. Menyelaraskan nilai budaya yang ada pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dengan *core value* AKHLAK bukanlah perkara yang mudah, sebab terdapat nilai perusahaan sebelumnya yang tidak tercantum dalam prinsip AKHLAK. Misalnya, pada nilai keselamatan yang selama ini menjadi prinsip utama dalam pelayanan Kereta Api Indonesia sebagai layanan transportasi jarak dekat maupun jauh, tidak tertuang secara eksplisit disebutkan dalam nilai-nilai inti AKHLAK. Namun pada akhirnya, PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menyiasati bahwa nilai keselamatan akan dijadikan sebagai contoh perilaku yang tercermin dalam poin Amanah dan Kompeten pada prinsip AKHLAK. Bagi PT. Kereta Api Indonesia (Persero), nilai-nilai yang terkandung dalam AKHLAK bertujuan untuk mendorong peningkatan profesionalisme, membentuk budaya kerja yang positif, serta mendukung kesejahteraan karyawan. Khususnya pada nilai adaptif, karyawan diarahkan untuk memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan serta proses transformasi digital.

Perubahan yang penuh tantangan mendorong PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk terus bergerak agresif dalam mengembangkan berbagai inovasi layanan, termasuk dibidang digital melalui peluncuran Program Loyalitas *Railpoint* serta integrasi pembayaran menggunakan *Quick Response Code Indonesia*

Standard (QRIS) di aplikasi KAI Access. Dalam berita kai.id (2020) program ini resmi diluncurkan pada tanggal 28 september 2020 dengan berkolaborasi bersama Bank Mandiri untuk melakukan peningkatan layanan berbasis digital. Melalui siaran pers (kai.id) Direktur Utama PT. Kereta Api Indonesia (Persero) mengumumkan bahwa hingga juni 2023, teratat sebanyak 12.419.711 pengguna telah mendaftar di aplikasi KAI Access dengan *active user* sebanyak 6.101.343, termasuk *member premium*. Bagi *member premium*, KAI memberikan *benefit* berupa *Railpoint* yang diperoleh dari setiap transaksi pembelian tiket KA jarak jauh komersial. *Railpoint* tersebut dapat ditukar dengan tiket KA komersial, sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) menunjukkan komitmen yang konsisten dalam mengembangkan inovasi digital, sebagaimana tercermin dalam salah satu misi perusahaannya, yaitu mengembangkan sumber daya dan teknologi dengan mengedepankan *Environmental, Sosial, and Governance* (ESG).

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terus melakukan berbagai inovasi pada semua Daerah Operasi (Daop) dan Divisi Regional (Divre), termasuk salah satunya Divisi Regional III Palembang yang beralamat di Jl. Jenderal Ahmad Yani No. 541, 13 Ulu, Seberang Ulu II, Kota Palembang, Sumatera Selatan 30116. Berbagai inovasi yang dilakukan setelah berubahnya nilai budaya, salah satunya dengan menghadirkan versi terbaru dari *Rail Document System* (RDS) dan *Electronic Office* (*E-Office*) bagi kinerja para karyawan. Berdasarkan hasil wawancara kepada subjek Pak Amka yang ditemui di Unit Sumber Daya Manusia Kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang (*personal communication*,

10 Maret 2025). Subjek Pak Amka mengatakan bahwa RDS dan *E-Office* hanya dapat diakses oleh para pegawai KAI dengan memasukkan Nomor Induk Pokok Pegawai (NIPP). Dalam melakukan pekerjaan, RDS digunakan oleh para karyawan untuk mengelolah surat masuk, surat keluar, produk hukum perusahaan, dan dokumen lainnya. Pembaruan pada sistem RDS meliputi perubahan logo, desain, penambahan fitur (*tools*), dan tentunya menggunakan cara yang berbeda dari sebelumnya. Berbeda dengan RDS, aplikasi *E-Office* menyajikan konten yang mencakup data dan informasi terkait pegawai seperti *Human Resources Information System* (HRIS), informasi penerapan *System Application and Product in Data Processing* (SAP) dan profil Serikat Pekerja Kereta Api. Subjek juga mengatakan dengan adanya perubahan dan pembaruan pada kedua sistem ini dapat memberikan dampak positif yang signifikan, antara lain dapat meningkatkan efisiensi proses kinerja dan produktivitas karyawan, mempermudah akses data secara *real-time*, serta memperkuat integrasi informasi antar departemen. Sehingga, dapat mendukung kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan wawancara kepada Subjek Bu Dona yang ditemui di Unit Sumber Daya Manusia Kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang (*personal communication*, 10 Maret 2025). Subjek Bu Dona mengatakan transformasi digital dapat membantu dan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini juga dapat menjadi tolak ukur dalam peningkatan perubahan digital PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang. Namun, diperlukan adaptasi dalam perubahan digital yang dilakukan dan butuh waktu untuk memahami perubahan. Subjek juga mengatakan

dalam melakukan pemahaman terhadap perubahan yang ada, perusahaan memberikan sosialisasi melalui *virtual internet access* (via) zoom dari kantor pusat yang mewajibkan seluruh pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk menghadiri sosialisasi tersebut sesuai dengan peraturan dan keputusan dari direksi.

Semakin berkembangnya digitalisasi dan fleksibilitas dalam dunia kerja, menuntut PT. Kereta Api Indonesia (Persero) untuk menyesuaikan strategi rekrutmennya. Dalam konteks ini, proses rekrutmen harus dilakukan secara sistematis dan menyeluruh guna memperoleh sumber daya manusia yang tidak hanya berpotensi, tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika kebutuhan organisasi yang terus berkembang. Tahapan rekrutmen PT. Kereta Api Indonesia (Persero) dimulai dari proses seleksi administrasi, tes kesehatan awal, tes psikotes, tes wawancara dan tes kesehatan akhir. Namun, seiring perkembangan teknologi proses rekrutmen kini telah beralih ke sistem digital, khususnya pada proses seleksi administrasi. Pada awalnya, proses administrasi rekrutmen dilakukan secara manual. Pelamar harus datang langsung ke Daop/Divre sesuai domisili untuk menyerahkan berkas persyaratan, yang kemudian berkas pelamar divalidasi oleh petugas secara manual dan pengumuman hasil administrasi pun disampaikan melalui papan pengumuman yang tersedia dikantor. Namun, saat ini proses tersebut telah mengalami perubahan signifikan yang sepenuhnya dilakukan secara daring (*online*). Pelamar cukup membuat akun pendaftaran dan mengunggah dokumen melalui situs resmi KAI di e-recruitment.kai.id. Seluruh berkas kemudian diverifikasi secara digital dan hasil seleksi diumumkan secara *online* melalui situs yang sama, sehingga dapat langsung diakses oleh pelamar. Perubahan administrasi

dari sistem manual ke digital dilakukan untuk meningkatkan efisiensi kerja, mengurangi risiko kesalahan, serta mempercepat akses dan pengelolaan data secara lebih akurat dan transparan (wawancara dengan subjek Elly, *personal communication* 3 Juli 2025).

Proses rekrutmen yang telah dilaksanakan menjadi langkah awal dalam membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berkompeten. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada melalui kolaborasi dengan berbagai pihak, guna mendukung kemajuan sektor perkeretaapian di Indonesia. Sumber Daya Manusia KAI diharapkan mampu terus berkontribusi dalam kemajuan perusahaan serta dapat berkembang menjadi talenta unggul di tingkat BUMN (kai.id, 2020). Untuk mewujudkan hal tersebut, PT. KAI telah menjalankan berbagai pengevaluasian program pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis dan perkembangan zaman. Jumlah pelatihan yang diselenggarakan mengalami peningkatan signifikan setiap tahunnya, mencerminkan komitmen perusahaan terhadap pengembangan SDM secara berkelanjutan. Pada tahun 2022, tercatat 462 sesi pelatihan dengan 8.545 peserta, sementara pada tahun 2023 jumlah kegiatan pelatihan sedikit menurun menjadi 433 sesi dengan 12.844 peserta yang meningkat, dan melonjak lebih jauh pada tahun 2024 dengan 757 sesi pelatihan yang melibatkan 19.818 peserta. Pada karyawan administrasi, khususnya *grade* pelaksanaan pelatihan meliputi pembelajaran penataan arsip, *public speaking*, *character building*, *basic safety*, K3L, pemadam kebakaran dan pada tahun 2024 KAI menambahkan pelatihan

tanggap darurat. Setelah mengikuti pelatihan karyawan administratif memiliki sertifikat khusus yaitu *Human Capital Basic (HCB)* dan *Supervisor Management Development Program (SMDP)* (wawancara dengan subjek Lia, *personal communication* 3 juli 2025).

Sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi yang telah karyawan berikan kepada perusahaan menjadikan mereka berhak memperoleh kompensasi. Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga berbagai bentuk pemasukkan lainnya seperti tunjangan dan bonus. Ada dua jenis tunjangan yang diberikan pada karyawan yaitu tunjangan upah (pendidikan, prestasi, rekreasi, resiko, kebugaran dan cuti) dan tunjangan non upah (IK3, emolumen dan perjalanan dinas). Tentunya ada perubahan secara nominal dalam penerimaan gaji, tetapi tidak hanya itu PT. Kereta Api Indonesia (Persero) juga menambahkan jenis pemasukkan baru berupa tunjangan khusus (kinerja karyawan melalui kolaborasi) sebagai bagian dari upaya peningkatan kesejahteraan karyawan. Jenis-jenis pemasukkan tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dalam mengelolah perubahan organisasi, sebagian besar seluruh aspek organisasi terlibat, terutama karyawan. Karyawan memiliki peran penting dan bertanggung jawab dalam menerapkan perubahan di lingkungan kerja dan memainkan peran penting dalam proses perubahan. Salah satu kelompok karyawan yang memiliki kontribusi signifikan dalam proses perubahan guna mendukung kelancaran operasional perusahaan adalah karyawan administratif. Karyawan

administratif memiliki tugas pokok untuk mendukung perencanaan, pelaksanaan, dan pemrograman kegiatan, pemenuhan data karyawan, serta penyusunan data emolument. Mereka tersebar dalam berbagai divisi, antara lain Keuangan, Bangunan, Pengamanan, Sarana, Operasi, Sumber Daya Manusia dan Umum, Sintel (sinyal telekomunikasi dan listrik), Jalan Rel dan Jembatan, Angkutan dan Fasilitas Penumpang, Angkutan Barang, Hukum, Hubungan Masyarakat Daerah, Pengadaan Barang dan Jasa, Penjagaan Aset dan Komersialisasi Non Angkutan, dan Sistem Informasi. Jumlah karyawan administratif PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang mencapai 154 karyawan, yang menunjukkan bahwa peran mereka cukup signifikan dalam menjaga stabilitas serta mendukung efektivitas pelaksanaan perubahan. Oleh karena itu, fokus dalam penelitian ini diarahkan kepada seluruh karyawan administratif. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa karyawan administratif merupakan garda terdepan dalam mendukung berbagai aspek administratif yang berkaitan langsung dengan implementasi perubahan karena memegang peran penting dalam pengelolaan dokumen karyawan maupun perusahaan serta memiliki interaksi yang luas dengan sistem kerja yang diperbarui, sehingga persepsi dan kesiapan mereka terhadap perubahan menjadi sangat relevan untuk dikaji.

Terkait dengan perubahan yang telah dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (Persero), karyawan dengan kelahiran generasi Z cenderung lebih terbuka, adaptif dan menunjukkan penerimaan yang lebih tinggi terhadap proses perubahan yang dilakukan, terutama yang berbasis teknologi dan bersifat kolaboratif, mereka melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang dan meningkatkan efisiensi

kerja Sebaliknya, sebagian karyawan dari generasi yang lebih senior cenderung menunjukkan resistensi, baik karena keterbatasan dalam adaptasi teknologi maupun preferensi terhadap metode konvensional. Perbedaan tingkat penerimaan ini menjadi tantangan tersendiri dalam proses transformasi SDM, namun juga membuka peluang untuk memperkuat sinergi antargenerasi melalui program *mentoring* dan pembelajaran terpadu, sekaligus peluang bagi manajemen PT KAI dalam membangun organisasi yang adaptif dan inklusif di tengah menjalankan transformasi. Eby *et al.* (Mahdani *et al.*, 2022) berpendapat bahwa penting bagi suatu organisasi dalam menjalani perubahan perlu memperoleh dukungan dari karyawan yang bersikap terbuka, agar proses persiapan dan kesiapan untuk berubah (*readiness to change*) dapat berjalan secara optimal. Hal ini sejalan dengan pendapat Mursalim *et al.* (2023) yang mengungkapkan bahwa keberhasilan melakukan perubahan dalam sebuah organisasi bergantung dengan sejauh mana tingkat kesiapan individu dalam menghadapinya.

Readiness to change menurut Holt *et al.* (Simatupang *et al.*, 2022) merupakan seberapa besar individu secara kognitif dan emosional menunjukkan penerimaan dan upaya dalam melaksanakan rencana guna melakukan perubahan terhadap situasi yang sedang dihadapi. Armenakis *et al.* (Mangundjaya, 2021) mengartikan *readiness to change* sebagai respon kognitif individu terhadap perilaku, baik berupa penolakan maupun dukungan terhadap upaya yang dilakukan secara sukses. Hanpachern (Mangundjaya, 2021) mengartikan *readiness to change* sebagai tingkat kesiapan individu secara mental, psikologis, atau fisik untuk terlibat dalam aktivitas pengembangan organisasi.

Dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja, ciri-ciri individu yang siap berubah dapat dilihat melalui berbagai aspek psikologis dan perilaku. Mengacu pada teori Armenakis, Harris & Mossholder (1993) yang dikembangkan lebih lanjut oleh Holt, Armenakis, Field & Harris (2007) terdapat beberapa karakteristik utama yang menunjukkan individu siap untuk menghadapi perubahan dalam dunia kerja, yaitu (1) adaptabilitas dan fleksibilitas, (2) kepercayaan terhadap kemampuan diri (*change efficacy*), (3) sikap positif terhadap perubahan, (4) kemampuan mengelola stress dan ketidakpastian, (5) komitmen terhadap organisasi dan perubahan, (6) keterampilan komunikasi dan kolaborasi, (7) inovatif dan berfikir kritis, (8) kepercayaan terhadap kepemimpinan dan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada subjek A yang ditemui di unit sumber daya manusia dan umum (SDMU) Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek merupakan staff fungsional unit sumber daya manusia. Dari hasil wawancara tersebut didapatkan fenomena berdasarkan ciri-ciri *readiness to change* yang pertama yaitu adaptabilitas dan fleksibilitas, sebagai kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan. Subjek mengatakan dapat menyambut baik dalam menggunakan RDS yang baru karena perusahaan melakukan sosialisasi tentang pemakaian RDS versi terbaru, cukup 2 sampai 3 minggu bagi subjek beradaptasi dengan perubahan. Namun, subjek A mengatakan ada rasa cemas dengan adanya perubahan yang terjadi pada sistem pekerjaan karena sudah menanamkan nilai-nilai identitas perusahaan sejak lama. Meskipun demikian, subjek mampu menyelesaikan pekerjaannya, tetapi subjek mengakui bahwa proses penyelesaian pekerjaan membutuhkan waktu yang lebih

lama dibandingkan dengan saat menggunakan versi sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh proses penyesuaian terhadap fitur-fitur baru dan alur kerja yang sedikit berbeda dari versi yang lama.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 17 Maret 2025 kepada karyawan unit sumber daya manusia dan umum Kantor Divre III Palembang, didapatkan perilaku berdasarkan ciri ciri yang kedua yaitu kepercayaan terhadap kemampuan diri (*change efficacy*), artinya individu memiliki kemampuan untuk mengatasi kesulitan yang ada akibat perubahan. Karyawan unit sumber daya manusia dan umum masih terlihat kesulitan dalam menerapkan keterampilan yang dimiliki terhadap perubahan yang terjadi. Subjek merasa kebingungan dan masih butuh bantuan rekan kerja dalam menggunakan fitur baru pada RDS (*tools*), terutama ketika harus memasukkan data ke dalam sistem yang belum dipahami sepenuhnya. Namun, subjek tidak hanya meminta bantuan, tetapi juga berusaha belajar dari keterampilan rekan kerjanya agar dapat menyesuaikan diri dan mengatasi perubahan dengan lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada subjek DT di unit sumber daya manusia dan umum (*personal communication*, 17 Maret 2025). Berdasarkan wawancara tersebut didapat fenomena berdasarkan ciri ciri *readiness to change* yang ketiga, yaitu sikap positif terhadap perubahan sebagai individu yang memiliki *mindset* untuk berkembang. Subjek memandang pembaruan sistem kerja ini sebagai hal yang positif, perubahan yang dilakukan perusahaan penting agar dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan agar tetap relevan dan responsif terhadap kebutuhan zaman yang terus berkembang. Namun, subjek juga

mengatakan lebih nyaman dengan cara lama karena sudah terbiasa dan tidak perlu belajar ulang. Hal ini membuat subjek harus mempelajari hal-hal baru dan cukup merepotkan jika pekerjaan sedang menumpuk, apalagi tidak semua rekan kerja paham cara menggunakannya dan terkadang harus menunda pekerjaan karena belum paham sepenuhnya terhadap sistem yang baru. Sehingga, subjek memiliki *mixed mindset*, dimana secara sikap dan pemahaman subjek terbuka terhadap perubahan (*growth mindset*), tetapi dalam praktiknya sehari-hari subjek masih menghadapi tantangan emosional dan kebiasaan lama yang menunjukkan pola pikir yang tetap (*fixed mindset*).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada subjek M yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek merupakan pelaksana KRT dan Protokoler Divre III Palembang. Berdasarkan hasil wawancara tersebut didapatkan fenomena berdasarkan ciri ciri *readiness to change* yang keempat yaitu kemampuan mengelolah stress, dimana karyawan menggunakan strategi coping yang efektif dalam menghadapi perubahan yang ada. Subjek M mengatakan bahwa kesulitan dalam melakukan pekerjaan setelah adanya perubahan memang ada, tetapi kembali lagi dengan kemampuan dalam mengelolahnya. Subjek mengatakan stress yang dialami disebabkan oleh kesulitan beradaptasi terhadap sistem baru dan tekanan emosional saat bekerja yang membutuhkan dukungan sosial. Dalam mengatasi kesulitan yang memicu stress pada pekerjaan, subjek N menggunakan waktu istirahat untuk mencari hiburan dengan menonton vidio lucu dan mendengarkan musik, sebagai bentuk strategi mengatasi stress. Subjek N juga mengatakan bahwa dukungan dari rekan kerja

sangatlah membantu, dalam proses mengelolah stress. Menurut subjek mengelolah stress bukanlah hal yang sederhana, tetapi dengan komunikasi yang baik proses kerja pun akan dilewati dengan baik. Selain itu, subjek mengatakan ketika mendapat cuti tahunan dimanfaatkan sebaik mungkin untuk beristirahat dan memulihkan energi. Sehingga, pekerjaan yang dilakukan subjek tetap terselesaikan dengan baik, meskipun memerlukan waktu yang lebih sama dari biasanya. Hal tersebut menunjukkan adanya kemauan pada diri subjek untuk belajar dan beradaptasi, serta tetap mempertahankan kualitas hasil kerjanya.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan subjek DA yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek merupakan staff fungsional unit sumber daya manusia. Berdasarkan wawancara tersebut di dapat fenomena berdasarkan ciri-ciri *readiness to change* yang kelima yaitu komitmen terhadap organisasi dan perubahannya. Subjek DA menunjukkan pemahaman yang rasional dengan mengatakan apapun yang menjadi tujuan dan perubahan yang dilakukan perusahaan merupakan tanggung jawabnya karena sebelumnya sudah berkomitmen dengan mentandatangani surat kontrak untuk terikat dalam perusahaan dan haruslah sebisa mungkin untuk mampu melakukan perubahan karena sudah menjadi kewajiban dan bagian dari kinerja yang dilakukan. Subjek DA mengatakan, hal ini sebagai bentuk loyalitas subjek terhadap perusahaan serta motivasi untuk menjadi karyawan yang amanah dan kompeten dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu, subjek juga mengatakan, ketika atasan meminta pekerjaan yang dilakukan harus selesai pada saat itu juga, subjek semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Hal ini

menunjukkan subjek bersikap yang stabil dan menerima perubahan, selama tidak mengganggu tugas harian dan jam kerja secara langsung, hal tersebut tidak menjadi masalah bagi dirinya.

Berdasarkan observasi yang dilakukan pada tanggal 17 Maret 2025 kepada karyawan unit sumber daya manusia dan umum Kantor Divre III Palembang, didapatkan perilaku subjek karyawan berdasarkan dari ciri-ciri *readiness to change* yang keenam yaitu keterampilan komunikasi dan kolaborasi, artinya karyawan dapat bekerja sama dengan atasan ataupun rekan kerja dalam menghadapi perubahan. Karyawan Unit Sumber Daya Manusia dan Umum menunjukkan keterbukaan dalam menerima informasi terkait perubahan sistem kerja dengan rekan kerjanya. Seringkali terlihat beberapa karyawan menghampiri meja rekan kerjanya untuk menanyakan terkait sistem RDS yang belum dipahami, sehingga sesama rekan kerja dapat menjadi tempat bercerita dalam menghadapi kesulitan. Kolaborasi ini menunjukkan adanya rasa semangat dan rasa percaya diri dalam suasana kerja yang *supportif*, walaupun adanya kesulitan dan ada juga kemauan untuk sama-sama beradaptasi demi kelancaran implementasi perubahan yang dilakukan perusahaan. Sehingga pekerjaan karyawan tetap dapat diselesaikan, meskipun diwarnai dengan tantangan dan proses adaptasi.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada subjek SC yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek merupakan pelaksana KRT dan protokoler Divre III Palembang. Dari hasil wawancara tersebut didapatkan fenomena berdasarkan ciri-ciri *readiness to change* yang ketujuh yaitu inovatif dan berfikir kritis. Subjek mengatakan sangat terbuka

terhadap perubahan yang kedepannya akan membuat pekerjaan lebih efisien dengan mempelajari fitur-fitur baru yang bisa mempercepat pekerjaan. Namun, subjek merasa nyaman dengan sistem lama yang sebenarnya sudah cukup baik dan tidak perlu adanya perubahan. Subjek juga mengatakan bahwa ketika terjadi permasalahan dalam penggunaan sistem RDS, subjek merasa kebingungan dan kurang memahami yang lah yang seharusnya diambil. Hal ini disebabkan oleh perbedaan antara sistem RDS yang baru dengan sebelumnya, sehingga subjek belum memiliki keterampilan yang memadai untuk mengatasi kendala yang muncul. Subjek juga mengatakan ketika mengalami gangguan pada akun RDS miliknya, subjek cenderung meminta bantuan kepada rekan kerjanya untuk mengakses akun RDS milik rekan tersebut dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Sehingga, subjek mengatakan pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik, tetapi ketika mengalami gangguan ada beberapa pekerjaan yang tidak dapat terselesaikan dengan tepat waktu sesuai dengan rencana yang telah dirancang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada subjek LS yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek merupakan staff penagihan unit keuangan. Dari hasil wawancara tersebut didapatkan fenomena berdasarkan ciri-ciri *readiness to change* yang kedelapan yaitu kepercayaan terhadap kepemimpinan dan organisasi. Subjek LS memahami bahwa perubahan ini diperlukan untuk menjaga perusahaan agar tetap relevan dan responsif terhadap kebutuhan zaman yang terus berkembang dan sebagai perusahaan yang berbaris BUMN harus mengikuti keputusan yang ada. Subjek LS merasa khawatir dan ada keraguan karena sistem lama sudah sangat familiar. Namun,

perusahaan sangat terbuka dan memberikan penjelasan yang sangat detail tentang perubahan melalui via zoom dari kantor pusat. Subjek LS menyatakan bahwa perusahaan telah memberikan pelatihan terkait perubahan sistem yang diterapkan. Melalui pelatihan tersebut, subjek mengatakan merasa lebih terbantu dalam memahami sistem baru yang awalnya dirasa cukup membingungkan. Subjek juga mengatakan dengan seiring berjalannya waktu, kepercayaan terhadap kepemimpinan dan proses perubahan pun semakin meningkat serta melihat adanya komitmen perusahaan dalam mendampingi proses adaptasi. Selain itu, subjek LS mengatakan pembelajaran yang diberikan secara bertahap juga membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan percaya diri.

Penelitian ini juga didukung dengan penyebaran angket awal yang disebar secara langsung kepada karyawan administratif kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada tanggal 30 April 2025 dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Angket ini berdasarkan ciri-ciri *readiness to change* berdasarkan teori Armenakis, Harris, & Mossholder (1993) dan pengembangan oleh Holt, Armenakis, Feild, & Harris (2007), diantaranya: (1) adaptabilitas dan fleksibilitas, (2) kepercayaan terhadap kemampuan diri (*change efficacy*), (3) sikap positif terhadap perubahan, (4) kemampuan mengelola stres dan ketidakpastian, (5) komitmen terhadap organisasi dan perubahan, (6) keterampilan komunikasi dan kolaborasi, (7) inovatif dan berfikir kritis, (8) kepercayaan terhadap kepemimpinan dan organisasi. Pada pernyataan angket awal disebar, 60% karyawan yang menjadi responden menjawab bahwa mereka mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, tugas dan tanggung jawab, 63% karyawan memiliki keyakinan

bahwa mereka dapat mengatasi tantangan yang muncul akibat perubahan, terdapat 67% karyawan melihat perubahan sebagai peluang, bukan ancaman, 73% karyawan mampu mengendalikan emosi saat menghadapi situasi yang tidak pasti atau penuh tekanan, 73% karyawan menerima perubahan dengan memahami alasan dan tujuan perubahan dalam organisasi, 83% karyawan mampu berkomunikasi secara efektif dengan rekan kerja, atasan, dan tim dalam situasi perubahan, 63% karyawan mampu mencari cara-cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaan dan 70% karyawan memiliki keyakinan bahwa pemimpin dan organisasi memiliki niat baik dalam menerapkan perubahan dan mendukung karyawan dalam melakukan perubahan.

Holt *et al.* (Badham & Santiago, 2023) menyatakan bahwa *readiness to change* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *content of change*, *context of change*, *process of change*, *individual attributes* yang terdiri dari keyakinan diri (*self-efficacy*) dan valensi pribadi (*personal valence*). Anggota organisasi yang memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam menghadapi serta terlibat dalam proses perubahan cenderung menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi dalam menanggapi perubahan yang terjadi di dalam organisasi (Mangundjaya, 2021).

Self-efficacy menurut pendapat Bandura (Hadi & Affandi, 2023) adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri dan terhadap hasil yang akan diperoleh dari kerja kerasnya, yang pada akhirnya mempengaruhi cara individu berperilaku. Baron & Byrne (Mailani, 2022) mengatakan *self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan atau kompetensinya dalam melaksanakan tugas, mencapai tujuan atau mengatasi hambatan. Ghufroon &

Risnawita (Silaban *et al.*, 2024) juga mengatakan juga mengatakan *self-efficacy* adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tingkat performa tertentu yang telah direncanakan, dimana kemampuan tersebut telah dilatih dan dipengaruhi oleh berbagai peristiwa penting dalam kehidupan.

Hastuti (2021) menguraikan pernyataan Bandura yang menyebutkan bahwa ciri-ciri *self-efficacy* antara lain: (1) kesuksesan dalam mengatasi rintangan, (2) dapat menanangi situasi secara efektif, (3) gigih dalam berusaha, (4) percaya pada kemampuan yang dimiliki. *Self-efficacy* dalam individu akan menimbulkan keyakinan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan mampu untuk mengambil tindakan untuk memengaruhi atau mengubah situasi sekitarnya (Husain & Santoso, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan subjek MF yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek MF merupakan pelaksana KRT dan protokoler Divre III Palembang. Berdasarkan wawancara tersebut di dapat fenomena berdasarkan ciri-ciri *self-efficacy* yang pertama yaitu kesuksesan dalam mengatasi rintangan. Subjek MF mengatakan bahwa pernah menghadapi situasi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang terbatas dan dihadapkan dengan kendala yang cukup membingungkan. Hal itu membuat subjek cukup kewalahan dengan RDS yang baru. Subjek MF juga mengatakan tidak seperti sistem RDS yang lama yang sudah dikuasai, terutama waktu minggu minggu pertama perubahan diterapkan subjek merasa tidak nyaman menggunakan sistem baru. Namun, subjek MF mengatakan

dengan kesadaran bahwa perubahan yang ada pada sistem RDS adalah hal yang tidak bisa dihindari dan penting untuk berkembang, subjek juga mengatakan adanya kemauan yang kuat untuk belajar dan beradaptasi. Meskipun proses pemahaman membutuhkan waktu, subjek tetap gigih dan berinisiatif mempelajari sistem secara mandiri dengan membandingkan fitur antara sistem lama dan baru, mencatat langkah-langkah proses kerja, serta memutar ulang video yang didapat pada saat pelatihan. Sehingga, subjek berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik berkat usahanya yang maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan subjek BS yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek BS merupakan staff fungsional unit sumber daya manusia. Berdasarkan wawancara tersebut di dapat fenomena berdasarkan ciri-ciri *self-efficacy* yang kedua yaitu dapat menangani situasi secara efektif. Subjek BS mengatakan perubahan pada sistem RDS terkadang banyak fitur yang belum stabil jadinya lebih lambat dan pekerjaan tertunda karena error ataupun bingung cara pakainya. Subjek BS juga mengatakan namanya sistem pasti kendalanya memang di jaringan dan kalau terus menunggu menjadi sempurna, pekerjaan tidak akan selesai. Sehingga, membuat subjek berusaha untuk mencari cara agar tetap kerja secara efisien dengan hambatan yang ada. Subjek BS mulai mencoba dengan eksplor sendiri sistem dan mencoba fitur-fitur yang belum familiar serta menjalin komunikasi dengan tim IT maupun rekan kerja untuk bertukar informasi mengenai solusi-solusi untuk kendala yang muncul. Kemauan belajar ini didukung oleh subjek tergolong usia yang muda dan terbiasa dengan teknologi menjadikan subjek lebih cepat paham dibanding rekan

yang lebih senior. Hal ini menunjukkan bahwa subjek memiliki sikap proaktif, adaptif, dan terbuka terhadap pembelajaran dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan subjek W yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek W merupakan staff *finance* Divre III Palembang. Berdasarkan wawancara tersebut di dapat fenomena berdasarkan ciri-ciri *self-efficacy* yang ketiga yaitu gigih dalam berusaha. Subjek W mengatakan awalnya sistem perubahan yang diterapkan perusahaan membingungkan dan banyak langkah yang menurut subjek rumit. Hal ini membuat proses terkadang lebih lama dan membuat subjek sedikit mengeluh ketika ingin menggunakan sistem untuk administrasi dan operasional perusahaan seperti pengajuan surat anggaran, surat tagihan dan bukti-bukti pembayaran. Namun, subjek mengatakan tidak mau menyerah begitu saja, subjek tahu bahwa dirinya bukan orang yang cepat paham teknologi, tetapi subjek percaya kalau terus mencoba pasti bisa. Subjek juga mengatakan cara agar mampu memahami sistem RDS baru ini dengan menonton ulang video pelatihan yang diberikan perusahaan dan jika ingin menggunggah dokumen tetapi sistem lagi bermasalah subjek mengalihkan pekerjaan ke yang lainnya agar pekerjaan bisa tepat waktu. Selain itu, subjek juga sering bertanya ke rekan-rekan kerjanya yang lebih cepat memahami dan langsung mempraktikkan apa yang telah subjek pelajari.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan subjek N yang ditemui di Kantor Divre III Palembang (*personal communication*, 17 Maret 2025). Subjek N merupakan staff fungsional unit sumber daya manusia Divre III Palembang. Berdasarkan wawancara tersebut di dapat fenomena berdasarkan ciri-ciri *self-*

efficacy yang keempat yaitu percaya pada kemampuan yang dimiliki. Subjek N mengatakan merasa cukup kesulitan, bahkan sampai sekarang belum cukup beradaptasi sepenuhnya karena sudah nyaman dengan sistem lama yang sederhana dan sekarang lebih banyak menu dan istilah asing yang membuat saya bingung sehingga terkadang ragu dengan kemampuan yang dimiliki. Namun, subjek mengatakan hal ini mungkin karena belum punya pengalaman yang cukup positif dengan sistem RDS baru ini. Pengalaman positif yang dimaksud adalah waktu. Subjek mengatakan dulu waktu mempelajari sistem lama dirinya juga merasa tidak bisa, tetapi seiring berjalannya waktu untuk belajar dan di bantu rekan kerja, lama-lama subjek terbiasa dan akhirnya bisa dengan mudah. Subjek juga mengatakan bahwa dengan kesulitan memakai sistem baru, jadi subjek berupaya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang ringan terlebih dahulu sebagai latihan agar terbiasa dengan sistem RDS baru sebelum mengerjakan pekerjaan yang lebih kompleks. Hal ini membuat subjek merasa rasa percaya diri dapat muncul dengan pengalaman yang sukses, sekecil apapun. Jadi, subjek menyimpulkan bahwa dirinya hanya butuh waktu untuk memahami sistem RDS versi terbaru dan percaya dengan kemampuan yang dimiliki.

Penelitian ini juga didukung dengan penyebaran angket awal yang disebar secara langsung kepada karyawan administratif kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang pada tanggal 30 April 2025 dengan jumlah responden sebanyak 30 orang. Angket ini berdasarkan ciri-ciri *self-efficacy* yang diungkap oleh Bandura (Hastuti, 2021) diantaranya: (1) kesuksesan dalam mengatasi rintangan, (2) dapat menangani situasi secara afektif, (3) gigih dalam

berusaha, (4) percaya pada kemampuan yang dimiliki. Pada pertanyaan angket awal yang disebar, terdapat 62% karyawan menunjukkan kemampuan menyelesaikan tugas meskipun menghadapi kendala, terdapat 70% karyawan mampu menangani situasi secara efektif, 71% menunjukkan ketekunan untuk mencoba kembali dan terus belajar ketika mengalami kesulitan, dan 69% karyawan memiliki keyakinan diri bahwa mereka mampu menjalankan tugas, belajar hal baru, dan menyelesaikan tanggung jawab dengan baik, meskipun menghadapi situasi yang menantang atau belum pernah dialami sebelumnya.

Adanya hubungan antara *self-efficacy* dengan *readiness to change* juga didukung oleh salah satu penelitian yang dilakukan oleh Alami & Budiani (2024) dengan judul Hubungan antara *Self Efficacy* dengan *Readiness to Change* pada Karyawan PT. X. Analisis data menggunakan teknik korelasi *pearson product moment* dengan bantuan program *software* SPSS versi 26.0 *for windows*. Hasil penelitian menunjukkan nilai taraf signifikansi sebesar 0.000 ($p < 0.05$) dengan nilai korelasi sebesar 0,775 artinya terdapat hubungan antara *readiness to change* dengan *self-efficacy* pada Karyawan PT. X.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Hubungan Antara *Self-efficacy* dengan *Readiness To Change* Pada Karyawan Administratif Kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui hubungan antara *Self-efficacy* dengan *Readiness To Change* pada karyawan administratif kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu psikologi, khususnya dalam bidang ilmu psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Karyawan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi karyawan administratif kantor PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang berfungsi sebagai acuan dalam memahami pentingnya keyakinan terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*) dalam menghadapi tantangan dan perubahan ditempat kerja. Dengan wawasan ini, diharapkan karyawan lebih proaktif dalam mengembangkan diri dan meningkatkan kesiapan menghadapi perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi manajemen dalam memahami pentingnya peran *self-efficacy* karyawan sebagai faktor psikologi yang dapat menunjang kesiapan menghadapi perubahan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kesiapan karyawan dalam beradaptasi

terhadap perubahan perusahaan, memperkuat motivasi karyawan dalam menghadapi berbagai tantangan baru, serta mendukung keberhasilan proses perubahan dan mencapai tujuan perusahaan.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan acuan atau dasar bagi peneliti selanjutnya dalam dalam menggali variabel-variabel lain yang mungkin memiliki peran dalam dinamika hubungan antara *self-efficacy* dan *readiness to change*, seperti faktor *content of the change*, *context of change*, *process of change*, *individual attributes (personal valence)*.

D. Keaslian Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki karakteristik serupa dengan judul yang diambil, terdapat perbedaan dalam data atau subjek penelitian, populasi, dan teknik analisis data yang digunakan. Penelitian ini lebih memfokuskan pada hubungan *Self-Efficacy* terhadap *Readiness To Change* pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional III Palembang.

Penelitian pertama yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ghaaziy (2024) dengan judul Hubungan *Self-Efficacy* dengan *Readiness To Change* Pada Anak Binaan LPKA Kelas II Payakumbuh. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *self-efficacy* dengan *readiness to change* pada anak binaan di Lembaga Pembinaan Khusus Anak (LPKA) KLAS II Payakumbuh. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 67 anak binaan yang mengikuti program pembinaan di LPKA Klas II Payakumbuh melalui teknik sampling jenuh. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara *self-efficacy*

dengan *readiness to change*, dengan koefisien korelasi (r) sebesar 0,783 yang berada pada kategori tinggi dan menunjukkan hubungan positif dengan nilai signifikansi (p) sebesar 0,000.

Penelitian kedua yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ningrum & Salendu (2021) dengan judul Pengaruh *Psychological Capital* terhadap Individual *Readiness for Change* pada Karyawan Sales. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh modal psikologis terhadap kesiapan individu menghadapi perubahan. Partisipan pada penelitian ini adalah 123 orang karyawan sales di divisi area operation PT. STI. Penelitian ini merupakan studi kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling*. Hasil penelitian menunjukkan nilai $r^2 = 0,270$ atau dengan kata lain 27% variasi dari *readiness for change* dapat dijelaskan oleh *psychological capital* dan 73% dijelaskan oleh sebab lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ketiga yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mahdani *et al.* (2022) dengan judul Hubungan Antara *Perceived Organizational Support* Dengan *Readiness for Change* Pada Karyawan BRI Di Banda Aceh. Tujuan penelitian, melihat hubungan antara *Perceived Organizational Support* (POS) dengan *Readiness for Change* (RfC) pada karyawan BRI di Banda Aceh. Teknik pengampilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling* dengan jumlah sampel 198 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *perceived organizational support* dengan *readiness for change* pada karyawan BRI di Banda Aceh dengan nilai koefisien korelasi

sebesar $(r) = 0,437$, yang artinya semakin tinggi *perceived organizational support* maka semakin tinggi pula *readiness for change* pada karyawan BRI di Banda Aceh.

Penelitian keempat yaitu penelitian yang dilakukan oleh Aprilia & Wijono, (2023) dengan judul *Self-efficacy* dan Komitmen Organisasi Karyawan Perusahaan Textille di Kota Salatiga. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *self-efficacy* dan Komitmen Organisasi Karyawan Perusahaan Textille di Kota Salatiga. Partisipan dalam penelitian ini adalah karyawan pada departemen produksi yang berjumlah 151 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Hasil penelitian menemukan bahwa korelasi antara *self-efficacy* dan komitmen organisasi memiliki nilai koefisien korelasi sebesar $-0,147$ dengan nilai sig $0,072$ ($p > 0,05$), yang berarti bahwa tidak ada hubungan antara *self-efficacy* dan komitmen organisasi.

Penelitian kelima yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hanifah & Budiani (2024) dengan judul Hubungan antara Modal Psikologis dengan *Readiness to Change* pada Guru Sekolah Dasar Swasta. Tujuan penelitian ini guna mengetahui hubungan yang terjadi antara modal psikologis dengan *readiness to change* pada guru sekolah dasar swasta X. Teknik sampling menggunakan sampling jenuh, yaitu sebanyak 58 guru tetap. Data dianalisis menggunakan uji korelasi *pearson product moment* menggunakan aplikasi SPSS 25.0. Berdasarkan hasil penelitian memperoleh besaran nilai signifikansi, yaitu $0,000$ ($<0,05$) dengan artian adanya hubungan signifikan dan positif antara modal psikologis dengan *readiness to*

change. Selain itu, didapatkan nilai dari koefisien korelasi senilai 0.837 yang masuk dalam kategori sangat kuat.

Penelitian keenam yaitu penelitian yang dilakukan oleh Mythili *et al.* (2023) dengan judul *Impact of Self Efficacy on Work Performance With Special Reference to Wever Techbology*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *self-efficacy* dengan *work performance*. Penelitian ini menggunakan desain penelitian korelasional deskriptif. Teknik pengambilan sampel yaitu *simple random sampling* dengan partisipan 150 karyawan teknologi wever. Hasil penelitian bahwa *self-efficacy* terhadap kinerja = 0,799 dan 0,725 pada $p < 0,05$ dan nilai sig. *self-efficacy* terhadap pekerjaan kinerja adalah 0,000, maka terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap *work performance*.

Penelitian ketujuh yaitu penelitian yang dilakukan oleh Engida *et al.* (2022) dengan judul *The Effect of Change Leadership on Employees Readiness To Change: The Mediating Role of Organizational Culture*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat dampak kepemimpinan perubahan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah di beberapa organisasi publik di negara bagian regional nasional Amhara di Ethiopia. Sebanyak 514 karyawan dipilih untuk survei menggunakan teknik pengambilan *simple random sampling*. Hasil penelitian bahwa kepemimpinan perubahan tidak memiliki efek tidak langsung pada kesiapan karyawan untuk berubah melalui budaya organisasi ($=0,063$).

Penelitian kedelapan yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Fatima *et al.*, 2020) dengan judul *Linking Employees Change-Related Self-Efficacy, Change*

Readiness and Commitment To Change. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak langsung dari *self-efficacy* karyawan terkait perubahan terhadap komitmen mereka terhadap proses perubahan. Penelitian ini menggunakan *multi-stage sampling*. Hasil penelitian menunjukkan temuan positif hubungan dari penelitian bahwa *self-efficacy* karyawan terkait perubahan secara langsung memengaruhi komitmen mereka untuk berubah. Selain itu, kesiapan karyawan untuk berubah juga memediasi hubungan antara *self-efficacy* terkait perubahan dan komitmen terhadap perubahan. *Commitment To Change* sebagai variabel dependen dan *Change-Related Self-Efficacy* dan *Change Readiness* sebagai prediktor menunjukkan bahwa koefisien beta untuk efek *Change-Related Self-Efficacy* pada *Commitment To Change* adalah 0,19 yang signifikan pada 0,05 dengan Interval kepercayaan batas bawah dan interval kepercayaan batas atas masing-masing sebesar 0,02 dan 0,35.

Penelitian kesembilan yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Liu & Krutkrongphan, 2023) dengan judul penelitian *The Influence of Self-Efficacy on The Job Performance of Teachers in Rural Primary Schools Located in Jiaxi Town*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki pengaruh *self-efficacy* terhadap *work performance* di sekolah dasar pedesaan yang berlokasi di Kota Jiaxi. Sampel dalam penelitian terdiri dari 22 sekolah dasar dengan total 398 guru, yang dipilih menggunakan metode pengambilan *non-probability sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor *self-efficacy* memberikan pengaruh signifikan secara statistik terhadap *performance* guru di sekolah dasar pedesaan di Kota Jiaxi pada tingkat signifikansi 0,05. Faktor-faktor *self-efficacy* secara kolektif menyumbang 78.4% varians hasil *work performance*.

Penelitian kesepuluh yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Kebede & Wang, 2022) dengan judul *Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support*. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh keadilan organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dengan menggunakan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai mediator. Penelitian ini dilakukan di Otoritas Pendapatan dan Bea Cukai Ethiopia (ERCA) dan dilakukan dengan 359 karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *probabilistic sampling method*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi keadilan dan POS mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah sebesar 72,9%, menunjukkan bahwa kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi adalah dipengaruhi oleh variabel yang dijelaskan dalam model dan sisanya 27,1% faktor yang tidak dijelaskan dalam penelitian.