

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN EFIKASI DIRI  
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH  
PADA KARYAWAN GENERASI X DAN Y**

**SKRIPSI**



**DISUSUN OLEH:**

**MELANIA IKA PUTRI NUGRAHENI**

**11180421**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**HALAMAN PENGAJUAN**

Diajukan Kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk Memenuhi Sebagai Syarat-syarat

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen



Disusun Oleh :

Melania Ika Putri N

11180421

**FAKULTAS BISNIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2021**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Melania Ika Putri N  
NIM : 11180421  
Program studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN EFIKASI DIRI  
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN  
GENERASI X DAN Y”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 31 January 2022

Yang menyatakan



(Melania Ika Putri N)

NIM.11180421

**HALAMAN PENGESAHAN**

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN EFIKASI DIRI  
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN  
GENERASI X DAN Y**

telah diajukan dan dipertahankan oleh:

**MELANIA IKA PUTRI N**

**11180421**

Dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan **DITERIMA** untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana  
Manajemen pada tanggal 06 Januari 2022

**Nama Dosen**

**Tanda Tangan**

1. Dra. Ambar Kusuma Astuti, M.Si  
(Ketua Tim Penguji / Dosen Penguji)



2. Dr. Heru Kristanto, MT  
(Dosen Penguji)



3. Hardo Firmana Given Grace Manik, S.E., M.Sc., CRA  
(Dosen Pembimbing)



Yogyakarta, 12 Januari 2022

**Disahkan Oleh:**

Dekan Fakultas Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen



Dr. Perminas Pangeran, M.Si



Dr. Sisnuhadi, MBA., Ph.D

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi dengan judul:

**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN EFIKASI DIRI  
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN GENERASI X  
DAN GENERASI Y**

Yang saya kerjakan untuk melengkapi sebagian syarat untuk menjadi Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta adalah bukan hasil tiruan atau duplikasi dari karya pihak lain di Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian sumber informasinya sudah diacantumkan sebagaimana mestinya.

Apabila dikemudian hari didapati bahwa hasil skripsi ini adalah hasil plagiasi atau tiruan dari karya lain, maka saya bersedia dikenakan sanksi yaitu pencabutan gelar saya.

Yogyakarta, 3 Desember 2021



**Melania Ika Putri N**

**11180341**

## HALAMAN MOTTO

"Sebab TUHAN, Dia sendiri akan berjalan di depanmu, Dia sendiri akan menyertai engkau, Dia tidak akan membiarkan engkau dan tidak akan meninggalkan engkau; janganlah takut dan janganlah patah hati."

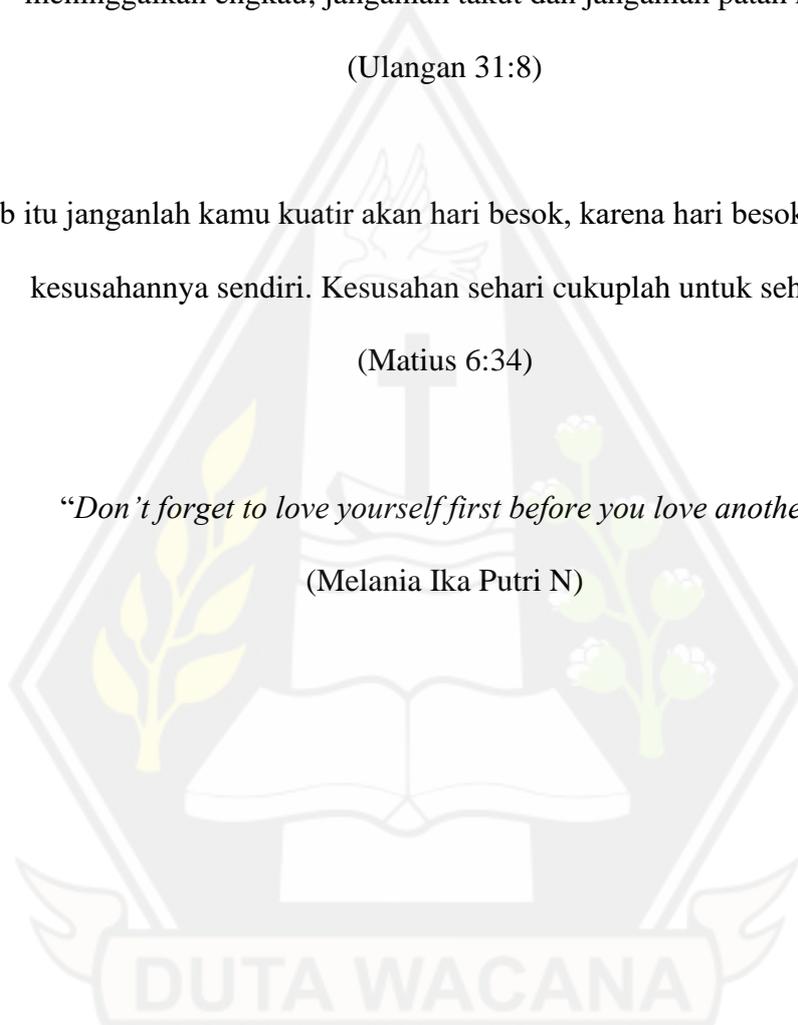
(Ulangan 31:8)

“Sebab itu janganlah kamu kuatir akan hari besok, karena hari besok mempunyai kesusahannya sendiri. Kesusahan sehari cukuplah untuk sehari.”

(Matius 6:34)

*“Don't forget to love yourself first before you love another”*

(Melania Ika Putri N)



## HALAMAN PERSEMBAHAN

### Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Tuhan Yesus yang menyertai dan menguatkan penulis selama menempuh pendidikan.
2. Bapak Antonius Eko dan Ibu Veronica. Selaku orang tua penulis yang selalu mendoakan dan memberi dukungan pada penulis.
3. Bapak Hardo Firmana Given Grace Manik, SE, M.Sc., CRA. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan dalam penulisan skripsi ini dari awal hingga akhir
4. Dekan Fakultas Bisnis beserta Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana
5. Ibu Wiwik dan Bapak Zaenal Abidin yang selalu senantiasa mendukung penulis
6. Babtista dan Ancelma selaku adik yang selalu memberi dukungan penulis dalam penulisan skripsi
7. Mas Riyan Septa yang selalu memberikan semangat, menemani, mengingatkan dan memberikan *support* dalam mengerjakan skripsi
8. Sahabat penulis: Rehan, Galih, Yovita, Qurnia dan Grup Dolan-Forum yang telah membantu, menemani dan memberikan dukungan dalam penulisan skripsi

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Jurusan Manajemen pada Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Hardo Firmana Given Grace Manik, SE, M.Sc., CRA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
  2. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
  3. Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
- Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Yogyakarta, 3 Desember 2021



Melania Ika Putri N

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGAJUAN</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Pertanyaan Penelitian .....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	9
1.5.1 Manfaat untuk peneliti .....	9
1.5.2 Manfaat untuk akademisi .....	9
1.5.3 Manfaat untuk perusahaan .....	9
1.6 Batasan Masalah .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>11</b>
2.1 <i>Social Exchange Theory</i> .....	11
2.2 Persepsi Dukungan Organisasi .....	12
2.2.1 Dimensi Persepsi Dukungan Organisasi .....	13
2.2.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Persepsi Dukungan Organisasi.....	15
2.2.3 Dampak Persepsi Dukungan Organisasi .....	16
2.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi .....	16

2.3 Efikasi Diri .....	17
2.3.1 Dimensi Efikasi Diri .....	18
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Efikasi Diri .....	19
2.3.3 Dampak Efikasi Diri .....	20
2.3.4 Indikator Efikasi Diri .....	21
2.4 Kesiapan untuk Berubah.....	22
2.4.1 Dimensi Kesiapan untuk Berubah.....	24
2.4.2 Faktor Kesiapan untuk Berubah.....	25
2.4.3 Indikator Kesiapan untuk Berubah.....	26
2.5 Karakteristik Generasi X dan Generasi Y .....	27
2.6 Penelitian Terdahulu.....	28
2.7 Pengembangan Hipotesis.....	30
2.7.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah .....	30
2.7.2 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kesiapan untuk Berubah.....	31
2.7.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kesiapan untuk Berubah Karyawan Generasi Y lebih tinggi dibandingkan Generasi X.....	32
2.8 Kerangka Penelitian.....	33
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1 Data dan Sumber Penelitian .....	35
3.2 Populasi dan Sampel.....	35
3.2.1 Populasi Penelitian .....	35
3.2.2 Sampel Penelitian.....	35
3.3 Alat Pengumpulan Data.....	36
3.4 Uji Kuesioner.....	37
3.4.1 Uji Validitas .....	37
3.4.2 Uji Reliabilitas .....	38
3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	39
3.5.1 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi .....	39
3.5.2 Indikator Efikasi Diri .....	40
3.5.3 Indikator Kesiapan untuk Berubah.....	40
3.6 Statistik Deskriptif.....	40

3.7 Uji Multikolinearitas .....	41
3.8 Alat Analisis .....	41
3.8.1 Uji Simultan (Uji F) .....	41
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda .....	41
3.8.3 Uji Dominasi/Kontribusi .....	42
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
4.1 Gambaran Umum .....	43
4.2 Profil Responden .....	43
4.3 Analisis Uji .....	50
4.3.1 Uji Validitas .....	50
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	51
4.4 Statistik Deskriptif .....	52
4.5 Uji Multikolinearitas .....	53
4.6 Pengujian Hipotesis .....	53
4.6.1 Uji F .....	53
4.6.2 Uji Regresi Linear Berganda .....	54
4.6.3 Uji Dominasi/Kontribusi .....	55
4.1 Pembahasan Hasil .....	56
4.7.1 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah .....	56
4.7.2 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kesiapan untuk Berubah .....	58
4.7.3 Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Kesiapan untuk Berubah Generasi Y lebih tinggi dibanding Generasi X .....	60
<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>	<b>63</b>
5.1 Kesimpulan .....	63
5.2 Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya .....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>66</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>73</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....	28
Tabel 3. 1 Skala Likert .....	37
Tabel 4. 1 Kategori responden berdasarkan gender .....	44
Tabel 4. 2 Kategori responden berdasarkan umur .....	44
Tabel 4. 3 Kategori responden berdasarkan pendidikan .....	45
Tabel 4. 4 Kategori responden berdasarkan sektor perusahaan .....	46
Tabel 4. 5 Kategori responden berdasarkan posisi di perusahaan .....	47
Tabel 4. 6 Kategori responden berdasarkan masa bakti.....	48
Tabel 4. 7 Kategori responden berdasarkan bekerja secara WFH atau WFO.....	49
Tabel 4. 8 Kategori responden berdasarkan provinsi di Pulau Jawa.....	49
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas.....	50
Tabel 4. 10 Hasil Uji Reliabilitas.....	51
Tabel 4. 11 Hasil Statistik Deskriptif.....	52
Tabel 4. 12 Hasil Uji Multikolinearitas.....	53
Tabel 4. 13 Hasil Uji F.....	53
Tabel 4. 14 Hasil Uji Regresi Linear Berganda .....	54
Tabel 4. 15 Hasil Uji Dominasi Generasi X .....	55
Tabel 4. 16 Hasil Uji Dominasi Generasi Y .....	55

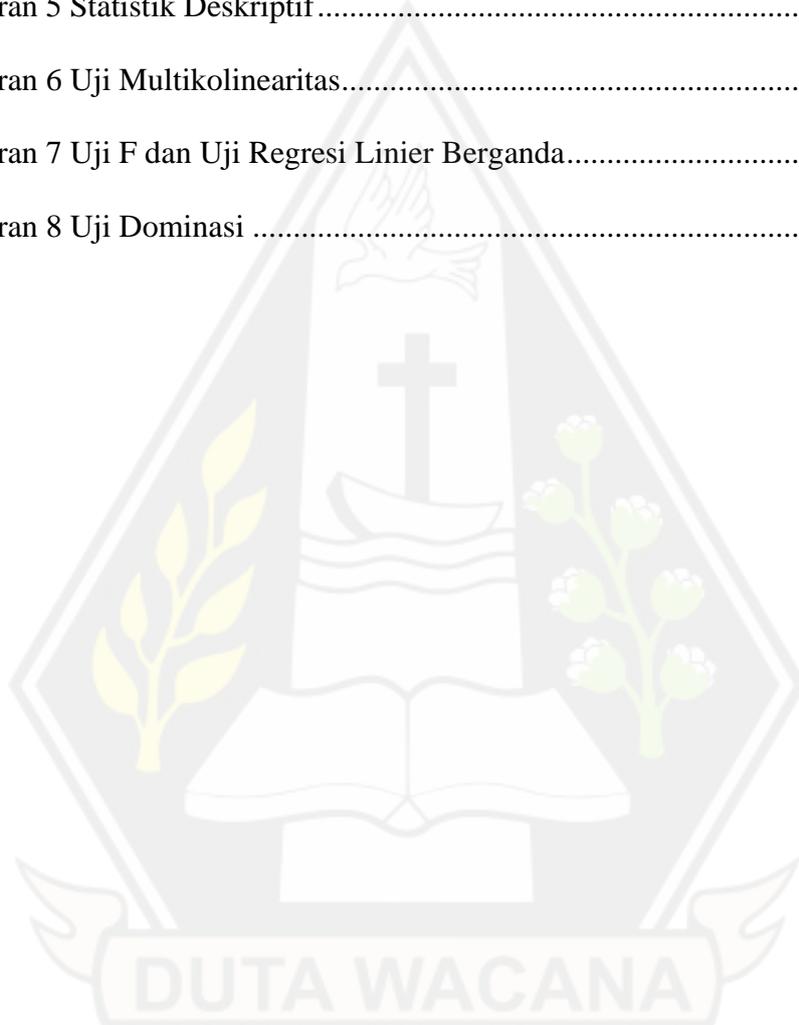
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Covid-19 .....	4
Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian .....	34



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	73
Lampiran 2 Data Responden.....	78
Lampiran 3 Analisis Deskriptif.....	87
Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	90
Lampiran 5 Statistik Deskriptif.....	94
Lampiran 6 Uji Multikolinearitas.....	95
Lampiran 7 Uji F dan Uji Regresi Linier Berganda.....	96
Lampiran 8 Uji Dominasi .....	98



**PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI DAN EFIKASI DIRI  
TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN  
GENERASI X DAN Y**

**Melania Ika Putri N**

**Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis**

**Universitas Kristen Duta Wacana**

**melaniaputri45@gmail.com**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh persepsi dukungan organisasi dan efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah karyawan generasi X dan Y. Sampel yang digunakan sebanyak 130 responden. Pengambilan sampel dengan menggunakan kuesioner dan teknik *purposive sampling*. Analisis data: uji F, uji regresi berganda, dan uji dominasi. Hasil penelitian: persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah, efikasi diri berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah. Jika dibandingkan, persepsi dukungan organisasi generasi Y lebih dominan mempengaruhi kesiapan untuk berubah daripada generasi X, variable efikasi diri generasi X lebih dominan mempengaruhi kesiapan untuk berubah generasi Y.

**Kata Kunci:** Persepsi Dukungan Organisasi, Efikasi Diri, Kesiapan untuk Berubah, Generasi X, Generasi Y

***THE INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND  
SELF-EFFICACY ON READINESS TO CHANGE IN EMPLOYEES OF  
GENERATION X AND Y***

**Melania Ika Putri N**

***Department Management Faculty of Business***

***Duta Wacana Christian University***

**melaniaputri45@gmail.com**

**ABSTRACT**

*This study aims to find out the influence of perceived organizational support and self-efficacy on readiness to change employees of generation X and Y. The sample was used by 130 respondents. Sampling using questionnaires and purposive sampling techniques. Data analysis: F test, multiple regression test, and dominance test. Research results: perceived organizational support influences readiness to change, self-efficacy positively affects readiness to change. When compared, the perception of generation Y organizational support is more dominant in influencing readiness to change than generation X, generation X self-efficacy variables are more dominant in influencing readiness to change generation Y.*

***Keywords:*** *Perceived Organizational Support, Self-Efficacy, Readiness to Change, Generation X, Generation Y*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut sebuah perusahaan beradaptasi dengan mengelola sumber daya secara lebih efisien dan efektif demi bertahan hidup. Lingkungan bisnis yang dinamis tercipta karena adanya perubahan pengetahuan, teknologi yang terus berkembang yang menyebabkan lingkungan bisnis ikut berkembang. Lingkungan bisnis mendorong sumber daya manusia untuk meningkatkan *softskill*, sehingga dapat bekerja dan menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Organisasi yang mampu berkembang dan beradaptasi dengan adanya perubahan tentunya tidak terlepas dari peran karyawan. Karyawan memegang peranan penting dalam proses perubahan maka perusahaan perlu untuk mempersiapkan karyawan untuk lebih terbuka sehingga karyawan siap dalam menghadapi perubahan yang akan terjadi (Eby *et al.*, 2000).

Terdapat reaksi berbeda yang timbul dari karyawan ketika perubahan terjadi. Perubahan organisasi dapat menimbulkan respon positif saat perubahan tersebut dilihat sebagai sebuah tantangan, namun akan menimbulkan reaksi negatif apabila perubahan dianggap sebagai sebuah ancaman (Ford & Ford, 2010). Perubahan dalam perusahaan tentunya membuat karyawan harus meninggalkan kebiasaan lama untuk kebiasaan yang baru, sehingga muncul ketakutan pada karyawan akan perubahan yang tidak pasti (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Ketidakpastian perubahan dapat berpengaruh pada karyawan hingga pada akhirnya akan mempengaruhi organisasi secara keseluruhan. Maka dari itu, meningkatkan

kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi perlu ditingkatkan untuk menghadapi perubahan (Cunningham *et al.*, 2002).

Adanya perubahan yang terjadi, proses dari perubahan serta individu yang berperan dalam proses perubahan adalah faktor yang berkontribusi terhadap kesiapan untuk berubah (Holt *et al.*, 2007). Kesiapan tersebut bisa dilihat baik dari perspektif organisasi maupun individu, baik secara psikologis maupun struktural (Holt *et al.*, 2010). Shah *et al.* (2017) mengemukakan bahwa persepsi dukungan organisasi memberi dampak pada kesiapan individu untuk berubah secara organisasional, sedangkan faktor individual dapat didorong oleh efikasi diri. Hal itu didukung oleh hasil penelitian Gigliotti *et al.* (2018) yang mengungkapkan bahwa meningkatnya kesiapan individu untuk menghadapi perubahan dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi

Adanya dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan akan menimbulkan kepercayaan bahwa kontribusi dan upaya mereka dihargai oleh perusahaan tempat mereka bekerja (Edwards & Peccei, 2010). Ketika karyawan memiliki pandangan bahwa ada dukungan organisasi yang diberikan oleh perusahaan maka mereka meyakini bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya dan perubahan yang akan terjadi dilakukan untuk kebaikan mereka (Self *et al.*, 2007).

Faktor yang berpengaruh besar dalam keberhasilan perubahan organisasi adalah tingkat kepercayaan diri setiap karyawan dalam organisasi untuk siap menghadapi perubahan. Holt *et al.* (2007) mendefinisikan efikasi diri adalah keyakinan seseorang mengenai perubahan yang terjadi akan bermanfaat bagi dirinya serta yakin perubahan tersebut akan membawa manfaat jangka panjang.

Efikasi diri ialah kepercayaan individu terkait kemampuannya dalam melakukan suatu tugas (Suherman & Savitri, 2018). Kesiapan karyawan untuk berubah dapat dilihat melalui keyakinan dan sikap karyawan mengenai kemampuan perusahaan agar perubahan dapat berhasil dan sejauh mana perubahan diperlukan. Lunenburg (2011) mengatakan bahwa efikasi diri dapat mempengaruhi usaha serta ketekunan karyawan dalam mengerjakan tugas yang sukar.

Karyawan akan merasa percaya diri untuk menghadapi perubahan apabila memiliki efikasi diri (Raditya *et al.*, 2019). Dengan demikian, efikasi diri dapat memberi pengaruh pada cara berpikir dan perilaku serta memotivasi diri. Perubahan akan mudah diterima oleh karyawan dengan efikasi diri yang tinggi. Meria *et al.* (2021) menegaskan bahwa efikasi diri memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk perubahan.

Kemunculan virus COVID-19 di Wuhan pada tahun 2019 telah menarik perhatian publik. COVID-19 secara resmi dinyatakan sebagai virus pada saluran pernafasan pada 9 Maret 2020 oleh *World Health Organization* (WHO). Di Indonesia, awal kasus COVID-19 terjadi pada Maret 2020 setelah beberapa negara sebelumnya juga terpapar. Sejak itulah, Indonesia mengalami kenaikan kasus COVID-19 secara tajam. Berdasarkan data Kemenkes 2021, hingga saat ini kasus terkonfirmasi COVID-19 sejumlah 4.219.284, terkonfirmasi sembuh sejumlah 4.044.235, dan meninggal dunia 142.173 jiwa. Berdasarkan data dari covid.go.id, saat ini total kasus terkonfirmasi COVID-19 pada sejumlah 398.123 dengan mengalami peningkatan 9,4%.

**Gambar 1. 1**  
**Data Covid-19**



Sumber: covid19.go.id

Virus COVID-19 berpengaruh dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat. Pandemi COVID-19 juga berimbas pada situasi perubahan termasuk pada proses bisnis. Dampak yang dirasakan salah satunya dengan penerapan *physical-distancing* yang mana mengubah sistem interaksi antar karyawan pada suatu perusahaan. Untuk memutus persebaran COVID-19, pemerintah menghimbau untuk mengurangi aktivitas di kantor dan melakukan pekerjaan di rumah atau sering disebut juga dengan *work from home*. Menurut Mustajab *et al.* (2020), *work from home* merupakan budaya baru yaitu ketika pekerjaan tidak harus dilakukan di kantor, akan tetapi tugas dan tanggung jawab mereka dilakukan dari rumah. Lingkungan kerja yang berubah dikarenakan *work from home* akan berdampak pada tingkat kecemasan yang tinggi pada karyawan yang disebabkan oleh pekerjaan kantor dan rumah yang menjadi satu (Yuliatwati, 2020). Perubahan – perubahan yang terjadi akibat pandemi COVID-19 menuntut karyawan untuk dapat siap menghadapi kemungkinan – kemungkinan yang akan terjadi nanti. Perlunya

efikasi diri dan dukungan organisasi akan berpengaruh pada sikap karyawan menghadapi perubahan yang terjadi.

Peraturan perundang – undangan yang berlaku terkait rentang usia pekerja di Indonesia menurut UU No.13 tentang Ketenagakerjaan ialah yang berusia 15 – 64 tahun. Dalam perusahaan, usia tersebut terbagi dalam beberapa generasi yang memiliki karakteristik masing – masing. Karakteristik ini menjadi pembeda di antara generasi yang satu dengan generasi lainnya. Mereka yang lahir di tahun 1960 hingga 1980 merupakan generasi X (Andrea et al., 2016). Generasi X lahir ketika masa awal teknologi dan informasi mengalami perkembangan. Karakteristik generasi X dikatakan sebagai generasi yang tidak lemah terhadap sesuatu yang terjadi dan berkarakter mandiri, memiliki loyalitas dan mengedepankan citra (Jurkiewicz, 2000). Dalam pekerjaan, generasi X cenderung dapat menyelesaikan masalahnya dengan mandiri. Etika bekerja yang tinggi dan bekerja keras juga merupakan karakteristik generasi X. Generasi X merupakan generasi yang memiliki keinginan untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan, generasi yang tertutup, sadar akan adanya keragaman dan berpikir luas. Generasi X merupakan generasi yang bekerja sesuai dengan kebutuhan, mereka juga nyaman dengan otoritas dan tidak tertekan.

Generasi Y atau yang biasa dikenal dengan milenial *people* merupakan seorang individu yang lahir pada tahun 1980 – 1995 (Subandowo, 2017). Menurut Lyons (2003), generasi Y tumbuh pada era penggunaan internet sudah digunakan sehingga generasi Y dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan lebih terbuka terhadap sudut pandang politik maupun ekonomi. Oleh karena itu mereka lebih mudah untuk merespon perubahan di lingkungan sekitarnya dengan baik. Generasi

Y memprioritaskan pekerjaan serta menyukai keterbukaan atau transparansi, menyukai tantangan baru yang melebihi batas mereka. Generasi Y merupakan generasi yang terbuka akan perubahan, percaya diri yang tinggi, ingin dihargai dan didengar, serta mengharapkan umpan balik dari atasan. Generasi milenial bekerja berorientasi ke depan untuk mengejar tujuan mereka. Oleh sebab itu, mereka bekerja tidak hanya menerima gaji saja tetapi ingin mengembangkan dirinya dengan mau belajar hal baru, skill baru, sudut pandang baru (Kilber *et al.*, 2014). Lancaster (2004) mengungkapkan bahwa generasi Y merupakan generasi yang memiliki karakteristik fleksibel, mudah diatur dan dapat menyesuaikan diri dengan adanya perubahan baru.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistika (BPS) dengan Nomor 07/01/thXXIV 21 Januari 2021, jumlah penduduk yang tinggal di Pulau Jawa adalah 151,59 juta jiwa. Besarnya jumlah penduduk di pulau Jawa sebanding dengan 56,10% dari total penduduk Indonesia yang saat ini berjumlah sekitar 270 juta jiwa. Laporan BPS dari hasil Sensus Penduduk yang dilakukan pada Februari-September 2020, sebanyak 21,88% merupakan generasi X di Pulau Jawa dan generasi milenial atau generasi Y yang berada di pulau Jawa mencapai 69.900.000 jiwa atau sekitar 25,87%. BPS juga mengelompokkan berdasarkan usia, pada tahun 1971 proporsi usia muda sebesar 44,12%, pada tahun 2020 mengalami penurunan menjadi 23,33%. Terjadi peningkatan pada kelompok usia produktif menjadi 70,72% pada 2020 dari 53,39% pada tahun 1971. Proporsi penduduk berusia lanjut (65 tahun) juga mengalami peningkatan menjadi 5,95% pada 2020 naik dari 2,49% pada tahun 1971.

Keberadaan sektor pada suatu wilayah sangat mempengaruhi perekonomian suatu daerah. Perekonomian pulau Jawa memiliki kontribusi yang besar bagi perekonomian nasional. Pulau Jawa berada pusat pemerintahan yang merupakan pusat kegiatan ekonomi, politik, dan administrasi negara (Arifianto, 2010). Berdasarkan data Kementerian Perindustrian (2021), pulau Jawa memiliki banyak sektor yang mendukung penelitian yaitu sektor industri yang berpusat pada Jawa Tengah (Jateng), DIY dan Jawa Timur. Data BPS juga menyebutkan bahwa pada November 2020 jumlah tenaga kerja sebanyak 128,45 juta orang. Berdasarkan data tersebut, sektor pertanian memberikan kontribusi sebesar 38,23 juta orang atau setara dengan 29,76%. Sektor pertanian memiliki kontribusi yang lebih tinggi jika dibandingkan sektor lainnya, seperti sektor perdagangan dan industri sebesar 19,23% dan 13,61% dan sisanya berasal dari di sektor lain (pertambangan, konstruksi). Sektor pertambangan turut memberikan kontribusi di pulau Jawa salah satunya Jawa Timur memiliki kandungan minyak dan gas. Beberapa sektor juga mendorong pertumbuhan ekonomi di pulau Jawa yaitu sektor pendidikan, kesehatan, transportasi, jasa dan keuangan.

Pada penelitian Raditya *et al.* (2019) terdapat batasan pengambilan data yang hanya dilakukan pada bidang kuliner. Memperhatikan keterbatasan tersebut, peneliti ingin meneliti kesiapan karyawan untuk berubah dengan variasi sektor yang lebih banyak. Dengan demikian, penelitian ini akan melengkapi keterbatasan penelitian sebelumnya. Harapan dalam penelitian yang dilakukan adalah peneliti dapat mengetahui apakah persepsi dukungan organisasi dan efikasi diri berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada era pandemi COVID-19. Hal yang disorot ialah karyawan generasi X dan generasi Y yang berada di Pulau Jawa

## 1.2 Rumusan Masalah

Melalui latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Penelitian ini lebih variasi sektor karena pada penelitian sebelumnya Raditya *et al.* (2019) hanya di sektor kuliner
2. Penelitian dilakukan untuk mengetahui perilaku karyawan generasi X dan Y

## 1.3 Pertanyaan Penelitian

Dengan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka pertanyaan penelitian ini:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan bagi perubahan karyawan generasi X dan Y di Pulau Jawa?
2. Apakah efikasi diri berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan generasi X dan Y di Pulau Jawa?
3. Apakah pengaruh persepsi dukungan organisasi dan efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan generasi Y lebih tinggi dibanding generasi X di Pulau Jawa?

## 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini:

1. Menganalisis apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan generasi X dan Y

2. Untuk menganalisis apakah efikasi diri berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah karyawan generasi X dan Y
3. Untuk menganalisis apakah pengaruh persepsi dukungan organisasi dan efikasi diri lebih tinggi terhadap kesiapan untuk berubah karyawan generasi Y dibanding generasi X

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat untuk peneliti**

Memperluas wawasan peneliti serta melatih kemampuan dalam menganalisa permasalahan terkhusus dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada variabel yang diteliti yaitu kesiapan untuk berubah, efikasi diri dan persepsi dukungan organisasi.

### **1.5.2 Manfaat untuk akademisi**

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat menjadi rekomendasi dan referensi untuk tambahan pustaka serta bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya dan kajian perpustakaan Universitas Kristen Duta Wacana.

### **1.5.3 Manfaat untuk perusahaan**

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dan digunakan untuk bahan rujukan bagi perusahaan dalam pengembangan dan mengelola sumber daya manusia yang lebih baik. Penelitian ini juga dapat dimanfaatkan sebagai saran untuk mempertimbangkan langkah – langkah yang akan dilakukan perusahaan untuk menghadapi perubahan.

## 1.6 Batasan Masalah

Penelitian ini membataskan ruang lingkup pada:

1. Persepsi dukungan organisasi yang diteliti terbagi dalam tiga dimensi meliputi kebijakan organisasi dan keadilan dalam perlakuan, dukungan pimpinan, penghargaan dan kondisi kerja yang baik (Rhoades & Eisenberger, 2002).
2. Efikasi diri yang diteliti didasarkan pada pengalaman individu lain, persuasi sosial, pengalaman dalam menguasai sesuatu, dan keadaan fisik dan emosi (Bandura, 1977).
3. Kesiapan untuk berubah yang diteliti berdasar konsep Holt *et al.* (2007) yang terdiri dari keyakinan keberhasilan, ketepatan, dukungan manajemen dan manfaat pribadi.
4. Responden pada penelitian ini adalah karyawan yang berlokasi di Pulau Jawa yang berusia 26 – 61 tahun yang tergolong generasi X dan Y. Generasi X merupakan mereka yang lahir pada tahun 1960-1980 sedangkan generasi Y merupakan mereka yang lahir pada tahun 1980 – 1995 (Andrea et al., 2016).

## BAB V

### KESIMPULAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil olah dan analisis data serta pembahasan yang sudah dijabarkan, maka dapat disimpulkan:

1. Persepsi dukungan organisasi mempengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan generasi X dan Y. Dukungan positif yang diberikan oleh perusahaan dapat berupa pemberian lingkungan kerja yang baik, mendapatkan pelatihan, adanya keadilan yang diterima karyawan, adanya kesempatan promosi. Karyawan yang mendapat dorongan dari organisasi dapat lebih mudah menerima perubahan. Organisasi kurang memberikan dukungan kepada karyawan maka karyawan menolak untuk berubah
2. Kesiapan karyawan untuk berubah dapat ditingkatkan dengan adanya efikasi diri yang tinggi. Karyawan yang mempunyai keyakinan yang tinggi terhadap perubahan dapat mempermudah organisasi dalam melakukan perubahan. Hal itu tercermin dalam sikap optimis, keinginan belajar hal – hal baru dan tidak takut terhadap tantangan. Efikasi diri dapat dipengaruhi oleh pengalaman seseorang dalam menguasai sesuatu, pengalaman individu lain, dukungan sosial dan keadaan fisik serta emosional.
3. Generasi Y lebih mengharapkan dukungan dari organisasi dalam menghadapi perubahan. Karakteristik generasi Y yang mudah beradaptasi dan menerima perubahan tentu tidak hanya dipengaruhi faktor dari dalam diri, adanya dukungan dari organisasi akan mendorong mereka untuk lebih siap

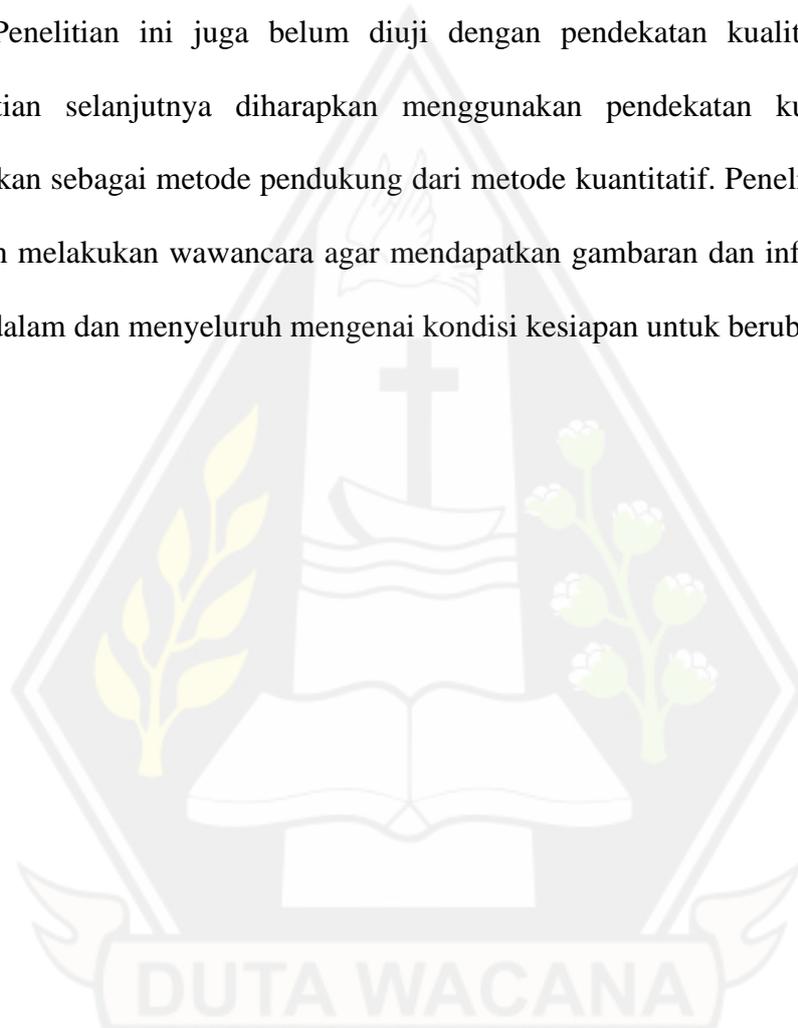
menghadapi perubahan. Dalam bekerja, generasi Y tidak hanya berorientasi pada gaji tetapi mereka mau belajar hal – hal baru, dan ingin dihargai serta umpan balik dari atasan.

4. Generasi X memiliki keyakinan yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Efikasi diri yang tinggi pada generasi X dapat terjadi karena adanya *role model* dalam menumbuhkan efikasi diri tersebut. Adanya *role model* dalam melakukan sesuatu, menjadikan generasi X mampu dengan percaya diri melakukan hal yang sama. Selain itu, pengalaman yang telah diperoleh oleh generasi X dapat mendorong tingginya efikasi
5. Perusahaan dapat memberikan ruang bagi karyawan agar dapat karyawan dapat mengembangkan inovasi dan ide-ide kreatif yang dimiliki karyawan. Perusahaan perlu mendorong ide kreatif karyawan agar inovasi yang dimiliki karyawan dapat berkembang seperti penyediaan ruang sosial. Ruang sosial dapat dijadikan sebagai wadah untuk berdialog dan berdiskusi serta mengembangkan kreativitas.
6. Perusahaan perlu memberikan dukungan secara personal kepada karyawan – karyawan yang membutuhkan dorongan agar karyawan dapat memiliki motivasi dan panutan untuk melakukan perubahan.
7. Perusahaan dapat melakukan pelatihan kepada karyawan semua lini yang dapat mendorong kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan sehingga karyawan menjadi lebih siap ketika perubahan terjadi.

## 5.2 Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan dikarenakan penelitian hanya diuji pada generasi X dan Y dan belum diuji pada generasi lainnya sehingga belum ditemukan apakah ada kesamaan hasil apabila diuji pada generasi lain seperti generasi Z yang saat ini sudah mulai memasuki pasar tenaga kerja.

Penelitian ini juga belum diuji dengan pendekatan kualitatif sehingga penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan sebagai metode pendukung dari metode kuantitatif. Penelitian kualitatif dengan melakukan wawancara agar mendapatkan gambaran dan informasi secara lebih dalam dan menyeluruh mengenai kondisi kesiapan untuk berubah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, M. W., & Brady, R. M. (1997). Total quality management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 316–341. <https://doi.org/10.1177/0893318997010003003>
- Andrea, B., Gabriella, H. C., & Tímea, J. (2016). Y and z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Andrew, A., & Mohankumar, S. (2017). The relationship between self-efficacy and employee readiness for organizational change. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(1), 16–27.
- Anggraini, N. P., & Fajrianti. (2019). Peran psychological capital dalam hubungan persepsi dukungan manajemen dan kesiapan untuk berubah. *Jurnal Psikologi Dan Terapan*, 10(1), 85–94.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1007/BF02512353>
- Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1177/1534484303261230>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Willey.

- Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of and Organizational Industrial Psychology*, 12, 317–372.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., & Shannon, H. S. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377–392. <https://doi.org/10.1348/096317902321119637>
- Dharmawan, D. C., & Nurtjahjanti, H. (2017). Hubungan antara perceived organizational support dan kesiapan untuk berubah pada karyawan pt . kai. *Jurnal Empati*, 6(1), 115–119.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <https://doi.org/10.1177/0018726700533006>
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000007>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Elayati, M. (2015). *Pengaruh keadilan imbalan dan gaya kepemimpinan berorientasi tugas terhadap perceived organizational support pada sales pt. Columbindo perdana cabang semarang*. Universitas Negeri Semarang.

- Ford, J. D., & Ford, L. W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics*, 39(1), 24–36. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 7–15. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Pearson Education Limited.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Haque, M. M. (2008). A study of relationship between the learning organization and organizational readiness for change. In *Pepperdine University*.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G., & Weiner, B. J. (2010). Are you ready? how health professionals can comprehensively conceptualize readiness for change. *Journal of General Internal Medicine*, 25(1), 50–55. <https://doi.org/10.1007/s11606-009-1112-8>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation x and the public employee. *Public Personnel Management*, 29(1), 55–74. <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Kilber, J., Barclay, A., & Ohmer, D. (2014). Seven tips for managing generation y.

*Journal of Management Policy and Practice*, 15(4), 80–91.

Lancaster, L. C. (2004). *When generations collide: How to solve the generational puzzle at work*. The Management Forum Series.

Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and relationship organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390.

Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy in the workplace: Implications for motivation and performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1–6.  
<https://doi.org/10.1177/216507999103901202>

Lyons, S. (2003). An exploration of generational values in life and at work. In *National Library Of Canada*.

Mcdonald, T., & Siegall, M. (1992). The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *The Journal of Psychology*, 126(1), 456–475.  
<https://doi.org/10.1080/00223980.1992.10543380>

Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah dan kinerja karyawan. *Forum Ilmiah*, 18(2), 279–290.

Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai bank syariah x kantor wilayah ii. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 79–102.  
<https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1396>

Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>

Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent covid-19

attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.20473/tijab.v4.i1.2020.13-21>

Rahmad, R. (2008). Psikologi pendidikan membantu siswa tumbuh dan berkembang (Eds). Jakarta: Penerbit Erlangga.

Pratama, A., & Sobirin, A. (2012). Pengaruh self efficacy dan budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah dengan komitmen normatif sebagai variabel intervening pada penyidik reskrim di wilayah hukum polres sleman. *National Conference on Applied Business*, 6, 57–64.

Raditya, Y., N, S. W. D., & Mukti, M. A. (2019). Pengaruh self efficacy dan perceived organizational support terhadap resistance to change dimediasi readiness for change. *Journal FEB Unsoed*, 9, 477–490.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

Sekaran, U. (2003). *Research methods for business : A skill-building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*, 7(2), 211–229. <https://doi.org/10.1080/14697010701461129>

Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an hr context: exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>

Shahrasbi, N., & Paré, G. (2014). Rethinking the concept of organizational readiness: what can researchers learn from the change management field?

*Twentieth Americas Conference on Information Systems*, 1–16.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3470.8564>

Subandowo, M. (2017). Peradaban dan produktivitas dalam perspektif bonus demografi serta generasi y dan z. *Jurnal Pendidikan Sains Sosial Dan Kemanusiaan*, 10(2), 191–208.

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. Bandung: Alfabeta.

Suherman, E., & Savitri, C. (2018). Analisis peran self efficacy dan motivasi kerja terhadap kinerja marketing dealer wijaya toyota subang. *Buana Ilmu*, 3(1), 70–89. <https://doi.org/10.36805/bi.v3i1.457>

Susilowati, A. (2012). Intervensi pelatihan dan pendampingan feedback untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan atasan dan kesiapan untuk berubah pada karyawan. In *Universitas Indonesia*.

Susilowati, A. S., Wicaksana, S. A., & Wardhani, F. D. H. (2012). Pengaruh efikasi diri terhadap kesiapan individu untuk berubah pada karyawan senior di pt. xyz. *Jurnal Psikologi Universitas Pancasila*.

Sutrisno. (2018). Pengaruh perceived organizational support dan self-efficacy terhadap kesiapan untuk berubah serta dampaknya terhadap perilaku pegawai di kpp pratama bantul. In *Prosiding National Conference on Applied Business*.

Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *University of Minnesota*. <https://doi.org/10.4155/bio.14.243>

Trougakos, J. P., Chawla, N., & McCarthy, J. M. (2020). Working in a pandemic: Exploring the impact of covid-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 1–12.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000739>

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change.

*Implementation Science*, 4(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

West, R., & Turner, L. H. (2008). Introduction communication theory: Analysis and application. In 4 (p. 187). McGraw-Hill.

Yuliawati, D. W. (2020). Efikasi diri pengambilan keputusan karir, regulasi diri dan kecemasan menghadapi dunia kerja. In *Universitas Islam Indonesia*.

Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17. <https://doi.org/10.22146/jpsi.6955>

