

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menyajikan kesimpulan penelitian mengenai pengaruh *Employee Agility* dan *Learning Orientation* terhadap *Readiness for Change* dengan *Change Self-Efficacy* sebagai variabel mediasi pada pegawai PT PLN UP3 Padang. Kesimpulan disusun sesuai urutan hipotesis dan didasarkan pada hasil pengujian *direct effect* serta *indirect effect* menggunakan PLS-SEM. Selanjutnya, bab ini menguraikan implikasi praktis, keterbatasan penelitian, serta saran bagi PT PLN UP3 Padang dan peneliti selanjutnya.

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan data dari 142 responden dan hasil pengujian model penelitian, kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut:

1. *Employee Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Change Self-Efficacy*, dengan koefisien jalur 0,321, t-statistik 3,099, dan *p-value* 0,001. Dengan demikian, H1 diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai untuk beradaptasi, bertindak proaktif, memecahkan masalah, dan mempertahankan kinerja dalam situasi dinamis dapat memperkuat keyakinan mereka untuk menghadapi perubahan.
2. *Learning Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Change Self-Efficacy*, dengan koefisien jalur 0,272, t-statistik 2,559, dan *p-value* 0,010. Dengan demikian, H2 diterima. Orientasi belajar yang mendorong keterbukaan terhadap pengalaman, evaluasi cara kerja, dan pengembangan kompetensi membantu pegawai membangun keyakinan bahwa tuntutan perubahan dapat dipelajari dan dikelola.
3. *Employee Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*, dengan koefisien jalur 0,250, t-statistik 2,254, dan *p-value* 0,012. Dengan demikian, H3 diterima. Pegawai yang lebih lincah cenderung lebih siap menerima, mendukung, dan melaksanakan perubahan karena mampu menyesuaikan perilaku serta cara kerja dengan tuntutan organisasi.

4. *Learning Orientation* memiliki arah pengaruh positif terhadap *Readiness for Change*, tetapi pengaruh langsung tersebut tidak signifikan, dengan koefisien jalur 0,136, t-statistik 1,221, dan *p-value* 0,111. Dengan demikian, H4 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa kemauan belajar yang baik belum otomatis menghasilkan kesiapan berubah apabila hasil pembelajaran belum membentuk keyakinan untuk menerapkannya pada perubahan yang konkret.
5. *Change Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*, dengan koefisien jalur 0,269, t-statistik 3,247, dan *p-value* 0,001. Dengan demikian, H5 diterima. Keyakinan bahwa pegawai mampu memahami prosedur baru, memperoleh dukungan dan sumber daya, bekerja sama, serta menemukan solusi merupakan faktor penting yang mendorong kesiapan menghadapi perubahan.
6. *Employee Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change* melalui *Change Self-Efficacy*, dengan koefisien pengaruh tidak langsung 0,086, t-statistik 2,254, dan *p-value* 0,012. Dengan demikian, H6 diterima. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, *Change Self-Efficacy* berperan sebagai mediator parsial. Artinya, kelincahan meningkatkan kesiapan berubah secara langsung sekaligus melalui penguatan keyakinan diri pegawai.
7. *Learning Orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change* melalui *Change Self-Efficacy*, dengan koefisien pengaruh tidak langsung 0,073, t-statistik 1,794, dan *p-value* 0,036. Berdasarkan *p-value* yang lebih kecil dari 0,05, H7 diterima. Karena pengaruh langsung *Learning Orientation* terhadap *Readiness for Change* tidak signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsungnya signifikan, *Change Self-Efficacy* berperan sebagai mediator penuh. Orientasi belajar baru menghasilkan kesiapan berubah ketika proses belajar tersebut membangun keyakinan pegawai untuk menghadapi perubahan.

Secara deskriptif, seluruh variabel berada pada kategori cukup baik dengan Tingkat Capaian Responden pada rentang 75,20% sampai 75,79%. *Readiness for Change* memiliki nilai rata-rata 3,79, *Employee Agility* dan *Change Self-Efficacy* masing-masing 3,77, serta *Learning Orientation* 3,76. Tidak ada satu pun variabel

yang mencapai kategori baik, sehingga seluruh variabel masih menyisakan ruang perbaikan. Namun, nilai *R-square* menunjukkan bahwa model baru menjelaskan 30,0% variasi *Change Self-Efficacy* dan 30,8% variasi *Readiness for Change*. Oleh karena itu, *Employee Agility*, *Learning Orientation*, dan *Change Self-Efficacy* merupakan bagian penting dari kesiapan berubah, tetapi masih terdapat faktor lain di luar model yang turut menentukan kesiapan pegawai.

Keseluruhan temuan menempatkan *Change Self-Efficacy* sebagai mekanisme psikologis sentral. Pada *Employee Agility*, keyakinan diri memperkuat pengaruh langsung yang sudah terbentuk. Pada *Learning Orientation*, keyakinan diri menjadi jalur yang diperlukan agar pembelajaran dapat diterjemahkan menjadi kesiapan berubah. Dengan demikian, pengelolaan perubahan perlu mengembangkan kemampuan adaptif dan budaya belajar sekaligus memastikan bahwa pegawai yakin mampu menjalankan perubahan tersebut.

5.2. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa peningkatan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan di PT PLN UP3 Padang tidak cukup hanya dilakukan melalui pengembangan *Employee Agility* dan *Learning Orientation*. Pengembangan kedua aspek tersebut perlu diikuti dengan penguatan *Change Self-Efficacy*, yaitu keyakinan pegawai terhadap kemampuannya dalam menjalankan tuntutan perubahan. Pegawai yang lincah dan berorientasi pada pembelajaran akan lebih siap menghadapi perubahan apabila mereka memperoleh pengalaman keberhasilan, memahami tindakan yang harus dilakukan, serta memiliki akses terhadap dukungan dan sumber daya organisasi. Oleh karena itu, program perubahan perlu mengintegrasikan pelatihan, praktik langsung, pendampingan, penyediaan sumber daya, dan pemberian umpan balik.

Hasil pengujian yang menunjukkan bahwa *Learning Orientation* tidak berpengaruh langsung terhadap *Readiness for Change* mengindikasikan bahwa orientasi belajar belum tentu menghasilkan kesiapan menghadapi perubahan apabila pembelajaran tidak dihubungkan dengan konteks perubahan yang sedang dilaksanakan. Pembelajaran perlu diarahkan pada tugas atau prosedur yang akan mengalami penyesuaian, permasalahan yang mungkin muncul, tindakan yang

perlu dilakukan, serta standar keberhasilan yang harus dicapai. Melalui pendekatan tersebut, hasil pembelajaran diharapkan dapat memperkuat *Change Self-Efficacy* dan selanjutnya meningkatkan *Readiness for Change*.

Berdasarkan hasil pengujian dan analisis deskriptif, implikasi praktis penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

Prioritas Tindak Lanjut bagi PT PLN (Persero) UP3 Padang

Variabel dan indikator yang diuraikan pada bagian sebelumnya tidak memiliki bobot yang sama. Agar rekomendasi penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar penyusunan program, urutan prioritas perlu ditetapkan berdasarkan kekuatan dan tingkat signifikansi pengaruh masing-masing variabel dalam model. Penentuan prioritas dilakukan melalui dua lapisan, yaitu prioritas antarvariabel yang didasarkan pada koefisien jalur, nilai t-statistik, nilai f-square, dan pengaruh total, serta prioritas antarindikator yang didasarkan pada Tingkat Capaian Responden.

a. Prioritas Antarvariabel

Rekapitulasi kekuatan pengaruh masing-masing variabel terhadap *Readiness for Change*, baik secara langsung maupun tidak langsung, disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. 1.Rekapitulasi Kekuatan Pengaruh terhadap *Readiness for Change* dan Penentuan Prioritas

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Signifikansi	Prioritas
<i>Change Self-Efficacy</i>	0,269	—	0,269	t = 3,247; p = 0,001 (tertinggi dalam model)	1
<i>Employee Agility</i>	0,250	0,086	0,336	t = 2,254; p = 0,012 (langsung dan tidak langsung signifikan)	2

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Signifikansi	Prioritas
<i>Learning Orientation</i>	0,136 (tidak signifikan)	0,073	0,209 (hanya 0,073 yang signifikan)	t = 1,221; p = 0,111 (langsung, tidak signifikan); t = 1,794; p = 0,036 (tidak langsung)	3

Sumber: Diolah dari Tabel 4.20, Tabel 4.22, dan Tabel 4.23.

Prioritas pertama adalah *Change Self-Efficacy*. Variabel ini ditempatkan pada urutan pertama berdasarkan empat pertimbangan. Pertama, *Change Self-Efficacy* memiliki nilai t-statistik tertinggi terhadap *Readiness for Change* di antara seluruh prediktor langsung dalam model, yaitu 3,247 dengan p-value 0,001. Kedua, nilai f-square sebesar 0,073 merupakan yang tertinggi bersama jalur *Employee Agility* terhadap *Change Self-Efficacy*. Ketiga, variabel ini merupakan satu-satunya jalur yang membuat *Learning Orientation* berpengaruh terhadap kesiapan berubah, sebagaimana ditunjukkan oleh mediasi penuh pada H7. Keempat, variabel ini turut memperkuat jalur *Employee Agility* melalui mediasi parsial pada H6. Dengan demikian, intervensi pada *Change Self-Efficacy* memberikan hasil ganda, yaitu memperkuat jalur *Employee Agility* sekaligus membuka jalur *Learning Orientation* yang tanpa mediasi tidak menghasilkan pengaruh apa pun.

Prioritas kedua adalah *Employee Agility*. Variabel ini memiliki pengaruh total terbesar terhadap *Readiness for Change*, yaitu 0,336, yang terdiri atas pengaruh langsung sebesar 0,250 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,086. *Employee Agility* juga merupakan satu-satunya variabel yang bekerja melalui dua jalur sekaligus, serta merupakan prediktor terkuat bagi *Change Self-Efficacy* dengan koefisien jalur 0,321 dan t-statistik 3,099. Posisi tersebut menjadikan *Employee Agility* sebagai pemasok utama bagi prioritas pertama. Program pengembangan kelincahan pegawai karenanya memberikan dampak agregat terbesar, sekaligus memperkuat variabel yang menjadi prioritas utama.

Prioritas ketiga adalah *Learning Orientation*. Variabel ini menempati urutan terakhir karena pengaruh langsungnya terhadap *Readiness for Change* tidak signifikan, dengan t-statistik 1,221 dan p-value 0,111, serta memiliki nilai f-square terkecil dalam model, yaitu 0,013. Pengaruhnya hanya berlangsung melalui *Change Self-Efficacy*. Penempatan pada urutan ketiga tidak berarti variabel ini dapat diabaikan, melainkan bahwa bentuk intervensinya berbeda dari kedua variabel sebelumnya. Temuan ini memberikan pesan yang penting bagi organisasi, yaitu menambah volume program pembelajaran tidak akan meningkatkan kesiapan berubah. Yang perlu diubah adalah rancangannya, sehingga pembelajaran menghasilkan pengalaman keberhasilan yang membangun keyakinan diri. Program pelatihan yang bersifat konseptual tanpa praktik dan umpan balik tidak akan sampai pada pembentukan kesiapan.

b. Prioritas Antarindikator

Selain prioritas antarvariabel, penetapan prioritas juga perlu dilakukan pada tingkat indikator agar tindak lanjut dapat diarahkan secara lebih tepat sasaran. Indikator dengan Tingkat Capaian Responden terendah pada masing-masing variabel disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. 2.Indikator dengan Capaian Terendah pada Setiap Variabel

Variabel	Kode	Indikator	TCR	Mean
<i>Learning Orientation</i>	LO5	Keselarasan pemahaman seluruh unit kerja mengenai arah pengembangan organisasi	73,10%	3,65
<i>Change Self-Efficacy</i>	CSE1	Keyakinan memahami tindakan yang harus dilakukan dalam menghadapi perubahan	73,10%	3,65
<i>Employee Agility</i>	EA4	Kemampuan menyesuaikan cara kerja dengan cepat ketika prosedur atau sistem berubah	73,38%	3,67
<i>Readiness for Change</i>	RC6	Konsistensi pimpinan mengomunikasikan arah dan tujuan perubahan	73,52%	3,68

Sumber: Diolah dari Tabel 4.8, Tabel 4.9, Tabel 4.10, dan Tabel 4.11.

Tabel 5.2 memperlihatkan temuan yang penting. Keempat indikator dengan capaian terendah berasal dari empat variabel yang berbeda, tetapi seluruhnya berkaitan dengan satu hal yang sama, yaitu kejelasan arah perubahan dan kejelasan tindakan yang harus dilakukan. Pada *Learning Orientation*, kelemahan terletak pada belum selarasnya pemahaman antarunit mengenai arah pengembangan organisasi. Pada *Change Self-Efficacy*, kelemahan terletak pada ketidakyakinan pegawai mengenai tindakan yang harus dilakukan. Pada *Employee Agility*, kelemahan terletak pada kesulitan menyesuaikan cara kerja ketika prosedur berubah. Pada *Readiness for Change*, kelemahan terletak pada konsistensi komunikasi pimpinan mengenai arah perubahan.

Pola tersebut menunjukkan bahwa persoalan utama di PT PLN UP3 Padang bukan terletak pada rendahnya kemauan pegawai untuk beradaptasi atau belajar. Keempat variabel berada pada capaian yang setara dan tidak menunjukkan indikasi penolakan terhadap perubahan. Persoalannya terletak pada belum diterjemahkannya arah perubahan menjadi tindakan yang konkret pada tingkat individu. Dengan demikian, prioritas utama tindak lanjut bagi PT PLN UP3 Padang bukan menambah jumlah program pelatihan, melainkan memperjelas dan mengomunikasikan arah perubahan hingga sampai pada tingkat tindakan yang harus dilakukan setiap pegawai.

Kelima butir berikut disusun menurut urutan prioritas tersebut. Dua butir pertama menyorot *Change Self-Efficacy* sebagai prioritas utama, dengan penekanan pada kejelasan arah dan tindakan sebagai bentuk intervensi yang paling langsung terhadap indikator dengan capaian terendah.

- **Prioritas pertama:** Memperjelas arah perubahan dan tindakan yang perlu dilakukan pegawai.

Pemahaman pegawai mengenai tindakan yang harus dilakukan selama perubahan memperoleh nilai rata-rata 3,65, sedangkan konsistensi komunikasi pimpinan mengenai arah dan tujuan perubahan memperoleh nilai rata-rata 3,68. Meskipun kedua indikator tersebut berada dalam kategori baik, nilainya merupakan yang terendah pada variabel masing-masing sehingga dapat dipertimbangkan sebagai prioritas perbaikan. Kedua

indikator tersebut berada pada kategori cukup baik dan merupakan capaian terendah pada variabel masing-masing, sehingga ditetapkan sebagai prioritas perbaikan. Manajemen perlu menyusun peta jalan perubahan yang ringkas dan mudah dipahami. Peta jalan tersebut perlu memuat alasan dan manfaat perubahan, tahapan pelaksanaan, dampak terhadap pekerjaan, pembagian peran, target yang harus dicapai, serta saluran bantuan yang dapat digunakan pegawai. Informasi mengenai perubahan juga perlu disampaikan secara konsisten oleh pimpinan unit dan atasan langsung melalui komunikasi dua arah. Dengan demikian, pegawai tidak hanya mengetahui tujuan perubahan, tetapi juga memahami peran dan tindakan yang harus dilakukan selama proses perubahan.

- **Prioritas kedua:** Memperkuat *Change Self-Efficacy* melalui pengalaman keberhasilan dan dukungan organisasi. (Butir ini dipindahkan dari urutan keempat pada draf.)

Penguatan *Change Self-Efficacy* dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencoba prosedur, teknologi, atau sistem kerja baru secara bertahap dalam lingkungan yang terkendali. Selama proses tersebut, pegawai perlu memperoleh pendampingan dari atasan langsung, mentor, atau rekan kerja yang lebih berpengalaman. Pengalaman keberhasilan secara bertahap dapat membantu pegawai membangun keyakinan bahwa mereka mampu menjalankan tugas baru dan mengatasi kendala yang muncul selama proses perubahan. Kemampuan pegawai dalam memanfaatkan dukungan organisasi merupakan indikator tertinggi pada *Change Self-Efficacy*, dengan nilai rata-rata 3,87. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi telah dipersepsikan secara positif dan dapat dijadikan modal dalam pelaksanaan perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa dukungan tersebut mudah dikenali, diakses, dan digunakan oleh pegawai. Dukungan dapat diwujudkan melalui keterlibatan aktif atasan langsung, ketersediaan informasi yang jelas, bantuan teknis, forum konsultasi, pendampingan selama implementasi, dan pemberian umpan balik secara berkelanjutan.

- **Prioritas ketiga:** Mengembangkan *Employee Agility* melalui pengalaman kerja yang terstruktur.

Kemampuan pegawai dalam menyesuaikan cara kerja dengan cepat memperoleh nilai rata-rata 3,67 dan menjadi indikator yang secara relatif masih memerlukan penguatan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan *Employee Agility* perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan pegawai untuk merespons perubahan dan menyesuaikan cara kerja secara cepat sesuai dengan tuntutan organisasi. Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui simulasi perubahan, pelatihan berbasis kasus, rotasi atau penugasan lintas fungsi, pembentukan tim perbaikan proses, dan pelaksanaan *after-action review*. Kegiatan tersebut perlu menggunakan situasi kerja yang relevan agar pegawai terbiasa menghadapi permasalahan nyata, mengevaluasi berbagai alternatif tindakan, dan menyesuaikan cara kerja. Setiap kegiatan juga perlu diakhiri dengan umpan balik yang spesifik agar pegawai dapat mengetahui kemampuan yang telah dikuasai dan aspek yang masih perlu diperbaiki.

- **Prioritas keempat:** Mengarahkan *Learning Orientation* pada pembelajaran yang aplikatif dan selaras antarunit.

Tidak adanya pengaruh langsung *Learning Orientation* terhadap *Readiness for Change* menunjukkan bahwa kemauan untuk belajar perlu diterjemahkan menjadi pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan perubahan. Program *knowledge sharing*, pelatihan, dan diskusi kerja perlu menggunakan permasalahan perubahan yang nyata serta dilengkapi dengan praktik, target penerapan, dan evaluasi hasil. Pendekatan ini diperlukan agar pengetahuan yang diperoleh tidak berhenti pada pemahaman konseptual, tetapi dapat diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan. Keselarasan pemahaman antarunit mengenai arah pengembangan organisasi juga memperoleh nilai rata-rata 3,65. Oleh karena itu, forum pembelajaran dan koordinasi lintas unit perlu dimanfaatkan untuk membahas kendala implementasi, berbagi pengalaman, serta menyamakan pemahaman mengenai arah perubahan. Melalui pendekatan tersebut, *Learning Orientation* dapat berkontribusi terhadap pembentukan *Change Self-*

Efficacy karena pegawai memperoleh pemahaman yang lebih jelas mengenai cara menerapkan hasil pembelajaran dalam situasi perubahan.

- **Penunjang:** Melakukan pemantauan kesiapan pegawai secara berkala.

Kesiapan pegawai perlu dipantau sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan program perubahan. Pemantauan dapat mencakup pemahaman pegawai terhadap tujuan perubahan dan pembagian peran, tingkat kepercayaan diri dalam menjalankan tugas baru, kendala yang dihadapi selama penerapan, penggunaan saluran dukungan, serta kemampuan mempertahankan kinerja. Hasil pemantauan perlu digunakan sebagai dasar untuk menyesuaikan strategi komunikasi, pelatihan, penyediaan sumber daya, dan pendampingan. Penyesuaian tersebut terutama perlu diarahkan pada unit atau kelompok pegawai yang menunjukkan tingkat pemahaman, kemampuan adaptasi, atau keyakinan diri yang masih memerlukan penguatan. Dengan demikian, pengelolaan perubahan dapat dilaksanakan secara lebih responsif terhadap kebutuhan pegawai.

Secara keseluruhan, implikasi praktis penelitian ini menekankan bahwa peningkatan *Readiness for Change* pada pegawai PT PLN UP3 Padang perlu dilakukan secara berurutan, bukan serentak dengan bobot yang sama. Penguatan *Change Self-Efficacy* ditempatkan sebagai prioritas utama karena memiliki pengaruh paling kuat terhadap kesiapan berubah sekaligus menjadi satu-satunya jalur bagi *Learning Orientation*. Pengembangan *Employee Agility* ditempatkan sebagai prioritas kedua karena memberikan pengaruh total terbesar dan sekaligus memperkuat prioritas pertama. Adapun *Learning Orientation* ditempatkan sebagai prioritas ketiga, dengan penekanan pada perubahan rancangan program pembelajaran, bukan pada penambahan volumenya. Pemantauan kesiapan secara berkala berfungsi sebagai penunjang yang memastikan ketiga prioritas tersebut berjalan sesuai kebutuhan setiap subunit.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian perlu ditafsirkan dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan berikut.

1. Penelitian hanya dilakukan pada pegawai PT PLN UP3 Padang dengan 142 responden dari 185 kuesioner yang disebarkan. Tingkat respons sebesar 76,76% tergolong baik, tetapi konteks organisasi, wilayah layanan, beban kerja, dan karakteristik perubahan pada unit lain dapat berbeda. Oleh karena itu, hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara langsung ke seluruh unit PLN.
2. Data diperoleh melalui kuesioner *self-report* pada satu periode waktu. Jawaban dapat dipengaruhi oleh persepsi, kondisi kerja ketika kuesioner diisi, kecenderungan memberikan jawaban yang dianggap aman, dan bias metode yang sama. Desain *cross-sectional* juga belum dapat menunjukkan perubahan kesiapan pegawai dari waktu ke waktu atau memastikan urutan kausal secara temporal.
3. Model hanya mencakup *Employee Agility*, *Learning Orientation*, *Change Self-Efficacy*, dan *Readiness for Change*. Nilai R-square 0,300 pada *Change Self-Efficacy* dan 0,308 pada *Readiness for Change* menunjukkan bahwa 70,0% dan 69,2% variasi kedua konstruk tersebut dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Faktor seperti komunikasi perubahan, dukungan organisasi, kepemimpinan, persepsi manfaat perubahan, keterlibatan, komitmen, dan resistensi belum diuji.
4. Seluruh nilai f^2 hubungan langsung berada pada kategori kecil, yaitu antara 0,013 dan 0,073. Dengan demikian, hubungan yang signifikan secara statistik tetap perlu ditafsirkan secara proporsional karena kontribusi praktis masing-masing prediktor terhadap konstruk endogen masih terbatas.
5. Penelitian ini membuktikan bahwa *Change Self-Efficacy* berperan sebagai mekanisme mediasi, tetapi belum menjelaskan proses pembentukannya. Desain kuantitatif dengan instrumen tertutup hanya mampu mengukur tingkat keyakinan pegawai, bukan menelusuri bagaimana keyakinan tersebut terbentuk, sumber pengalaman apa yang paling berperan, serta bagaimana pegawai memaknai perubahan yang sedang berlangsung. Keterbatasan ini juga berlaku pada konstruk *Readiness for Change*, yang bersifat kontekstual dan bergantung pada pemahaman pegawai mengenai objek perubahan yang dinilai.

5.4. Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian, beberapa pengembangan yang dapat dilakukan pada penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut.

1. Menjadikan hasil Tingkat Capaian Responden sebagai dasar penentuan fokus penelitian berikutnya. Seluruh variabel dalam penelitian ini berada pada kategori cukup baik dengan rentang TCR 73,10% sampai 77,89% pada tingkat indikator, sehingga belum ada variabel yang mencapai kategori baik. Empat indikator dengan capaian terendah menunjukkan pola yang konsisten, yaitu keselarasan pemahaman antarunit mengenai arah pengembangan organisasi sebesar 73,10%, keyakinan pegawai mengenai tindakan yang harus dilakukan selama perubahan sebesar 73,10%, kecepatan penyesuaian cara kerja terhadap perubahan prosedur sebesar 73,38%, dan konsistensi komunikasi pimpinan mengenai arah perubahan sebesar 73,52%. Keempat indikator tersebut berasal dari variabel yang berbeda, tetapi seluruhnya berkaitan dengan lemahnya kejelasan arah dan tindakan. Oleh karena itu, penelitian berikutnya disarankan menjadikan aspek kejelasan arah perubahan dan kualitas komunikasi perubahan sebagai variabel yang diuji secara eksplisit, baik sebagai prediktor, mediator, maupun moderator terhadap hubungan antara *Learning Orientation* dan *Readiness for Change*. Pengujian tersebut sekaligus berpotensi menjelaskan mengapa model dalam penelitian ini baru mampu menjelaskan 30,0% variasi *Change Self-Efficacy* dan 30,8% variasi *Readiness for Change*, karena aspek dengan capaian terlemah justru belum dimasukkan ke dalam model.
2. Memperluas objek dan jumlah sampel dengan melibatkan beberapa UP3, ULP, atau unit PLN di wilayah yang berbeda. Desain multisitus memungkinkan pengujian apakah pola hubungan dalam penelitian ini konsisten pada karakteristik organisasi dan lingkungan operasional yang berbeda.
3. Menggunakan desain longitudinal atau time-lagged untuk mengukur variabel sebelum, selama, dan setelah implementasi perubahan. Pendekatan ini dapat memberikan gambaran yang lebih baik mengenai perkembangan *Change Self-Efficacy* dan *Readiness for Change* serta urutan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu.

4. Melakukan studi kualitatif yang secara khusus mendalami Change Self-Efficacy dan Readiness for Change. Model penelitian ini baru menjelaskan 30,0% variasi Change Self-Efficacy dan 30,8% variasi Readiness for Change, sehingga sebagian besar pembentukan kedua konstruk tersebut belum menjelaskan. Selain itu, pengujian kuantitatif telah membuktikan bahwa Change Self-Efficacy berperan sebagai mediator, tetapi belum menjelaskan bagaimana keyakinan tersebut terbentuk pada diri pegawai. Rancangan yang disarankan diuraikan sebagai berikut.

Pendekatan dan desain. Studi kasus eksplanatoris pada PT PLN (Persero) UP3 Padang, atau mixed method sekuensial eksplanatori yang menempatkan temuan kuantitatif penelitian ini sebagai titik tolak penggalan data pada tahap kualitatif.

Informan. Dipilih secara purposif dengan variasi maksimal, mencakup pegawai fungsional, supervisor dasar, dan supervisor atas, serta mewakili subunit dengan karakteristik wilayah yang berbeda, yaitu perkotaan, pesisir, dan kepulauan. Jumlah informan ditentukan hingga tercapai saturasi data, dengan perkiraan 15 sampai 20 orang.

Teknik pengumpulan data. Wawancara semi-terstruktur, focus group discussion per kelompok jabatan, serta telaah dokumen berupa nota dinas perubahan organisasi, materi sosialisasi, dan notulen rapat unit sebagai bahan triangulasi sumber.

Fokus penggalan pada Change Self-Efficacy. Diarahkan pada empat sumber efikasi diri menurut Bandura, yaitu pengalaman keberhasilan (*mastery experience*), pengamatan terhadap keberhasilan rekan kerja (*vicarious experience*), dorongan verbal dari atasan (*verbal persuasion*), serta kondisi emosional selama proses perubahan. Penggalan ini bertujuan mengidentifikasi sumber mana yang paling berperan dalam konteks kerja PT PLN, sekaligus menjelaskan mengapa indikator keyakinan pegawai mengenai tindakan yang harus dilakukan memperoleh capaian terendah, yaitu 73,10%.

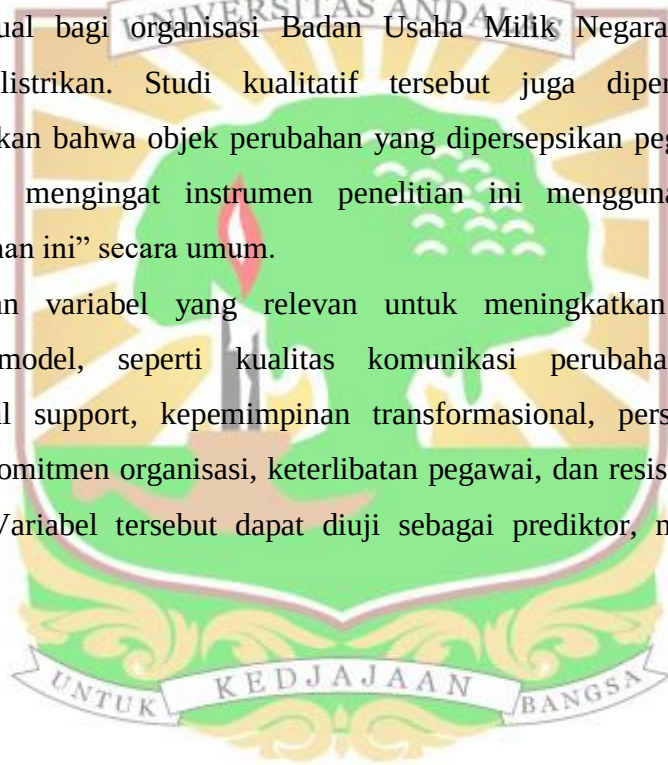
Fokus penggalan pada Readiness for Change. Diarahkan pada makna “perubahan” menurut pegawai, dimensi *appropriateness*, *management*

support, dan *personal valence*, serta faktor yang menyebabkan konsistensi komunikasi pimpinan mengenai arah perubahan menjadi indikator dengan capaian terendah, yaitu 73,52%.

Teknik analisis. Analisis tematik dengan bantuan perangkat lunak analisis data kualitatif, disertai triangulasi sumber dan metode, serta member checking untuk menjaga keabsahan data.

Luaran yang diharapkan. Identifikasi faktor pembentuk *Change Self-Efficacy* yang belum terwakili dalam model kuantitatif, penjelasan atas mekanisme mediasi penuh pada jalur Learning Orientation, serta rumusan indikator *Change Self-Efficacy* dan *Readiness for Change* yang lebih kontekstual bagi organisasi Badan Usaha Milik Negara pada sektor ketenagalistrikan. Studi kualitatif tersebut juga diperlukan untuk memastikan bahwa objek perubahan yang dipersepsikan pegawai bersifat seragam, mengingat instrumen penelitian ini menggunakan rujukan “perubahan ini” secara umum.

5. Menambahkan variabel yang relevan untuk meningkatkan kemampuan penjelasan model, seperti kualitas komunikasi perubahan, *perceived organizational support*, kepemimpinan transformasional, persepsi manfaat perubahan, komitmen organisasi, keterlibatan pegawai, dan resistensi terhadap perubahan. Variabel tersebut dapat diuji sebagai prediktor, mediator, atau moderator.



DAFTAR PUSTAKA

- Aboobaker, N., & KA, Z. (2021). Digital learning orientation and innovative behavior in the higher education sector: effects of organizational learning culture and readiness for change. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1030–1047.
- Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Streimikis, J., & Siksnylyte-Butkiene, I. (2024). A comparative analysis of multivariate approaches for data analysis in management sciences. *E+ M Ekonomik a Management.*, 27(1), 192–210.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11–39). Springer.
- Ajzen, I. (1991a). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (1991b). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self- efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683.
- Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314–324.
- Ajzen, I., & Albarracin, D. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. Psychology press New York.
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1071924.

- Ayamolowo, O. J., Buraimoh, E., Salau, A. O., & Dada, J. O. (2019). Nigeria electricity power supply system: the past, present and the future. *2019 IEEE PES/IAS PowerAfrica*, 64–69.
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage Au.
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21.
- Bandura, A. (2024). Self-efficacy mechanism in human agency. *Psychology & Society*, 90(2), 63–94.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317.
- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations*. Pearson Education.
- Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., & Dubinsky, A. J. (2002). The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 227–245.
- Chughtai, M. S., Syed, F., Naseer, S., & Chinchilla, N. (2024). Role of adaptive leadership in learning organizations to boost organizational innovations with change self-efficacy. *Current Psychology*, 43(33), 27262–27281.
- DeRue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(3), 258–279.

- Doeze Jager, S. B., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436–460.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
- Dyer, L., & Shafer, R. (2014). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. In *Leading and managing people in the dynamic organization* (pp. 7–38). Psychology Press.
- Dzimidienė, A., & Bagdžiūnienė, D. (2022). The Effect of Employee Agility and Self-Efficacy on Innovative Behavior at Work. *Psichologija*, 67, 70–88.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from failure in health care: frequent opportunities, pervasive barriers. *BMJ Quality & Safety*, 13(suppl 2), ii3–ii9.
- Elfghi, O., Iyiola, K., Alzubi, A. B., & Aljuhmani, H. Y. (2026). Improvisation and New Venture Performance: Unpacking the Roles of Entrepreneurial Self-Efficacy and Learning Orientation. *Sustainability*, 18(2), 975.
- Eliyana, A., Emsza, B., & Istyarini, W. (2016). The relationship between self efficacy and readiness for change: The mediator roles of employee empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. MCSER Publishing, Rome-Italy, 7(3).
- Ellis, L. A., Tran, Y., Pomare, C., Long, J. C., Churruca, K., Saba, M., & Braithwaite, J. (2023). Hospital organizational change: The importance of teamwork culture, communication, and change readiness. *Frontiers in Public Health*, 11, 1089252.
- Elsayed, A. M., Zhao, B., Goda, A. E., & Elsetouhi, A. M. (2023). The role of error risk taking and perceived organizational innovation climate in the relationship between perceived psychological safety and innovative work

behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1042911.

Farliana, N., Hardianto, H., Rusdarti, R., & Sakitri, W. (2025). Digital Learning Orientation and Innovative Behavior: Learning Culture's Role in Sustainable Development Readiness. *Jurnal Kependidikan: Jurnal Hasil Penelitian Dan Kajian Kepustakaan Di Bidang Pendidikan, Pengajaran, Dan Pembelajaran*, 11(1), 136–145.

Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational learning readiness on sustainable economic performance: an empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(22), 12465.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.

Gemici, E., & Zehir, C. (2023). High-performance work systems, learning orientation and innovativeness: the antecedent role of environmental turbulence. *European Journal of Innovation Management*, 26(2), 475–503.

Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed). : Badan Penerbit - Undip.

Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43–66.

- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., Al-Hyari, K., Gbadamosi, G., Oster, F., Alaya, A., & Ahmed, A. (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning'changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business Research*, 155, 113396.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). Organisational culture and TQM implementation: investigating the mediating influences of multidimensional employee readiness for change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(11–12), 1367–1388.
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247–260.
- Hair, J. F. B., William, C., & Babin, B. (2014). J.; Anderson, Rolph, E. *Multivariate data analysis*. Pearson New International Edition.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis 7th Edition*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- humans: Critique and reformulation
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017a). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage* (p. 165). Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017b). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). In *Sage* (p. 165). Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Springer*.

- Hartati, I. (2020). Strategi pembangunan sdm kementerian keuangan republik Indonesia dalam menghadapi tantangan era disrupsi 4.0. *Jurnal BPPK: Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan*, 13(1), 109–129.
- Haspemi, Y. P., Syahrul, L., & Fahmy, R. (2023). Pengaruh digital skill, transformational leadership dan readiness for change sebagai variabel mediasi terhadap innovative work behaviour. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 1133–1140.
- Hayirli, T. C., Meara, J. G., Abahuje, E., Alayande, B., Augustin, S., Barash, D., Boatin, A. A., Kalolo, A., Kengia, J., & Kingpriest, P. (2024). A practical tool for managing change: cross-sectional psychometric assessment of the safe surgery organizational readiness tool. *International Journal of Surgery*, 110(2), 733–739.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Hossny, E. K., Younes, H. S., Alotaibi, H. S., Al-Jabri, M. M., Moubark, A. M., Sayed, A. K., & Ali, H. M. (2025). Effect of Organizational Agility and Ambidextrous Leadership on Nurses' Readiness for Change. *Nursing Forum*, 2025(1), 7935435.
- Huang, H., Su, Y., Liao, L., Li, R., & Wang, L. (2024). Perceived organizational support, self- efficacy and cognitive reappraisal on resilience in emergency nurses who sustained workplace violence: A mediation analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 80(6), 2379–2391.
- Iftikhar, F., Ahmed, Z., Khosa, M., & Rasheed, M. (2025). Harnessing Artificial Intelligence for Learning Effectiveness in the Banking Sector: The Mediating Roles of Technological Self-Efficacy and Learning Orientation. *Indus Journal of Social Sciences*, 3, 531–550. <https://doi.org/10.59075/ijss.v3i3.1920>

Jayadi¹, M. R., & Suryatni, M. (2025). *The Role of Organizational Commitment in Mediating the Effect of Employee Agility and Organizational Support on Readiness for Change among Employees of BNN NTB Province*.

Jimmieson, N. L., Peach, M., & White, K. M. (2008). Utilizing the theory of planned behavior to inform change management: An investigation of employee intentions to support organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 237–262.

Klein, S. P., Spieth, P., & Söllner, M. (2024). Employee acceptance of digital transformation strategies: A paradox perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 41(5), 999–1021.

Kong, H., Chiu, W. C. K., & Leung, H. K. W. (2019). Building creative self-efficacy via learning goal orientation, creativity job requirement, and team learning behavior: The key to employee creativity. *Australian Journal of Management*, 44(3), 443–461.

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.

Lee, J., Lin, J.-H., Bao, S. S., & Robertson, M. M. (2024). Work from home: Facilitators for an effective ergonomic work system. *Applied Ergonomics*, 118, 104276.

Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., McCaughy, D., Savage, G. T., & Sels, L. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1273.

Liu, M., Bai, M., Liu, B., & Li, Y. (2023). The effect of employee goal orientation on change-supportive behavior: A moderated mediation approach. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 1010–1026.

- Liu, X., Guo, P., & Zhao, J. (2025). From adaptation to transformation: how to stimulate leaders' change-oriented organizational citizenship behaviors in project-based temporary organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 38(1), 204–229.
- Liu, Y., Keller, R. T., & Bartlett, K. R. (2021). Initiative climate, psychological safety and knowledge sharing as predictors of team creativity: A multilevel study of research and development project teams. *Creativity and Innovation Management*, 30(3), 498–510.
- Lu, H., Chen, X., & Qi, C. (2023). Which is more predictive: Domain- or task- specific self- efficacy in teaching and outcomes? *British Journal of Educational Psychology*, 93(1), 283–298.
- Luo, Y., & Du, H. (2022). Learning with desktop virtual reality: Changes and interrelationship of self-efficacy, goal orientation, technology acceptance and learning behavior. *Smart Learning Environments*, 9(1), 22.
- Maran, T. K., Liegl, S., Davila, A., Moder, S., Kraus, S., & Mahto, R. V. (2022). Who fits into the digital workplace? Mapping digital self-efficacy and agility onto psychological traits. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121352.
- Markus, M. L. (1983). Power, politics, and MIS implementation. *Communications of the ACM*, 26(6), 430–444.
- Meilani, L., Suroso, A. I., & Yuliati, L. N. (2020). Evaluasi Keberhasilan Sistem Informasi Akademik dengan Pendekatan Model DeLone dan McLean. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 2, 137–144.
- Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in Psychology*, 10, 2493.

- Mladenova, I. (2022a). Relation between organizational capacity for change and readiness for change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135.
- Mladenova, I. (2022b). Relation between organizational capacity for change and readiness for change. *Administrative Sciences*, 12(4), 135.
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2024). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, (ahead-of-print).
- Muduli, A., & Choudhury, A. (2025). Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 32(2), 492–512.
- Muhtarom, A., Syairozi, M. I., & Yonita, H. L. (2022). Analisis Persepsi Harga, Lokasi, Fasilitas, dan Kualitas Pelayanan terhadap Loyalitas Pelanggan Dimediasi Keputusan Pembelian (Studi Kasus pada Umkm Skck (Stasiun Kuliner Canditunggul Kalitengah) Metode Structural Equation Modelling (SEM)-Partial Least. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(S1), 391–402.
- Munachi, I. O., Obianuju Clement Onwuzulike, & Kazeem, S. (2024). The role of digital business transformation in enhancing organizational agility. *WORLD*, 23(3), 285–308.
- Nadhira Putri, D., & Mangundjaya, W. (2020). Examining the effects of organizational learning on workforce agility through psychological empowerment. *Open Journal for Psychological Research*, 4(2).
- Nandini, W., Gustomo, A., & Sushandoyo, D. (2022). The mechanism of an individual's internal process of work engagement, active learning and adaptive performance. *Economies*, 10(7), 165.
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards

organizational change. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1847979019827149.

Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180–196.

Panadero, E. (2017). A review of self-regulated learning: Six models and four directions for research. *Frontiers in Psychology*, 8, 422.

Parashakti, R. D. (2020). Pengaruh keselamatan dan kesehatan kerja (k3), lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 1(3), 290–304.

Petermann, M. K. H., & Zacher, H. (2022). Workforce agility: development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology*, 13, 841862.

Runa, R. (2023). Determinants of employee change readiness: A study of transformational leadership and self-efficacy and the role of organizational commitment. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 154–167.

Runhaar, P., Bednall, T., Sanders, K., & Yang, H. (2016). Promoting VET teachers' innovative behaviour: exploring the roles of task interdependence, learning goal orientation and occupational self-efficacy. *Journal of Vocational Education & Training*, 68(4), 436–452.

Sadijah, N. A., Simatupang, M., Nei, F., Ladapase, E. M., & Hemasti, R. A. G. (2023). Peran Employee Agility Terhadap Readiness to Change pada Dosen. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 565–571.

Sari, R. N., SIAHAAN, E., & ABSAH, Y. E. (2024). ANTECEDENTS OF SELF MENTAL DRIVING AGILITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT SOCIAL SECURITY ADMINISTRATIVE BODY FOR HEALTH (BPJS KESEHATAN) SUMATERA UTARA AND ACEH REGIONAL.

JOURNAL OF ECOHUMANISM Учредители: Transnational Press
London, 3(8).

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach* (Seventh Ed). John Wiley & Sons Ltd.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Research Methods for Business: Skills-Development Approach*. Salemba Empat, South Jakarta.

Senbeto, D. L., & Hon, A. H. Y. (2020). Market turbulence and service innovation in hospitality: examining the underlying mechanisms of employee and organizational resilience. *The Service Industries Journal*, 40(15–16), 1119–1139.

Shahid, M., Sarwar, F., Aslam, S., & Bilal, M. (2025a). Team Goal Clarity and Individual Adaptive Performance of SME Employees: A Sequential Mediated Multilevel Model. *SAGE Open*, 15(3), 21582440251362644.

Shahid, M., Sarwar, F., Aslam, S., & Bilal, M. (2025b). Team Goal Clarity and Individual Adaptive Performance of SME Employees: A Sequential Mediated Multilevel Model. *SAGE Open*, 15(3), 21582440251362644.

Simanjuntak, D. C. Y., & Purba, P. Y. (2020). Peran mediasi customer satisfaction dalam customer experience dan loyalitas pelanggan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(2).

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305–318.

Strecher, V. J., McEvoy DeVellis, B., Becker, M. H., & Rosenstock, I. M. (1986). The role of self-efficacy in achieving health behavior change. *Health Education Quarterly*, 13(1), 73–92.

Suristya, K. L., & Adi, N. R. (2021). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Ilmu Manajemen*, 8(1), 178–183.

- Van Strydonck, I., Decramer, A., & Audenaert, M. (2025). Linking leaders' learning goal orientation to employees' innovative work behaviour, job satisfaction and emotional exhaustion: leaders' provision of learning-oriented goals and feedback and coaching accuracy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 109–127.
- Wang, R., Ahmad, N., Ryu, H. B., Comite, U., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2024). Healing leaders: Altruism and psychological safety as antidotes to burnout in health care settings. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 52(12), 1–11.
- Wang, S., & Zhang, H. (2025). Digital transformation and innovation performance in small-and medium-sized enterprises: A systems perspective on the interplay of digital adoption, digital drive, and digital Culture. *Systems*, 13(1), 43.
- Weiner, B. J. (2020). A theory of organizational readiness for change. In *Handbook on implementation science* (pp. 215–232). Edward Elgar Publishing.
- Yang, Y., Wen, B., & Song, Y. (2026a). A moderated mediation model on the relationship among public service motivation (PSM), self-efficacy, job satisfaction, and readiness for change. *Review of Public Personnel Administration*, 46(1), 160–189.
- Yang, Y., Wen, B., & Song, Y. (2026b). A moderated mediation model on the relationship among public service motivation (PSM), self-efficacy, job satisfaction, and readiness for change. *Review of Public Personnel Administration*, 46(1), 160–189.
- Zamir, S., Yang, Z., Wenwu, H., & Sarwar, U. (2022). Assessing the attitude and problem-based learning in mathematics through PLS-SEM modeling. *PloS One*, 17(5), e0266363.
- Zeid, M. A. G. A., Mostafa, B., Zoromba, M. A., Abdelnaby, R., Elsayed, M., & El- Gazar, H. E. (2024). Effects of organizational agility on readiness for

change in nurses: a cross- sectional study. *International Nursing Review*, 71(1), 140–147.

Zhang, Q., Liao, G., Ran, X., & Wang, F. (2025). The impact of ai usage on innovation behavior at work: The moderating role of openness and job complexity. *Behavioral Sciences*, 15(4), 491

Zhao, H., Xiong, J., Zhang, Z., & Qi, C. (2021). Growth mindset and college students' learning engagement during the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 621094.

