

**PERAN *READINESS TO CHANGE* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
HUBUNGAN ANTARA DIGITALISASI DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI AIRNAV CABANG YOGYAKARTA**



Disusun oleh:

Nama : Pradita Ardiantantra

Nomor Mahasiswa : 22911004

Program Studi : Magister Manajemen

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2024

**PERAN *READINESS TO CHANGE* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
HUBUNGAN ANTARA DIGITALISASI DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI AIRNAV CABANG YOGYAKARTA**

TESIS S – 2

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN



Disusun oleh:

Nama : Pradita Ardiantantra

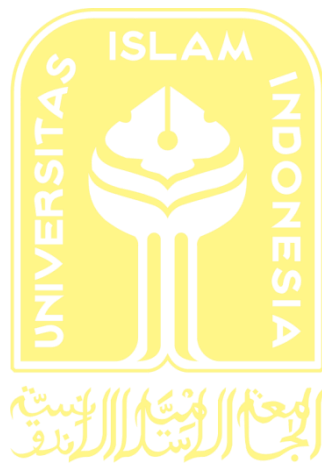
Nomor Mahasiswa : 22911004

Program Studi : Magister Manajemen

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2024

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Dosen Penguji II

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jum'at tanggal 16 Agustus 2024 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

PRADITA ARDIANTANTRA

No. Mhs. : 22911004

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PERAN READINESS TO CHANGE SEBAGAI VARIABEL INTERVENING HUBUNGAN ANTARA DIGITALISASI DAN SELF-EFFICACY TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI AIRNAV CABANG YOGYAKARTA

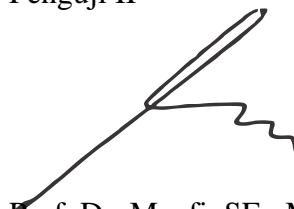
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

Penguji II



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.



Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pradita Ardiantantra

NIM : 22911004

Program Studi : Magister Management

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis saya yang berjudul: **Peran Readiness To Change Sebagai Variabel Intervening Hubungan Antara Digitalisasi dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta** merupakan hasil tulisan pribadi yang tidak mengandung plagiarisme dan tidak berisi materi yang dipublikasikan atau ditulis oleh orang lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang digunakan sebagai acuan dengan tata cara yang telah dibenarkan secara ilmiah.

Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, maka penulis siap mempertanggungjawabkan sesuai hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 08 Agustus 2024



Pradita Ardiantantra

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT, karena atas segala rahmat dan hidayat-nyalah tesis ini dapat terselesaikan sebagaimana mestinya. Sholawat serta salam selalu tercurahkan kepada junjungan kita yakni Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarganya, para sahabatnya yang selalu berpegang teguh sampai akhir zaman. Atas izin Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul **“Peran Readiness To Change Sebagai Variabel Intervening Hubungan Antara Digitalisasi dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta”** Tesis ini diajukan guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen, pada Program Studi Magister Management, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan tesis ini bukan semata-mata hasil kerja keras penulis sendiri. Akan tetapi, dengan dukungan dan semangat dari berbagai pihak tesis ini dapat terselesaikan dengan baik karena adanya bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan setulus hati kepada:

1. Ibu Dr. Majang Palupi, BBA., MBA selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan saran dan solusi sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si selaku Dosen Penguji yang telah berkenan membimbing, memberi saran, solusi, motivasi, do'a serta mengarahkan baik pemikiran maupun semangat sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Seluruh dosen serta staf akademik pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

4. Seluruh karyawan Airnav Cabang Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan program penelitian serta telah berkontribusi dalam pengisian kuesioner secara jujur.

Tanpa dukungan mereka semua yang terlibat diatas, tesis ini hanyalah tulisan yang tidak bermakna dan tidak akan terwujud. Semoga bimbingan, dukungan dan motivasi yang diberikan dapat menjadi amal kebaikan dan mendapat ganjaran pahala dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat di harapkan untuk perbaikan yang akan datang. Akhir kata penulis sampaikan, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pembaca dalam menambah pengetahuan.

Yogyakarta, 01 Agustus 2024

Pradita Ardiantantra

PERAN *READINESS TO CHANGE* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* HUBUNGAN ANTARA DIGITALISASI DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI AIRNAV CABANG YOGYAKARTA

Pradita Ardiantantra

Universitas Islam Indonesia

22911004@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menguji dan menganalisis peran *readiness to change* sebagai variabel *intervening* hubungan antara digitalisasi dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan menyebar kuesioner kepada responden. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan Airnav Cabang Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan metode sensus. Jumlah responden pada penelitian ini adalah 116 orang. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini adalah *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *readiness to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Sementara itu *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*, digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*. Penelitian ini juga menemukan bahwa *readiness to change* mampu memediasi *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan dan yang terakhir *readiness to change* mampu memediasi digitalisasi terhadap kinerja karyawan. Harapannya riset ini dapat menjadi referensi riset mendatang terkait topik yang serupa khususnya di industri penerbangan.

Kata Kunci: *Readiness to change*, Digitalisasi, *Self-efficacy*, Kinerja Karyawan

**THE ROLE OF READINESS TO CHANGE AS AN INTERVENING VARIABLE IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN DIGITALISATION AND SELF-EFFICACY ON
EMPLOYEE PERFORMANCE AT AIRNAV YOGYAKARTA BRANCH**

Pradita Ardiantantra

Universitas Islam Indonesia

22911004@students.uii.ac.id

ABSTRACT

This study tests and analyzes the role of readiness to change as an intervening variable in the relationship between digitalization and self-efficacy on employee performance at Airnav Yogyakarta Branch. The research method used in this research is quantitative research method by distributing questionnaires to respondents. This research was conducted on employees of the Airnav Yogyakarta Branch. This research uses the census method. The number of respondents in this study was 116 people. The data analysis method used in this research is the Structural Equation Model (SEM) using Partial Least Square (PLS). The results of this study are self-efficacy has a positive and significant effect on employee performance, digitalization has a positive and significant effect on employee performance, and readiness to change has a positive and significant effect on employee performance. Meanwhile, self-efficacy has a positive and significant effect on readiness to change, digitalization has a positive and significant effect on readiness to change. This study also found that readiness to change can mediate self-efficacy on employee performance and finally, readiness to change can mediate digitalization on employee performance. Hopefully, this research can be a reference for future research related to similar topics, especially in the aviation industry.

Keywords: *Readiness to change, Digitalisation, Self-efficacy, Employee Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Pertanyaan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
BAB II.....	10
LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN.....	10
2.1 <i>Readiness to Change</i>	10
2.1.1 Pengertian <i>Readiness to Change</i>.....	10
2.1.2 Indikator <i>Readiness to Change</i>	11
2.3 Digitalisasi 13	
2.2.1. Pengertian Digitalisasi	13
2.2.2. Indikator Digitalisasi	14

2.2.3	Manfaat Digitalisasi	16
2.3	<i>Self-efficacy</i>	18
2.3.1	Pengertian <i>Self-efficacy</i>	18
2.3.2	Item <i>Self-efficacy</i>	20
2.4	Kinerja Karyawan	21
2.4.1.	Pengertian Kinerja Karyawan.....	21
2.4.2	Indikator Kinerja Karyawan.....	22
2.5	Hasil Penelitian Sebelumnya yang Relevan	24
2.6	Pengembangan Hipotesis	31
2.6.1	Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan	31
2.6.2	Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.6.3	Pengaruh <i>Readiness to Change</i> Terhadap Kinerja.....	33
2.6.4	Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness to Change</i>	34
2.6.5	Pengaruh Digitalisasi Terhadap <i>Readiness to Change</i>	36
2.6.6	<i>Readiness to Change</i> Memediasi <i>Self-efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan...	37
2.6.7	<i>Readiness to Change</i> Memediasi Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	37
2.6	Model Penelitian	38
2.7	Hipotesis Penelitian	38
BAB III	39
METODE PENELITIAN	39
3.1	Metodologi Penelitian.....	39
3.2	Defenisi Operasional Variabel.....	39
3.1	Populasi dan Sampel	45
3.2	Teknik Pengolahan Data.....	45
3.3	Teknik Analisis Data	46

3.3.1 Metode Teknik Analisis Deskriptif	46
3.3.2 Metode Structural Equation Modeling (SEM)	47
3.3.3 Partial Least Square (PLS) – SEM	48
3.3.4 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	48
3.3.5 Uji Reliabilitas	50
3.3.6 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	50
3.3.7 Uji Efek Mediasi	53
BAB IV	54
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	54
4.1 Hasil Pengumpulan Data	54
4.2 Statistik Deskriptif.....	55
4.3 PLS SEM – <i>Outer Model</i>	60
4.4 PLS SEM – <i>Inner Model</i>	65
4.5 Pembahasan	72
BAB V	82
KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
5.1. Kesimpulan	82
5.2. Saran	83
5.3. Keterbatasan Penelitian	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	93

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Hasil penelitian Sebelumnya yang relevan	25
Tabel 3.1 Indikator dan Pertanyaan Variabel (X1).....	39
Tabel 3.2 Indikator dan Pertanyaan Variabel (X2).....	41
Tabel 3.3 Indikator dan Pertanyaan Variabel (Y1).....	42
Tabel 3.4 Indikator dan Pertanyaan Variabel (Y1).....	44
Tabel 3.5 Skala Likert	46
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif.....	58
Tabel 4.4 Hasil Convergent Validity.....	63
Tabel 4.5 Hasil Fronell-Lacker Criterion (AVE) Discriminant Validity.....	65
Tabel 4.6 Hasil Cross Loading Discriminant Validity.....	66
Tabel 4.7 Hasil Composite Reliability.....	67
Tabel 4.8 Hasil R-Square.....	69
Tabel 4.9 Predictive Relevance.....	70
Tabel 4.10 Hasil Path Coefficient.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian	38
Gambar 4.1 Model Struktural.....	68
Gambar 4.2 Hasil Predictive Relevance.....	70
Gambar 4.3 Hasil Path Coefficient.....	71

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era yang terus berubah dengan cepat, organisasi di berbagai sektor menghadapi tekanan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Salah satu konsep yang muncul sebagai tanggapan terhadap tantangan ini adalah *readiness to change* yaitu mengacu pada kondisi psikologis dan perilaku individu atau organisasi yang mencerminkan sejauh mana mereka siap dan bersedia untuk menerima dan menjalankan perubahan. Konsep ini memiliki implikasi yang luas, mulai dari pengelolaan perubahan organisasi hingga upaya pemberdayaan individu dalam mencapai tujuan pribadi atau profesional mereka. *Readiness to change* didefinisikan sebagai sikap komprehensif individu yang mencerminkan kesiapan, keinginan, dan kemampuan untuk menjadi bagian dari perubahan (Holt *et al.*, 2007). Ketika karyawan memiliki *readiness to change* yang tinggi, mereka cenderung lebih terbuka, antusias, dan proaktif dalam mendukung inisiatif perubahan yang dicanangkan oleh organisasi (Rafferty *et al.*, 2013). Karyawan dengan *readiness to change* yang tinggi akan lebih memahami tujuan dan manfaat perubahan, serta lebih bersedia untuk berkontribusi aktif dalam implementasinya (Holt *et al.*, 2007). Di sisi lain, karyawan dengan *readiness to change* yang rendah, lebih menolak terhadap perubahan, kurang memahami alasan di balik perubahan, dan enggan untuk terlibat dalam proses perubahan (Vakola, 2014). Perubahan tidak selalu diterima dengan mudah oleh karyawan. hanya karena seseorang siap untuk berubah pada satu kondisi tertentu, tidak berarti semuanya memiliki kesiapan pada perubahan di masa depan (Engle & Arkowitz, 2006). Kemampuan untuk beradaptasi adalah modal utama bagi organisasi agar dapat bertahan dalam mengikuti perkembangan yang sangat dinamis, sebuah kesiapan organisasi untuk berubah dianggap sebagai faktor penting dalam kemampuan beradaptasi (Prasetyo *et al.*, 2021). Dalam konteks kinerja karyawan, *readiness to change* menjadi penting karena perubahan adalah konstan dalam lingkungan kerja. Pegawai yang memiliki kesiapan melebihi dari pegawai lainnya cenderung lebih dapat diandalkan dan fleksibel dalam menghadapi perubahan, serta mampu beradaptasi lebih cepat dan mengatasi tantangan baru. Menurut (Meria & Tamzil, 2021) karyawan yang siap secara mental terhadap

perubahan akan mempelajari hal-hal baru dan bekerja lebih atau meningkatkan kinerjanya untuk mencapai perubahan yang diharapkan. Hal ini menjelaskan bahwa *readiness to change*, sebagai ukuran kesiapan individu atau organisasi untuk menerima dan mengadaptasi perubahan, dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki *readiness to change*, mereka cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, lebih proaktif dalam menghadapi tantangan baru, dan lebih mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu studi lainnya yang diteliti oleh (Dewanti *et al.*, 2023) menemukan bahwa *readiness to change* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, mereka juga menemukan bahwa karyawan yang memiliki *readiness to change* lebih siap terhadap pelaksanaan perubahan, dapat meningkatkan kinerja mereka. Tingkat kesiapan ini mencerminkan keinginan dan kemampuan karyawan untuk menghadapi perubahan dengan sikap yang positif dan fleksibilitas yang tinggi. Karyawan yang memiliki *readiness to change* yang tinggi juga lebih mungkin untuk memanfaatkan peluang-peluang baru dan mencari solusi inovatif dengan mengikuti perkembangan teknologi digital atau perkembangan digitalisasi yang berfungsi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Digitalisasi telah menjadi tren utama dalam transformasi organisasi di berbagai sektor dalam beberapa dekade terakhir. Digitalisasi mencakup pengadopsian teknologi digital, restrukturisasi proses bisnis, serta pengembangan kompetensi dan budaya digital dalam organisasi. Tujuan utama digitalisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing organisasi. Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Implementasi teknologi digital, seperti otomatisasi proses, pengumpulan dan analisis data, serta kolaborasi jarak jauh, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja karyawan (Ghobakhloo, 2018). Selain itu, digitalisasi juga dapat mendorong inovasi dan fleksibilitas organisasi, sehingga meningkatkan kemampuan beradaptasi di lingkungan yang berubah cepat. Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah mengukur sejauh mana transformasi digital menghasilkan kinerja yang nyata bagi organisasi (Mikalef & Parmiggiani, 2022). Namun, peran digitalisasi belum sepenuhnya dipahami, banyak orang percaya bahwa media digital hanyalah persoalan mesin dan perangkat lunak, sedangkan hal itu tidak sesuai dengan kebutuhan dalam meningkatkan produktivitas yang tidak terbatas (Salju *et al.*, 2023). Integrasi teknologi digital di tempat kerja diyakini akan memungkinkan karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan tepat.

(Shidqi *et al.*, 2023). Disatu sisi terdapat penelitian yang dikemukakan oleh (Puspitadewi, 2019) bahwa hasil penelitian menunjukkan kompetensi digital mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik perkembangan digitalisasi akan berbanding lurus dengan kondisi kinerja karyawan atau dapat dikatakan juga bahwa kinerja karyawan juga akan semakin membaik.

Namun, hubungan antara digitalisasi dan kinerja organisasi tidak sederhana. Pada penelitian (Sarinten, 2023) menjelaskan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *readiness to change*. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi dalam meningkatkan kinerja dengan di pengaruhi oleh *readiness to change* pada level individu dan organisasi. *Readiness to change* berfokus pada tingkat kesiapan dan keterbukaan individu atau organisasi untuk menerima serta berpartisipasi aktif dalam proses perubahan (Weiner, 2009). Dalam konteks digitalisasi, *readiness to change* karyawan menentukan sejauh mana mereka siap mengadopsi teknologi baru, proses kerja digital, serta perubahan-perubahan lain yang menyertai transformasi digital. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa *readiness to change* bertindak sebagai mediator penting antara digitalisasi dan kinerja organisasi. Karyawan dengan *readiness to change* yang tinggi cenderung lebih mudah beradaptasi dengan teknologi dan proses digital baru, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas mereka (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2013). Perubahan teknologi yang cepat, seperti penggunaan sistem informasi baru, pengenalan alat dan aplikasi digital, serta integrasi teknologi ke dalam proses kerja, dapat menciptakan tantangan baru bagi karyawan. Menurut (Choirinisa & Ikhwan, 2022) melalui penggunaan perantara digital, digitalisasi adalah jenis transisi teknis yang mengubah budaya dalam kehidupan sehari-hari, perubahan ini sering kali memicu ketidakpastian dan kebutuhan akan adaptasi yang cepat dari karyawan. Dalam konteks ini, *readiness to change* menjadi faktor krusial yang memediasi hubungan antara digitalisasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki *readiness to change* dapat menyesuaikan kondisinya terhadap perubahan teknologi dan peraturan operasional yang baru sesuai dengan perkembangan digitalisasi, yang pada gilirannya dapat memperbaiki kinerja mereka secara keseluruhan. Sebaliknya, karyawan yang menolak terhadap perubahan dapat menjadi hambatan bagi keberhasilan implementasi digitalisasi.

Dalam era digitalisasi yang terus berkembang, organisasi dihadapkan pada tantangan

untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dalam menghadapi perubahan yang terus berlangsung. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah tingkat *self-efficacy* pada karyawan terhadap keyakinan akan kemampuannya mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tingkat keberhasilan tertentu (Bandura, 1997). *Self-efficacy* mempengaruhi kinerja karyawan sehingga berdampak pada produktivitas bisnis (Ayuwangi *et al.*, 2024). Studi lain yang diteliti oleh (Arista *et al.*, 2022) menunjukkan hasil bahwa *self-efficacy* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga *self-efficacy* dapat meningkatkan keyakinan diri, inisiatif, dan kemampuan beradaptasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Namun, hubungan antara *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan tidak selalu langsung, beberapa penelitian menunjukkan bahwa variabel lain dapat memediasi atau mempengaruhi hubungan tersebut, salah satunya adalah *readiness to change*. Sikap, keyakinan, dan niat individu untuk berpartisipasi dalam proses perubahan disebut sebagai dapat juga disebut dengan *readiness to change* (Armenakis *et al.*, 1993). *Readiness to change* menjadi faktor penting yang memoderasi hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja karyawan. Dalam konteks perubahan, *self-efficacy* memengaruhi bagaimana individu merespons dan beradaptasi terhadap situasi baru atau perubahan lingkungan. Orang yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi biasanya lebih bersedia untuk mencoba hal-hal baru, lebih percaya diri ketika menghadapi perubahan, dan lebih siap untuk melewati hambatan yang muncul selama proses transisi atau perubahan. Sebaliknya, semakin rendah tingkat *self-efficacy* seseorang maka semakin sering individu tersebut merasa tidak siap menghadapi perubahan, kesulitan beradaptasi, atau bahkan secara aktif menentang perubahan. Menurut (Wilbert *et al.*, 2021) Seseorang yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi, memiliki keyakinan lebih akan kemampuannya dalam mengatasi perubahan dan terbentuknya individu yang siap menghadapi perubahan dan tidak takut menerimanya.. Pada penelitian (Meria & Tamzil, 2021) menjelaskan bahwa *self-efficacy* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan dan juga *self-efficacy* berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *readiness to change*.

Dunia penerbangan adalah industri yang vital dan kompleks yang mencakup berbagai aspek, mulai dari transportasi penumpang dan kargo hingga navigasi udara dan pengawasan

lalu lintas udara. Industri ini merupakan tulang punggung dari konektivitas global, memungkinkan mobilitas manusia dan perdagangan internasional. Di dalamnya, terdapat perusahaan-perusahaan yang memainkan peran penting dalam menjaga keselamatan, efisiensi, dan keandalan operasi penerbangan. Salah satu perusahaan yang memiliki peran krusial dalam pengawasan dan pengaturan lalu lintas udara di Indonesia adalah AirNav Indonesia.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) AirNav Indonesia bertugas mengawasi dan mengatur kegiatan penerbangan di wilayah Indonesia.. Sebagai otoritas penerbangan sipil, AirNav Indonesia memastikan keamanan dan ketertiban penerbangan di wilayah udara Indonesia, termasuk pengaturan penerbangan, pemantauan radar, pengelolaan informasi penerbangan, dan pengendalian lalu lintas udara. Perusahaan ini memiliki berbagai fasilitas dan layanan, termasuk menara kontrol udara, pusat kendali lalu lintas udara, sistem navigasi udara, dan layanan informasi penerbangan. Yogyakarta merupakan salah satu cabang dari Airnav Indonesia cabang Yogyakarta ini bertanggung jawab atas pengelolaan lalu lintas udara di wilayah tersebut, yang meliputi pengaturan penerbangan pesawat, pengelolaan pemandu lalu lintas udara, dan pemeliharaan peralatan navigasi udara.

Dalam konteks penelitian, fokus pada bidang ini memberikan wawasan yang lebih spesifik tentang bagaimana faktor-faktor tertentu mempengaruhi kinerja karyawan di lingkungan operasional. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa tentang bagaimana cara meningkatkan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di AirNav Cabang Yogyakarta. *Self-efficacy*, atau keyakinan diri karyawan dalam menghadapi tugas dan tantangan, menjadi penting dalam konteks ini karena pengaruhnya terhadap adaptasi dan kinerja karyawan di tengah perubahan teknologi dan tuntutan operasional yang terus berkembang

Selain itu dengan pesatnya perkembangan digitalisasi di industri penerbangan, pemahaman tentang bagaimana hal ini memengaruhi kinerja karyawan di cabang Yogyakarta dapat memberikan pandangan yang berharga tentang bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan operasional dan keselamatan.

Dengan memperhatikan variabel intervening *readiness to change* menjadi aspek penting dalam konteks perusahaan seperti AirNav, dimana perubahan teknologi dan regulasi sering kali terjadi. Dalam penelitian ini, penulis merujuk pada riset yang ditulis oleh (Khusna &

Pratiwi, 2022) yang menjelaskan tentang peran *readiness to change* sebagai variabel intervening dalam hubungan antara digitalisasi dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan. Hasil riset tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*, *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*, *readiness to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *readiness to change* tidak mampu memediasi digital transformation terhadap kinerja karyawan, dan yang terakhir *readiness to change* mampu memediasi *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan. Studi tersebut menjadi acuan dalam melaksanakan penelitian, khususnya di AirNav Cabang Yogyakarta untuk memahami bagaimana tingkat *readiness to change* pada karyawan mempengaruhi hubungan antara *self-efficacy*, digitalisasi, dan kinerja karyawan, agar perusahaan dapat mengembangkan strategi pengelolaan perubahan yang lebih efektif untuk mendukung pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya memberikan wawasan teoritis, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi AirNav Cabang Yogyakarta dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam industri penerbangan yang dinamis.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini berfokus pada analisis sejauh mana kesiapan untuk berubah (*readiness to change*) dapat mempengaruhi hubungan antara digitalisasi di tempat kerja dan keyakinan diri (*self-efficacy*) karyawan terhadap kemampuan mereka dalam meningkatkan kinerja di AirNav Cabang Yogyakarta.

1. Saat ini, AirNav Cabang Yogyakarta sedang mengalami perkembangan digitalisasi yang sangat dinamis dan cepat, namun terdapat keraguan di antara beberapa karyawan dalam mengadopsi teknologi baru yang diterapkan. Keraguan ini mungkin muncul karena kurangnya pemahaman terhadap teknologi tersebut, kekhawatiran akan dampak perubahan terhadap rutinitas kerja yang sudah ada, atau ketidakpastian mengenai efektivitas teknologi baru dalam meningkatkan efisiensi operasional. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan tentang sejauh mana keraguan karyawan terhadap digitalisasi dapat mempengaruhi proses adaptasi dan implementasi teknologi

yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta.

2. Di tengah perkembangan teknologi yang pesat, faktor kesiapan untuk berubah menjadi sangat krusial. Beberapa karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta masih merasa ragu atau belum siap menghadapi perubahan, baik dari segi digitalisasi maupun keyakinan diri terhadap metode kerja yang terus berubah. Ketidaksiapan ini dapat menjadi penghambat dalam memanfaatkan potensi penuh dari digitalisasi dan mengoptimalkan *self-efficacy* karyawan. Dengan adanya perbedaan pandangan dan kesiapan di antara karyawan, penting untuk memahami sejauh mana kesiapan untuk berubah mempengaruhi hubungan antara digitalisasi dan *self-efficacy* serta dampaknya terhadap kinerja.

Karena perbedaan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, penelitian ini relevan untuk mengkaji apakah karyawan Airnav Cabang Yogyakarta memiliki kesiapan yang cukup untuk menghadapi era digitalisasi yang cepat. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana kesiapan untuk berubah mempengaruhi *self-efficacy* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi manajemen dalam meningkatkan adaptasi karyawan terhadap perkembangan digitalisasi dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis menentukan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta ?
2. Apakah terdapat pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta ?
3. Apakah terdapat pengaruh *readiness to change* terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta ?
4. Apakah terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap *readiness to change* di Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta ?
5. Apakah terdapat pengaruh digitalisasi terhadap *readiness to change* di Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta ?

6. Apakah terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui *readiness to change* di Airnav Cabang Yogyakarta ?
7. Apakah terdapat pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan melalui *readiness to change* di Airnav Cabang Yogyakarta ?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian yang ingin dicapai dalam penyusunan thesis ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisa pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.
2. Menguji dan menganalisa pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.
3. Menguji dan menganalisa pengaruh *readiness to change* terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.
4. Menguji dan menganalisa pengaruh *self-efficacy* terhadap *readiness to change* di Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.
5. Menguji dan menganalisa pengaruh digitalisasi terhadap *readiness to change* di Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.
6. Menguji dan menganalisa pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan melalui *readiness to change* di Airnav Cabang Yogyakarta.
7. Menguji dan menganalisa pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan melalui *readiness to change* di Airnav Cabang Yogyakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi:

a. Peneliti

Hasil riset ini bisa meningkatkan pemahaman dan pengetahuan bagi peneliti untuk memahami dinamika organisasi khususnya bagaimana peran *readiness to change* sebagai variabel intervening hubungan antara digitalisasi dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta

b. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan yang berguna untuk perusahaan agar di masa yang akan datang perusahaan AirNav Cabang Yogyakarta bisa bersiap terhadap perubahan dengan mengkaji Digitalisasi dan *Self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.

c. Akademis dan Riset Mendatang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam riset – riset terkait peran *readiness to change* sebagai variabel intervening hubungan antara digitalisasi dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 *Readiness to Change*

2.1.1 *Pengertian Readiness to Change*

Readiness to Change adalah kesiapan seseorang untuk menghadapi perubahan sebagai suatu sikap yang menyeluruh, dan mencakup isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan itu dilakukan), dan konteks (keadaan di mana perubahan itu terjadi), serta dipengaruhi secara bersamaan melalui perubahan individu yang terkena dampak terlibat dalam perubahan organisasi (karakteristik individu harus diubah) (Holt *et al.*, 2007). Suatu organisasi harus mampu beradaptasi terhadap setiap perubahan, termasuk tantangan dan persaingan yang ada terjadi di lingkungannya, kemampuan untuk beradaptasi sangat penting bagi suatu organisasi untuk bertahan dan berkembang (Prasetyo *et al.*, 2021).

Menurut (Anderson, 1999) *readiness to change* harus kredibel, dapat dipercaya, dan tulus untuk memenangkan dukungan dari target, dinamika juga dapat memainkan peran penting karena kesiapan individu dapat mempengaruhi yang lain. Konsep *readiness to change* berkaitan dengan pandangan, perasaan, dan kemauan pribadi seseorang untuk terlibat dalam mengubah keyakinan, sikap, dan niatnya. Penting untuk mempertimbangkan hal ini ketika menilai jenis perubahan yang dibutuhkan suatu organisasi dan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap perubahan tersebut. (Kim *et al.*, 2024). Kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan dan internalisasi perubahan memerlukan anggota organisasi yang siap menghadapi perubahan (İlbeyilingi & İnandı, 2023).

(Holt *et al.*, 2010) menekankan bahwa tujuan utama dari memahami dan membangun *readiness to change* adalah untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi perubahan dalam organisasi. Organisasi dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dengan meningkatkan tingkat kesiapan. Keyakinan dan komitmen yang kuat terhadap perubahan akan membuat masyarakat semakin bersedia menerima dan mendukungnya. Kesiapan yang tinggi juga dapat mempercepat proses penerapan perubahan karena orang-orang yang siap akan mengadopsi dan menerapkan perubahan yang disarankan dengan lebih cepat, yang akan meningkatkan efektivitas perubahan dalam jangka panjang dengan meningkatkan kemungkinan keberhasilan pelaksanaannya dan menghasilkan hasil yang

diinginkan. Lebih lanjut, kesiapan yang tinggi juga dapat memastikan keberlanjutan perubahan, karena individu yang siap akan lebih mungkin untuk terus mendukung perubahan dalam jangka panjang. Dengan memahami dan membangun *readiness to change*, organisasi dapat meningkatkan kemungkinan perubahan yang efektif dan berkelanjutan.

2.1.2 Indikator Readiness to Change

Adapun beberapa indikator yang dapat digunakan untuk menilai sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, Menurut (Holt *et al.*, 2007) yaitu:

2.1.2.1. Appropriateness (Kesesuaian)

Indikator ini mengukur sejauh mana anggota organisasi merasa bahwa perubahan yang diusulkan sesuai dan tepat bagi organisasi. Hal ini mencakup persepsi bahwa perubahan akan memecahkan masalah yang ada, meningkatkan efektivitas organisasi, dan sejalan dengan tujuan serta strategi organisasi. *Item Appropriateness* yang digunakan dalam penelitian (Holt *et al.*, 2007) yakni meliputi :

1. Saya merasa organisasi akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang dilakukan
2. Terdapat alasan bagi saya dalam melakukan perubahan dilakukan
3. Perubahan ini akan meningkatkan efisiensi bagi organisasi kita secara keseluruhan
4. Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi melakukan perubahan
5. Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah
6. Perubahan ini sesuai dengan prioritas organisasi

2.1.2.2. Management Support (Dukungan Manajemen)

Indikator ini mengukur persepsi anggota organisasi terhadap dukungan manajemen puncak untuk perubahan yang diusulkan. Hal ini mencakup keyakinan bahwa manajemen puncak berkomitmen, terlibat, dan mendukung implementasi perubahan. *Item Management Support* yang digunakan dalam penelitian (Holt *et al.*, 2007) yakni meliputi :

1. Manajemen menekankan pentingnya menghadapi perubahan

2. Manajemen telah berupaya melakukan pengembangan organisasi untuk menghadapi perubahan

2.1.2.3. *Change Efficacy* (Efikasi Perubahan)

Indikator ini mengukur keyakinan anggota organisasi bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan yang diusulkan. Hal ini mencakup persepsi terhadap ketersediaan sumber daya, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menerapkan perubahan (Holt *et al.*, 2007). Kemampuan untuk berubah (*change efficacy*) merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengimplementasikan perubahan dengan sukses. (Weiner, 2009) *Item Change Efficacy* yang digunakan dalam penilitan (Holt *et al.*, 2007) yakni meliputi :

1. Saya dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi
2. Saya terus meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan
3. Saya selalu beraksi cepat terhadap perubahan yang terjadi
4. Saya menangani penyesuaian yang datang dengan sikap yang tenang
5. Saya yakin dengan pengalaman saya, bahwa mampu bekerja dengan baik setelah terdapat perubahan di organisasi

2.1.2.4. *Personal Valence* (Nilai Pribadi)

Indikator ini mengukur sejauh mana anggota organisasi merasa bahwa perubahan yang diusulkan akan menguntungkan mereka secara personal.

Hal ini mencakup persepsi bahwa perubahan akan meningkatkan prospek karir, meningkatkan reputasi, atau memberikan manfaat lain bagi individu. Nilai pribadi (*personal valance*) merupakan sejauh mana individu mempersepsikan perubahan sebagai sesuatu yang penting dan prioritas (Weiner, 2009). *Item Change Efficacy* yang digunakan dalam penilitan (Holt *et al.*, 2007) yakni meliputi :

1. Perubahan yang saya lakukan akan membawa manfaat bagi diri saya dan Perusahaan
2. Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah.

3. Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi

2.3 Digitalisasi

2.2.1. Pengertian Digitalisasi

Transisi dari teknologi analog mekanik dan elektronik ke digital dikenal sebagai digitalisasi (Wibowo *et al.*, 2023). Menurut Meister dalam (Neumann *et al.*, 2021) digitalisasi sering dikreditkan sebagai kekuatan transformasi yang sangat besar. Melalui transformasi analog informasi ke dalam bentuk digital dan efek sosial yang dihasilkan, itu telah menyebabkan perubahan luas di hampir semua ekonomi sektor dalam beberapa tahun terakhir. Digitalisasi memiliki dampak yang terbukti mengurangi pengangguran, meningkatkan kualitas hidup, dan meningkatkan akses warga terhadap layanan public (Sabbagh *et al.*, 2012)

Menurut Siedler dalam (Marcysiak & Pleskacz, 2021) perusahaan harus bergerak dari tatanan lama arus informasi berupa dimensi fisik uang tunai, cek, faktur, nota konsinyasi, laporan, rapat, panggilan ke tatanan ekonomi baru, di mana informasi dalam segala bentuknya bersifat digital. Pada sisi pemerintahan menurut Scholta dalam (Larsson, 2021) yaitu di garis depan digitalisasi pemerintah adalah layanan yang sepenuhnya otomatis. Terdapat dua perbedaan antara digital dan *digitized*, di mana yang pertama menyangkut digital yaitu proposisi nilai di pasar dan yang terakhir berkaitan dengan transisi dari data analog ke data digital yang merampingkan (Ritter & Pedersen, 2020).

Istilah "digitalisasi" diciptakan untuk mencakup berbagai fenomena sosioteknik dan proses adopsi dan penggunaan teknologi ini dalam konteks individu, organisasi, dan masyarakat yang lebih besar, meskipun istilah tersebut menekankan pada teknologi digital. Dengan kemajuan teknologi digital, kita telah melihat beberapa gelombang digitalisasi yang telah mengubah bisnis dan masyarakat secara mendasar. Gelombang pertama berfokus pada teknologi yang menggantikan kertas sebagai pembawa fisik dengan komputer, yang mengarah pada otomatisasi yang lebih tinggi dalam rutinitas kerja. Gelombang kedua melahirkan Internet sebagai infrastruktur komunikasi global, yang mengakibatkan perubahan pada logika penciptaan nilai perusahaan dan jenis bisnis baru, seperti e-commerce atau perantara. Saat ini, kita sedang mengalami gelombang ketiga, dimana konvergensi

teknologi *social, mobile, analytics, and cloud computing* dan miniaturisasi yang berkelanjutan, dikombinasikan dengan kekuatan pemrosesan, kapasitas penyimpanan, dan bandwidth komunikasi yang terus meningkat, telah membuat visi komputasi di mana-mana menjadi sangat dekat dengan kenyataan. Sebagai konsekuensinya, teknologi digital melengkapi dan/atau memperkaya produk dan layanan yang sudah ada dan memungkinkan pembangunan model bisnis yang sepenuhnya baru (Legner *et al.*, 2017).

2.2.2. Indikator Digitalisasi

Penelitian yang dilakukan Anita dalam (Situmorang, 2022) menjelaskan bahwa Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, dan masukan digitalisasi merupakan indikator dari variabel digitalisasi.

2.2.2.1. Perencanaan Digitalisasi.

Rencana digitalisasi perlu memiliki tujuan yang jelas, melibatkan semua pemangku kepentingan, menawarkan layanan yang fleksibel, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, serta menetapkan skala prioritas untuk digitalisasi layanan. Ini sejalan dengan pernyataan Stone bahwa transformasi digital memerlukan kejelasan tujuan dan sasaran organisasi. (Situmorang *et al.*, 2023) untuk mengurangi risiko kegagalan dalam pelaksanaan transformasi digital, sebaiknya transformasi dilakukan berdasarkan alasan atau kebutuhan organisasi. *Item* perencanaan digitalisasi yang digunakan dalam penilitan (Situmorang *et al.*, 2023) yakni meliputi :

1. Saya melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi internal
2. Digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan
3. Aplikasi Digitalisasi yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan saat ini (fleksibel)

2.2.2.2. Pengorganisasian Digitalisasi.

Organisasi membutuhkan struktur organisasi dan prosedur proses bisnis

untuk memastikan kelancaran seluruh aktivitas bisnis. Pembagian tugas dan wewenang internal, sistem koordinasi, serta komitmen individu terhadap doktrin dan program organisasi mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi dalam melaksanakan program kerja yang telah ditetapkan, menurut (Situmorang *et al.*, 2023) menjalankan suatu organisasi memerlukan tim manajemen, wewenang dan tanggung jawab atas tugas yang diberikan, kebijakan yang ada, dan prosedur operasi standar yang diterapkan. *Item* pengorganisasian digitalisasi yang digunakan dalam penilitan (Situmorang *et al.*, 2023) yakni meliputi :

1. Tim IT selaku pengelola digitalisasi mempunyai kemampuan yang memadai
2. SOP pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki perusahaan
3. Kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang.

2.2.2.3. Pelaksanaan Digitalisasi.

Penerapan digitalisasi harus dilakukan dengan mengikuti peraturan yang berlaku, sejalan dengan tujuan pemerintah, dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Pengujian yang memadai perlu dilakukan untuk memastikan implementasi digitalisasi tidak menyebabkan kesalahan. Selain itu, sosialisasi kepada seluruh pengguna aplikasi digitalisasi sangat diperlukan agar semua orang dapat merasakan manfaat dari digitalisasi yang diterapkan. *Item* pelaksanaan digitalisasi yang digunakan dalam penilitan (Situmorang *et al.*, 2023) yakni meliputi :

1. Setiap aplikasi digitalisasi yang diterapkan dilakukan uji coba.
2. Setiap aplikasi digitalisasi disosialisasikan kepada semua user/karyawan
3. Manfaat aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun Perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.2.2.4. *Monitoring dan evaluasi Digitalisasi.*

Digitalisasi yang diimplementasikan harus dipantau dan dievaluasi secara rutin dan berkelanjutan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan umpan balik yang dapat digunakan dalam memperbaiki dan mengembangkan aplikasi digitalisasi tersebut. *Item monitoring* dan evaluasi digitalisasi yang digunakan dalam penelitian (Situmorang *et al.*, 2023) yakni meliputi :

1. Tim IT selalu melakukan monitoring dan evaluasi aplikasi digitalisasi
2. Tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi
3. Tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman

2.2.2.5. *Input Digitalisasi.*

Untuk menghasilkan layanan yang bermanfaat, beberapa elemen digitalisasi diperlukan, yaitu: kualitas sumber daya manusia yang ada, jumlah sumber daya manusia, ketersediaan anggaran untuk pembuatan aplikasi, pemilihan infrastruktur internet yang sesuai seperti kuota, bandwidth, dan peralatan pendukung lainnya, serta komputer yang dibutuhkan untuk menjalankan masing-masing aplikasi. Alternatifnya, Anda perlu mengajukan permintaan informasi elektronik seperti spesifikasi perangkat smartphone. *Item input* digitalisasi yang digunakan dalam penelitian (Situmorang *et al.*, 2023) yakni meliputi :

1. Saya melihat spesifikasi PC yang disediakan perusahaan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai/memadai.
2. Kecepatan atau Bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi telah sesuai.

2.2.3 Manfaat Digitalisasi

Digitalisasi memiliki manfaat yang luar biasa dalam meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi di berbagai sektor. Dengan adopsi teknologi digital, organisasi

dapat mengotomatiskan proses, mengurangi biaya operasional, dan meningkatkan kualitas layanan. Selain itu, digitalisasi juga memungkinkan aksesibilitas yang lebih baik terhadap informasi dan layanan, mempercepat pertukaran informasi, dan memfasilitasi kolaborasi antara individu dan organisasi. Seluruh transformasi ini membantu menciptakan ekosistem bisnis yang lebih dinamis, memacu pertumbuhan ekonomi, dan membuka pintu bagi inovasi yang berkelanjutan. Adapun manfaat digitalisasi dalam berbisnis menurut (Sinaga *et al.*, 2022) adalah sebagai berikut;

2.2.3.1 Produktivitas yang lebih tinggi

Mengotomatiskan proses manual yang berulang akan membebaskan karyawan Anda dari tugas-tugas yang membosankan sehingga mereka dapat fokus pada inisiatif yang lebih menantang dan inovatif yang membantu perusahaan Anda berjalan lebih efisien.

Digitalisasi memungkinkan tugas diselesaikan lebih cepat, mengurangi risiko kesalahan dalam proses, dan memungkinkan karyawan memanfaatkan waktu mereka dengan lebih baik saat bekerja di rumah.

2.2.3.2 Mengurangi Biaya Operasional

Semua pengusaha mempunyai tujuan yang sama. Ini tentang menghemat waktu dan, yang paling penting, uang. Secara keseluruhan, tugas dan proses manual memakan waktu lebih lama dibandingkan aktivitas dan proses otomatis yang menggunakan digitalisasi karena dilakukan satu per satu. Proses yang tidak efisien merugikan perusahaan hingga 30% dari penjualan tahunan. Ketika proses bisnis dijalankan secara manual, besar kemungkinan sumber daya akan terbuang percuma. Digitalisasi memungkinkan pemanfaatan sumber daya manusia secara lebih efisien dan hemat biaya. Selain itu, digitalisasi berpotensi untuk mengurangi biaya operasional bisnis hingga 90%.

2.2.3.3 Kualitas dan Konsistensi Perusahaan

Salah satu manfaat digitalisasi adalah seluruh operasi dilakukan secara

konsisten dan menghasilkan output yang andal dan berkualitas tinggi.

Jaminan kualitas dan konsistensi, serta manfaat waktu dan efisiensi, memungkinkan perusahaan untuk mulai mengembangkan produk dengan kualitas lebih tinggi dan kaya fitur tanpa menambah waktu dan biaya produksi.

2.2.3.4 Mengurangi Kesalahan

Ketika proses didigitalisasi dan diotomatisasi, potensi terjadinya kesalahan manusia akan sangat berkurang. Manusia cenderung lebih rentan melakukan kesalahan dibandingkan mesin saat melakukan tugas-tugas rutin. Mesin tidak mudah lelah dan dapat bekerja secara terus-menerus selama 24 jam. Hal ini memungkinkan sistem komputer untuk melakukan tugas-tugas yang tidak ingin dilakukan manusia, sehingga manusia dapat fokus pada pekerjaan yang lebih menuntut atau kompleks.

2.2.3.5 Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

Proses digitalisasi berjalan semakin cepat, dan tidak ada batasan ruang, waktu maupun wilayah, sehingga akses terwakili secara akurat dan tepat. Digitalisasi dan pengelolaan informasi mempunyai keterkaitan yang erat. Ketika informasi dianalisis, informasi tersebut berubah menjadi pengetahuan, dan pengetahuan mengarah pada pengambilan keputusan yang lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa digitalisasi berdampak pada pengambilan keputusan perusahaan dan organisasi.

2.3 *Self-efficacy*

2.3.1 *Pengertian Self-efficacy*

Self-efficacy merupakan kepercayaan terhadap kemampuan individu untuk merencanakan dan menjalankan aktivitas yang diperlukan guna mencapai tujuan yang diinginkan (Bandura, 1997). Menurut (Karwowski & Kaufman, 2017) *self-efficacy* merujuk pada keyakinan diri seseorang dalam kemampuannya untuk melaksanakan suatu tugas tertentu secara kreatif, dalam konteks tertentu, dan pada tingkat atau level tertentu. Keberhasilan kinerja dan *self-efficacy* seseorang mempunyai keterkaitan yang erat karena

self-efficacy yang tinggi memerlukan kinerja yang besar pula. (Hakim *et al.*, 2022) .

(Tschannen-Moran & Gareis, 2004) mendefinisikan *self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang bahwa dirinya dapat merencanakan dan melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Alih-alih berfokus pada kemampuan atau kompetensi sejati seseorang, *self-efficacy* bergantung pada kepercayaan diri mereka. Ini adalah evaluasi individu terhadap kapasitasnya untuk melaksanakan tugas atau aktivitas tertentu. Keyakinan akan *self-efficacy* individu bersifat spesifik terhadap tugas atau situasi, bukan merupakan karakteristik umum. *Self-efficacy* memainkan peran penting dalam mempengaruhi pilihan, usaha, kegigihan, dan pencapaian individu. Hal ini karena orang cenderung terlibat dalam aktivitas yang mereka yakini dapat mereka lakukan dengan baik, dan menghindari aktivitas yang mereka anggap melampaui kemampuan mereka. Menurut (Chhajer *et al.*, 2018) tingkat *self-efficacy* yang lebih tinggi pada pekerja mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan baru yang diperlukan untuk melakukan perubahan yang berarti, itulah sebabnya *self-efficacy* biasanya merupakan pendorong utama perubahan positif. (Maddux, 2012) menekankan bahwa Salah satu konsep psikologis yang paling signifikan dan meresap dalam studi perilaku adalah *self-efficacy*. *Self-efficacy* merujuk pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam mengeksekusi langkah-langkah yang dibutuhkan untuk meraih tujuan yang diinginkan. Tingkat *self-efficacy* yang tinggi memberikan berbagai keunggulan, seperti:

1. Meningkatkan motivasi dan usaha. Orang yang memiliki rasa *self-efficacy* tinggi sering kali lebih bersemangat, berusaha lebih keras, dan lebih ulet dalam mencapai tujuannya.
2. Memperbaiki kinerja dan prestasi. Keberhasilan yang lebih baik dalam berbagai bidang, termasuk pekerjaan, olahraga, kesehatan, dan akademisi, dikaitkan dengan *self-efficacy* yang tinggi.
3. Meningkatkan kesejahteraan psikologis. Kualitas hidup yang lebih baik dan berkurangnya tingkat stres dan kecemasan berhubungan dengan *self-efficacy* yang tinggi..
4. Memfasilitasi perubahan perilaku. *Self-efficacy* yang tinggi dapat meningkatkan kemungkinan individu untuk terlibat dalam perilaku baru dan berusaha mengubah perilaku yang tidak adaptif.

Selain itu, Menurut (Bandura, 1997), *self-efficacy* dapat dipisahkan menjadi tiga kategori

menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan inti yang menjadi akar dari motivasi yang menjadi kekuatan untuk mencapai tugas yang diinginkan. Selain itu, *self-efficacy* juga dapat dibagi menjadi tiga dimensi yang pertama adalah *Level/ magnitude* dimensi ini terkait dengan tingkat kesulitan suatu tugas yang dianggap individu sebagai sesuatu yang dapat dikuasai atau tidak. Hal ini karena masing-masing individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Konsep dalam dimensi ini terletak pada keyakinan individu terhadap kemampuannya sesuai dengan tingkat kesulitan tugas. Ketika dihadapkan dengan tugas-tugas yang disusun berdasarkan tingkat kesulitan, keyakinan mereka terbatas pada tugas-tugas yang mudah, dan kemudian terbatas pada tugas-tugas yang paling sulit. Semakin sulit suatu tugas, semakin rendah kepercayaan diri seseorang dalam menyelesaikannya. Keyakinan individu mempengaruhi keputusan perilaku berdasarkan hambatan dan kesulitan suatu tugas atau aktivitas. Orang pertama-tama akan mencoba tindakan yang mereka pikir dapat mereka lakukan, dan menghindari tindakan yang melebihi batas kemampuan mereka. Kisaran kemampuan seseorang dapat diidentifikasi melalui beragamnya rintangan atau tingkat kesulitan suatu tugas atau aktivitas tertentu. Yang kedua adalah *Strength* dimensi ini mengacu pada kekuatan keyakinan dan harapan individu terhadap kemampuannya. Harapan yang lemah mudah untuk dihancurkan oleh pengalaman yang tidak mendukung. Sebaliknya, harapan yang kuat akan mendorong individu untuk terus berusaha. Namun, individu juga dapat memiliki pengalaman yang kurang mendukung. Dimensi ini biasanya berhubungan langsung dengan dimensi tingkat kesulitan tugas. Semakin sulit suatu tugas, semakin rendah rasa percaya diri individu dalam menguasainya. Yang ketiga adalah *Generality* dimensi ini berhubungan dengan keyakinan individu dalam kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dalam berbagai aktivitas. Dalam rentang aktivitas yang beragam, individu harus yakin dengan kemampuannya, baik secara umum maupun dalam domain spesifik. Dari uraian tersebut, kami menyimpulkan bahwa dimensi *self-efficacy* mencakup kompleksitas tugas yang dihadapi individu, kestabilan keyakinan mereka terhadap kemampuannya, dan berbagai situasi di mana evaluasi diri dan efektivitas dapat dinilai.

2.3.2 Item Self-efficacy

(Schwarzer *et al.*, 1995) berpendapat bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan seseorang yang mampu mengendalikan ketentuan lingkungan yang menantang dengan tindakan adaptif

pada kemampuan seseorang untuk menghadapi berbagai situasi. Parameter yang digunakan dalam mengukur self-efficacy terdapat 10 items, yaitu:

1. Pemecahan soal-soal yang sulit selalu berhasil bagi saya apabila saya berusaha
2. Jika seseorang menghambat tujuan saya, saya akan mencari cara dan jalan untuk meneruskannya
3. Saya tidak mempunyai kesulitan untuk melaksanakan niat dan tujuan saya
4. Saya yakin bahwa saya dapat menangani kejadian tak terduga secara efisien
5. Berkat kecerdikan saya, saya tahu bagaimana menangani situasi yang tidak terduga
6. Untuk setiap permasalahan saya dapat menyelesaikannya
7. Saya dapat menghadapi kesulitan dengan tenang, karena saya selalu dapat mengandalkan kemampuan saya
8. Apabila saya menghadapi kesulitan, biasanya saya mempunyai banyak solusi untuk mengatasinya
9. Dalam kejadian yang tidak terduga, saya dapat menanganinya dengan baik
10. Apapun yang terjadi saya akan siap menanganinya

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan untuk jabatan atau peran tertentu (Budiyanto & Mockhlas, 2020). Menurut Ardian dalam (Andreas, 2022), Kinerja diartikan sebagai perwujudan dari performance, yang berarti hasil kerja seorang pegawai, proses manajemen, atau organisasi secara keseluruhan. Hasil kerja tersebut harus dapat dibuktikan secara nyata dan dapat diukur atau dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.

(Hermina & Yosepha, 2019) menjelaskan, manajemen kinerja mencakup seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja setiap individu karyawan maupun kelompok kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan di perusahaan atau organisasi tersebut. Studi (Sudiardhita *et al.*, 2018), menjelaskan kinerja karyawan merupakan ukuran nyata dari perilaku kerja yang bersifat multidimensi. Indikator kinerja mencakup kualitas kerja,

kuantitas kerja, jam kerja, serta kolaborasi dan kerjasama dengan rekan kerja. (Dusterhoff *et al.*, 2014) menyatakan bahwa membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya merupakan tujuan utama kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang efektif dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan kebutuhan pengembangan kompetensi karyawan. Informasi ini kemudian dapat digunakan oleh organisasi untuk membuat keputusan terkait manajemen sumber daya manusia, seperti promosi, pelatihan, dan kompensasi. Selain itu, manfaat lain dari kinerja karyawan adalah dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa kinerjanya dihargai dan diakui secara adil oleh organisasi, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berkontribusi secara optimal. Selanjutnya, sistem manajemen kinerja yang transparan dan berorientasi pada pengembangan dapat mendukung pertumbuhan karir karyawan di masa depan. Dengan demikian, kinerja karyawan yang optimal dapat memperkuat budaya organisasi yang positif, mempertahankan talenta terbaik, dan meningkatkan produktivitas serta efektivitas organisasi secara keseluruhan. Untuk meningkatkan performa para pekerja, penting untuk melakukan penilaian kinerja. Penilaian ini merupakan bagian dari proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pemantauan, pengendalian, dan evaluasi kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan melaksanakan proses ini dengan baik, akan memberikan manfaat yang signifikan bagi para pekerja, manajer, tim sumber daya manusia, dan stakeholder lainnya dalam perusahaan (Ayun, 2011). Menurut (Aguinis *et al.*, 2012), terdapat beberapa tujuan dari penilaian kinerja, antara lain:

1. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan setiap karyawan untuk pertumbuhan pribadi.
2. Memberikan umpan balik kepada karyawan terkait kinerjanya.
3. Memfasilitasi pengambilan keputusan terkait promosi, mutasi, dan kompensasi.
4. Mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
5. Mengevaluasi efektivitas proses seleksi dan rekrutmen.

2.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa indikator yang dikemukakan oleh (Sudiardhita *et al.*, 2018)

2.4.2.1. Kualitas Kerja

Untuk menjaga kelangsungan perusahaan di tengah persaingan yang ketat, penting bagi perusahaan untuk menyajikan produk yang berkualitas. Kenaikan daya beli dan tingkat penerimaan konsumen terhadap kualitas pekerjaan yang disediakan menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan bisnis organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. *Item* kualitas kerja yang dilakukan dalam penelitian (Sudiardhita *et al.*, 2018) yakni meliputi :

1. Pekerjaan saya memenuhi kriteria kualitas perusahaan.
2. Saya terus berusaha untuk menjadi lebih baik dalam meningkatkan kemampuan kerja saya

2.4.2.2. Kuantitas Kerja

Jumlah atau kuantitas produksi menentukan kemampuan organisasi dalam menguasai pasar dan banyaknya pekerjaan atau output yang dapat dihasilkan perusahaan. Hal ini diharapkan dapat memberikan kesan yang baik terhadap posisi dan kinerja produk perusahaan di pasar. *Item* kuantitas kerja yang dilakukan dalam penelitian (Sudiardhita *et al.*, 2018) yakni meliputi :

1. Jumlah pekerjaan yang saya kelola selalu memenuhi target yang telah ditetapkan
2. Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan

2.4.2.3. Waktu Kerja

Menetapkan jam kerja yang paling efisien dan efektif di semua level manajemen merupakan hal mendasar untuk memastikan karyawan dapat menyelesaikan produk dan layanan dengan baik. *Item* waktu kerja yang dilakukan dalam penelitian (Sudiardhita *et al.*, 2018) yakni meliputi :

1. Saya konsisten mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan

2. Saya menjunjung tinggi ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.

2.4.2.4. Kerjasama

Hal Ini adalah syarat yang diperlukan bagi perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kerja sama yang efektif akan membangun kepercayaan antara perusahaan dan beragam pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perusahaan perlu memiliki lingkungan internal yang mendukung dengan tingkat keterlibatan dan keselarasan yang tinggi di setiap tingkatan manajemen. *Item* kerjasama kerja yang dilakukan dalam penelitian (Sudiardhita *et al.*, 2018) yakni meliputi :

1. Saya mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan kerja saya.
2. Saya memiliki hubungan kerja dengan baik bersama rekan kerja saya

Perusahaan perlu memiliki metode evaluasi kinerja yang adil, teratur, dan jelas, serta memberikan masukan yang membangun kepada karyawan. Hal ini bertujuan untuk memotivasi karyawan agar terus meningkatkan kinerja mereka dan mencapai hasil yang lebih baik demi mendukung visi organisasi.

2.5 Hasil Penelitian Sebelumnya yang Relevan

Penulis mencoba memberikan temuan penelitian terkait dari beberapa peneliti terdahulu sebagai bahan perbandingan tentang variabel. *readiness to change*, digitalisasi, *self-efficacy* dan kinerja karyawan, seperti yang tersaji dalam tabel 2.1 :

Tabel 2.1 Hasil penelitian Sebelumnya yang relevan

No	Nama Pengarang	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Puspitadewi, 2019)	Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai	Variabel Penelitian: Digitalisasi, Efektivitas, dan Produktivitas Kerja	Hasil Penelitian: Digitalisasi berpengaruh terhadap efektivitas. Digitalisasi berpengaruh terhadap Produktivitas. Efektivitas berpengaruh terhadap Produktivitas kerja Digitalisasi berpengaruh terhadap produktivitas melalui efektivitas kerja
2	(Primawanti <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Informasi Berbasis Web Dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan (<i>Literature Review Executive Support Sistem (Ess) For Business</i>)	Variabel Penelitian: Teknologi Informasi, Sistem Informasi, <i>Knowledge Management</i> , dan Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian: Teknologi Informasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
3	(Shidqi <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang)	Variabel Penelitian: Digitalisasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan kerja	Hasil Penelitian: Digitalisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama Pengarang	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4	(Salju <i>et al.</i> , 2023)	<i>The effect of Digitalization, work-family conflict, and organizational factors on employee performance during the COVID-19 pandemic</i>	Variabel Penelitian: Digitalization, Work Family conflict, organizational factor and employee performance .	Hasil Penelitian: <i>Digitalization</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>
5	(Haque & Nishat, 2022)	<i>The Impact of HRM Digitalization on Employee Performance in the RMG Industry of Bangladesh</i>	Variabel penelitian: <i>Digitalization and Employee Performance</i>	Hasil Penelitian: <i>Digitalization</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i>
6	(Wu <i>et al.</i> , 2023)	<i>How Digitalization works in promoting corporate sustainable development performance? The mediating role of green technology innovation</i>	Variabel penelitian: Digitalisasi, pengembangan kinerja, dan Teknologi Inovasi Hijau	Hasil penelitian: Digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja
7	(Bernales-Turpo <i>et al.</i> , 2022)	<i>Burnout, Professional Self-efficacy, and Life Satisfaction as Predictors of Job Performance in Health Care Workers: The Mediating Role of Work Engagement</i>	Variabel penelitian: <i>self-efficacy</i> profesional, kepuasan hidup, kelelahan, kinerja dan keterlibatan kerja	Hasil penelitian: <i>Self-efficacy</i> profesional, kepuasan hidup, dan kelelahan dapat mempengaruhi kinerja melalui keterlibatan kerja

No	Nama Pengarang	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
8	(Evan <i>et al.</i> , 2020)	<i>The Role Of Organizational Commitment In Moderating The Relationship Of Self-efficacy On Employee Performance</i>	Variabel penelitian: self-efficacy, kinerja pegawai, komitmen organisasi	Hasil penelitian: komitmen organisasional pegawai perlu dilakukan karena terbukti mampu memperkuat pengaruh self-efficacy terhadap kinerja pegawai
9	(Hakim <i>et al.</i> , 2022)	<i>The Effect of Workload and Self-efficacy on Employee Performance During the Covid-19 Pandemic</i>	Variabel penelitian: Beban Kerja, <i>Self-efficacy</i> dan Kinerja Pegawai	Hasil penelitian: <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
10	(Sarinten, 2023)	Pengaruh Kompetensi Digital Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru yang Dimediasi oleh Teacher <i>Readiness for Change</i> Sarinten, Setya Raharja	Variabel penelitian: Kompetensi digital, kinerja dan <i>Readiness for Change</i>	Hasil penelitian: Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kompetensi digital guru terhadap kinerja mengajar guru yang dimediasi oleh teacher <i>Readiness for Change</i>
11	(Noviawati, 2016)	Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource Pt. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya)	Variabel penelitian: <i>Self-efficacy</i> , Kinerja Karyawan dan Motivasi	Hasil penelitian: <i>Self-efficacy</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Efikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi Motivasi mampu memediasi pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap kinerja pegawai

No	Nama Pengarang	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
12	(Arista <i>et al.</i> , 2022)	Pengaruh <i>Self-efficacy</i> , Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Lloyd's Inn Bali Di Seminyak	Variabel penelitian: <i>Self-efficacy</i> , motivasi, disiplin kerja, dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian: <i>self-efficacy</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
13	(Yuwono <i>et al.</i> , 2020)	Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Dan <i>Readiness to change</i> Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19	Variabel penelitian: Efektivitas Kepemimpinan Transformasional, <i>Readiness to change</i> dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian: <i>Readiness to change</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan. <i>Readiness to change</i> sebagai mediator penuh.
14	(Aktiva <i>et al.</i> , 2021)	Pengaruh Mediasi Mental <i>Readiness to change</i> Dan <i>Work-Family Conflict</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19	Variabel Penelitian: Mental Kesiapaan Untuk Berubah , <i>Work Family Conflict</i> , Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian: <i>Readiness to change</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan konflik pekerjaan-keluarga dan Kinerja Karyawan. <i>Readiness to change</i> sebagai mediator penuh
15	(Asbari <i>et al.</i> , 2020)	Analisis <i>Readiness for Change</i> Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak Di Masa Pandemi Covid-19	Variabel Penelitian: <i>Readiness for Change</i> dan Kinerja	Hasil Penelitian: Kesiapan terhadap perubahan mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan Kinerja Karyawan

No	Nama Pengarang	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
16	(Meria & Tamzil, 2021)	Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness to change</i> Dan Kinerja Karyawan	Variabel Penelitian: <i>Self-efficacy</i> , <i>Readiness to change</i> , dan Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian: <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. <i>Self-efficacy</i> juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan <i>Readiness to change</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. <i>Readiness to change</i> memediasi hubungan antara <i>self-efficacy</i> dan Kinerja Karyawan
17	(Wilbert <i>et al.</i> , 2021)	Efek <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i> Masyarakat Samosir Dalam Menyambut Bali Baru	Variabel Penelitian: <i>Self-efficacy</i> dan <i>Readiness for Change</i>	Hasil penelitian: <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dengan <i>Readiness for Change</i>
18	(Adeniyi <i>et al.</i> , 2022)	<i>Entrepreneurial Self-efficacy for Entrepreneurial Readiness in a Developing Context: A Survey of Exit Level Students at TVET Institutions in Nigeria</i>	Variabel Penelitian: <i>Self-efficacy and readiness in a developing</i>	Hasil Penelitian: <i>Self-efficacy</i> berpengaruh terhadap <i>readiness in a developing</i>

No	Nama Pengarang	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
19	(Khusna & Pratiwi, 2022)	Pengaruh Digital Transformation Dan <i>Self-efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Variabel <i>Intervening</i> (Studi Kasus Padamatahari Department Store Java Supermall Semarang)	Variabel Penelitian: Digital transformasi, <i>Self-efficacy</i> , <i>Readiness to change</i> , dan Kinerja Karyawan	Hasil Penelitian: Digital transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Digital transformation berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>readiness to change</i> , <i>Self-efficacy</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>readiness to change</i> , <i>Readiness to change</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, <i>Readiness to change</i> tidak mampu memediasi digital transformation terhadap Kinerja Karyawan, <i>Readiness to change</i> mampu memediasi <i>Self-efficacy</i> terhadap kinerja karyawan.
20	(Wayuhana <i>et al.</i> , 2023)	Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik Dan <i>Self-efficacy</i> Terhadap <i>Readiness to change</i> Pada Aparatur Sipil Negara Kabupaten Magetan	Variabel Penelitian: Digitalisasi, <i>self-efficacy</i> , dan <i>Readiness to change</i>	Hasil Penelitian: Digitalisasi pelayanan publik tidak berpengaruh secara signifikan terhadap <i>readiness to change</i> <i>Self-efficacy</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>readiness to change</i> Digitalisasi pelayanan publik dan <i>self-efficacy</i>

No	Nama Pengarang	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
				berpengaruh secara simultan terhadap <i>readiness to change</i>
21	(Saf'ani & Ratnawati, 2021)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel <i>Readiness to change</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 (Studi Pada Karyawan Pt. Pelni Persero Jakarta)	Variabel Penelitian: Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, <i>Readiness to change</i> Sebagai,	Hasil Penelitian: Kesiapan untuk perubahan memberi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu variabel Kesiapan untuk Perubahan terbukti mampu memediasi hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor penting di lingkungan kerja adalah bagaimana keyakinan diri individu, atau yang sering disebut sebagai *self-efficacy*, memengaruhi kinerja mereka. tingkat keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan tingkat hasil yang sesuai standar memiliki dampak yang besar pada produktivitas dan kesuksesan mereka dalam pekerjaan (Bernales-Turpo *et al.*, 2022). Oleh karena itu, tingkat *self-efficacy* yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan yang lebih baik, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, efikasi diri merupakan suatu keyakinan terhadap diri sendiri yang muncul dalam menyelesaikan/mengatasi beraneka ragam situasi yang muncul dalam hidupnya, penting bagi pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan *self-efficacy* mereka, dengan

memiliki self-efficacy yang tinggi, pegawai akan lebih yakin dalam menyelesaikan tugas mereka dengan lebih baik (Hakim *et al.*, 2022). Secara singkat dapat dikatakan bahwa bukan hanya kemampuan kerja yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas, melainkan juga ditentukan oleh tingkat keyakinan pada kemampuan sehingga dapat menambah intensitas motivasi dan kinerja karyawan (Wastuti, 2018). Tingkat efikasi diri yang baik ditunjukkan pada keyakinan pegawai pada kemampuannya melaksanakan tugas yang mempengaruhi kinerja, dimana pegawai selalu patuh terhadap prosedur yang ditetapkan organisasi dan selalu dapat bekerjasama dengan sesama dalam menyelesaikan pekerjaan (Saraswathi *et al.*, 2017).

Penelitian (Bernales-Turpo *et al.*, 2022) menunjukkan *self-efficacy* profesional, kepuasan hidup, dan kelelahan dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja. Pada Penelitian (Hakim *et al.*, 2022) menunjukkan *self-efficacy* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi penelitian yang dilakukan oleh (Arista *et al.*, 2022) menunjukkan *Self-efficacy* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Wastuti, 2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Saraswathi *et al.*, 2017) menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

H1 : Terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.

2.6.2 Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan

. Digitalisasi merupakan proses mengubah berbagai informasi, kabar atau berita dari format analog menjadi format digital sehingga lebih mudah untuk diproduksi atau disimpan, dikelola dan didistribusikan dimana informasi yang disajikan dalam bentuk teks, angka, audio, visual yang berisi tentang ideologi, social, kesehatan dan bisnis, sehingga dengan penerapan digitalisasi ini akan mampu meningkatkan kelancaran pekerjaan karyawan dan kinerja karyawan (Situmorang *et al.*, 2023). Digitalisasi dapat mengembangkan suatu inovasi untuk dapat menciptakan kontrol yang lebih bagi perusahaan seperti penggunaan aplikasi maupun perangkat lunak dan juga melakukan pengujian dalam tahapan produksi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak baik bagi operasional (Bahas & Yamit, 2022). Kinerja diartikan sebagai pencapaian tugas yang diukur

berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan yang telah ditetapkan sebelumnya, penggunaan teknologi dalam kerangka etika yang benar dapat memberikan manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan kinerja individu dan kelompok, teknologi dapat mengurangi beban kerja karyawan, namun di sisi lain, mengurangi jumlah karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, sehingga mengurangi peluang kerja, perusahaan memanfaatkan teknologi canggih untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan melalui departemen manajemen sumber daya manusia, untuk meningkatkan produktivitas dan mengelola tenaga kerja, departemen SDM memanfaatkan teknologi terbaru agar tetap relevan dengan tren pasar (Rajnish, 2016).

Penelitian (Situmorang *et al.*, 2023) menunjukkan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu. Pada penelitian (Puspitadewi, 2019) menyimpulkan bahwa kompetensi digital atau dapat kita ketahui suatu kompetensi digitalisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dilanjutkan dengan penelitian (Rajnish, 2016) menunjukkan hasil bahwa kinerja karyawan adalah faktor yang paling terpengaruh oleh pengenalan teknologi baru atau perkembangan terhadap digitalisasi. Sependapat dengan penelitian sebelumnya hasil pengujian yang dilakukan oleh (Haque & Nishat, 2022) menunjukkan *digitalization* berpengaruh terhadap *employee performance*. Penelitian (Hayati *et al.*, 2024) menunjukkan digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan operasional di PT Bank Capital Indonesia. Pada penelitian (Bahas & Yamit, 2022) juga menunjukkan digitalisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan Penjelasan diatas maka peneliti menggunakan hipotesis :

H2 : Terdapat pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.

2.6.3 Pengaruh *Readiness to Change* Terhadap Kinerja

Kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku yang mendukung terhadap perubahan, karyawan yang memiliki mental siap berubah akan bersedia untuk mempelajari hal-hal baru dan berkinerja lebih agar mampu mencapai perubahan yang diharapkan, kesiapan untuk berubah juga akan mempengaruhi tingkat keahlian dan keterampilan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan (Meria & Tamzil, 2021). Ketika perubahan

dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya *readiness for change* dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan *readiness to change* pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan salah satunya adalah kinerja karyawan yang semakin baik (Asbari *et al.*, 2020).

Hasil penelitian (Asbari *et al.*, 2020) *readiness to change* mempunyai pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan, Pada penelitian (Aktiva *et al.*, 2021) *readiness to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan konflik pekerjaan-keluarga dan kinerja karyawan, Pengembangan penelitian yang dilakukan oleh (Yuwono *et al.*, 2020) menunjukkan hasil bahwa *readiness to change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Meria & Tamzil, 2021) menghasilkan *readiness to change* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Serta pada penelitian (Gazali *et al.*, 2020) *readiness to change* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti menggunakan hipotesis :

H3 : Terdapat pengaruh *readiness to change* terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta

2.6.4 Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap *Readiness to Change*

Pengaruh *self-efficacy* terhadap *readiness to change* menunjukkan interaksi kompleks antara kepercayaan individu terhadap kemampuan diri dan keinginan untuk menerima perubahan di lingkungan kerja, orang dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung menghadapi tantangan dan hambatan dengan lebih percaya diri dan memiliki sikap positif serta kegigihan terhadap perubahan, semakin besar tingkat kepercayaan diri yang dimiliki karyawan, semakin mudah mereka untuk menerima perubahan yang dilakukan oleh organisasi, jika perubahan dalam organisasi dapat diterima dengan baik, maka perubahan tersebut akan memberikan dampak positif baik bagi organisasi maupun individu di dalamnya (Vanny *et al.*, 2022). Semakin tinggi kepercayaan seseorang untuk bisa

menyelesaikan masalah dikarenakan perubahan tersebut atau dengan kata lain *self-efficacy* individu tersebut tinggi, maka semakin mudah individu tersebut menerima suatu perubahan yang sudah direncanakan dan akan dilakukan (Wilbert *et al.*, 2021). Terdapat empat aspek untuk mengetahui kesiapan untuk berubah pada individu, aspek tersebut dinyatakan oleh (Holt *et al.*, 2007) diantaranya yaitu *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. Aspek pertama yaitu *appropriateness*, pada aspek ini karyawan yang dianggap siap terhadap perubahan akan memiliki keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan tepat dan dapat menguntungkan bagi perusahaan. Aspek kedua dari kesiapan untuk berubah yaitu *change efficacy*, pada aspek ini kesiapan individu untuk berubah dilihat dari keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan yang dilakukan. Karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan yang diinginkan oleh perusahaan, serta mampu untuk berkinerja dengan baik. Karyawan yakin memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk perubahan yang diterapkan sehingga mereka dapat melaksanakan perubahan tersebut dengan mudah dan membantu mensukseskan perubahan tersebut. Selanjutnya, aspek ketiga dari kesiapan untuk berubah yaitu *management support*. Aspek ini melihat keyakinan atau persepsi karyawan terhadap pimpinan perusahaan dalam memberikan dukungan terhadap perubahan yang dijalankan. Aspek keempat dari kesiapan untuk berubah yaitu *personal valence*, aspek ini berkaitan dengan keyakinan karyawan mengenai keuntungan yang didapatkan dari perubahan yang dilakukan.

Hasil Penelitian (Wilbert *et al.*, 2021) *self-efficacy* berpengaruh positif dengan *readiness for change*, Penelitian (Adeniyi *et al.*, 2022) *self-efficacy* berpengaruh terhadap *readiness in a developing* yang dapat diartikan sebagai *readiness to change*. Pada hasil Penelitian (Nurhaliza & Mulyana, 2022) menunjukkan *self-efficacy* memiliki hubungan yang signifikan dan bersifat searah atau positif dengan *readiness to change*. Hasil penelitian (Vanny *et al.*, 2022) menunjukkan bahwa secara parsial variabel *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *readiness to change*. Serta pada penelitian (Emsza *et al.*, 2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan *self-efficacy* terhadap *readiness to change*. Berdasarkan Penjelasan diatas maka peneliti menggunakan hipotesis :

H4 : Terdapat pengaruh *self-efficacy* terhadap *readiness to change* Airnav Indonesia
Cabang Yogyakarta

2.6.5 Pengaruh Digitalisasi Terhadap *Readiness to Change*

Digitalisasi perusahaan di berbagai industri, yang didorong oleh teknologi digital terbaru seperti Internet of Things (IoT), analisis data besar, kecerdasan buatan, dan komputasi awan, merupakan fenomena yang terus berkembang (Khin & Ho, 2019). Digitalisasi telah merubah struktur dan operasional organisasi secara signifikan, menghadirkan kondisi baru yang membuat banyak organisasi kesulitan untuk beradaptasi. Perubahan ini mencakup penerapan teknologi baru, perubahan dalam cara kerja, dan tuntutan untuk mengelola data yang lebih besar dan kompleks. Akibatnya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menyesuaikan proses, sumber daya, dan strategi mereka untuk memenuhi tuntutan dan peluang yang ditawarkan oleh era digital (Sousa & Rocha, 2019). Dampak digitalisasi terhadap *readiness to change* mencerminkan bagaimana masuknya teknologi digital ke dalam lingkungan kerja mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap perubahan, pergeseran penggunaan teknologi semakin tinggi di era ini, perusahaan juga mengalami transformasi besar-besaran dalam hal digitalisasi artinya perubahan pelayanan ataupun operasi bisnis dengan memanfaatkan teknologi yang ada (Khusna & Pratiwi, 2022). Seseorang yang memiliki kemampuan teknologi digital dapat memberikan nilai tambah dalam melakukan setiap aktivitasnya. Bekerja dalam memanfaatkan perubahan teknologi khususnya di era digitalisasi perlu dilakukan guna untuk meningkatkan inovasi (Riawan *et al.*, 2021)

Hasil penelitian (Khusna & Pratiwi, 2022) menunjukkan *digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*, pada penelitian (Riawan *et al.*, 2021) menunjukkan *digital learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *individuals readiness* pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa *digital learning* merupakan bagian dari digitalisasi yang berpengaruh terhadap *individual readiness* atau bagian dari *readiness to change* secara individual. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Agarwal *et al.*, 2010) menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap *readiness to change* pada organisasi karyawan dalam bidang kesehatan. Pada penelitian yang dilakukan oleh (Sousa & Rocha, 2019) menunjukkan bahwa pengembangan digitalisasi berdampak positif terhadap *readiness to change* dengan meningkatkan kompetensi, kepercayaan diri, dan keterbukaan terhadap inovasi. Studi yang dilakukan (Khin & Ho,

2019) oleh mengungkapkan bahwa digitalisasi dapat secara langsung berpengaruh positif terhadap *readiness to change* dan kinerja. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti menggunakan hipotesis :

H5 : Terdapat pengaruh digitalisasi terhadap *readiness to change* Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta

2.6.6 *Readiness to Change* Memediasi *Self-efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan beradaptasi yang cepat akan membantu karyawan untuk cepat belajar dan meningkatkan kinerjanya misalnya dengan melalui pelatihan penggunaan teknologi baru, karyawan tipikal ini akan dapat terus berkinerja dan memiliki keyakinan yang tinggi meskipun didepan akan banyak tantangan baru yang harus dihadapi (Meria & Tamzil, 2021)

Hasil Penelitian (Meria & Tamzil, 2021) *self- efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*, *Self-efficacy* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *readiness to change* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, *readiness to change* memediasi hubungan antara *Self-efficacy* dan kinerja karyawan

H6 : *Readiness to Change* Memediasi *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta

2.6.7 *Readiness to Change* Memediasi Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan

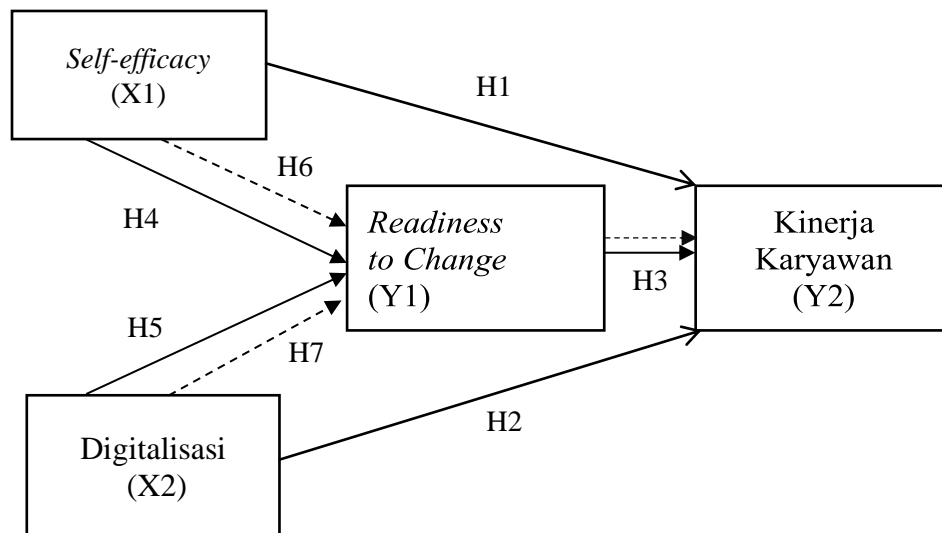
Kompetensi digital dan kesiapan terhadap perubahan merupakan dua hal penting yang menjadi kebutuhan akibat perkembangan teknologi yang sangat cepat. Komunikasi, kolaborasi dan pembuatan konten digital yang ada dalam kompetensi digital erat kaitannya dengan kemampuan serta kinerja (Sarinten, 2023)

Hasil penelitian (Sarinten, 2023) terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung kompetensi digital guru atau dapat juga disebut dengan kompetensi digitalisasi yang dilakukan oleh guru terhadap kinerja mengajar guru ataupun kinerja karyawan pendidik yang dimediasi oleh *teacher readiness to change*

H7 : *Readiness to Change* memediasi digitalisasi terhadap kinerja karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta

2.6 Model Penelitian

Model pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada hasil penelitian teoritis sebelumnya yang telah diuraikan, yang akan memberikan dasar untuk suatu model penelitian. Berikut adalah model penelitian yang dimaksud:



Gambar 2.1 Model Penelitian

2.7 Hipotesis Penelitian

1. Terdapat pengaruh *Self-efficacy* terhadap Kinerja Karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta
3. Terdapat pengaruh *Readiness to Change* terhadap Kinerja Karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta melalui efektivitas kerja.
4. Terdapat pengaruh *Self-efficacy* terhadap *Readiness to Change* Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta.
5. Terdapat pengaruh Digitalisasi kerja terhadap *Readiness to Change* Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta
6. *Readiness to Change* memediasi *Self-efficacy* terhadap Kinerja Karyawan
7. *Readiness to Change* memediasi Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Metodologi Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengumpulkan data numerik melalui analisis statistik pada sampel yang telah ditentukan sebelumnya. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan dan mengelola data primer melalui penyebaran kuesioner, menginterpretasikan hasil, dan membandingkannya dengan hasil penelitian sebelumnya.

3.2 Defenisi Operasional Variabel

Terdapat 4 variabel dalam penelitian ini, yaitu dua variabel bebas (*independent variable*) satu variabel *Intervening* dan satu variabel terikat (*dependent variable*). (Hair *et al.*, 2014) menjelaskan bahwa *independent variable* adalah variabel yang nilainya mempengaruhi variabel lainnya, yaitu variabel terikat atau dapat disebut juga dengan variabel eksogen . Sedangkan *dependent variable* adalah variabel yang nilainya tergantung dari nilai variabel lainnya atau dapat disebut juga dengan variabel endogen. Variabel *intervening* adalah variabel yang berperan dalam mengubah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Ini berada di antara keduanya, bertindak sebagai perantara, sehingga variabel bebas secara tidak langsung memengaruhi perubahan pada variabel terikat (Mujianto & Rinaldi, 2017). Sesuai dengan topik yang diambil yaitu “Pengaruh *Self-efficacy* (X1) Dan Digitalisasi (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y2) Dengan *Readiness to Change* (Y1) Sebagai variabel *intervening*. Secara terperinci, tabel berikut merupakan penjelasan operasional variabel pada penelitian ini.

Tabel 3.1 Variabel, Indikator dan Item Pernyataan (X1)

No	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
1.	<i>Self-Efficacy</i> (X1) merupakan keyakinan seseorang yang mampu mengendalikan ketentuan		SE1 : Pemecahan soal-soal yang sulit selalu berhasil bagi saya apabila saya berusaha

<p>lingkungan yang menantang dengan tindakan adaptif pada kemampuan seseorang untuk menghadapi berbagai situasi (Schwarzer <i>et al.</i>, 1995)</p>		<p>SE2 : Jika seseorang menghambat tujuan saya, saya akan mencari cara dan jalan untuk meneruskannya</p>
		<p>SE3 : Saya tidak mempunyai kesulitan untuk melaksanakan niat dan tujuan saya</p>
		<p>SE4 : Saya yakin bahwa saya dapat menangani kejadian tak terduga secara efisien</p>
		<p>SE5 : Berkat kecerdikan saya, saya tahu bagaimana menangani situasi yang tidak terduga</p>
		<p>SE6 : Untuk setiap permasalahan saya dapat menyelesaikannya</p>
		<p>SE7 : Saya dapat menghadapi kesulitan dengan tenang, karena saya selalu dapat mengandalkan kemampuan saya</p>
		<p>SE8 : Apabila saya menghadapi kesulitan, biasanya saya mempunyai banyak solusi untuk mengatasinya</p>
		<p>SE9 : Dalam kejadian yang tidak terduga, saya dapat menanganinya dengan baik</p>
		<p>SE10 : Apapun yang terjadi saya akan siap menanganinya</p>

Tabel 3.2 Indikator dan Pernyataan Variabel (X2)

NO	Variabel	Indikator	Pernyataan
2	Digitalisasi (X2) Proses menuju digital dikenal sebagai “digitalisasi”, yaitu proses peningkatan teknologi digital yang digunakan hampir seluruh bidang kehidupan. Hal ini memungkinkan masyarakat memperoleh informasi secara online dengan cepat dan mudah serta mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan sebelumnya, serta terlihat lebih efisien dan efektif. dari segi kuantitas, kualitas, dan waktu (Situmorang <i>et al.</i> , 2023)	1. Perencanaan Digitalisasi (Situmorang <i>et al.</i> , 2023)	D1 : Saya melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi internal di Airnav Cabang Yogyakarta D2 : Digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan D3 : Aplikasi Digitalisasi yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan saat ini (fleksibel)
		2. Pengorganisasian Digitalisasi (Situmorang <i>et al.</i> , 2023)	D4 : Tim IT selaku pengelola digitalisasi mempunyai kemampuan yang memadai D5 : SOP pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki perusahaan D6 : Kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang.
		3. Pelaksanaan Digitalisasi (Situmorang <i>et al.</i> , 2023)	D7 : Setiap aplikasi digitalisasi yang diterapkan dilakukan uji coba. D8 : Setiap aplikasi digitalisasi disosialisasikan kepada semua user/karyawan D9 : Manfaat aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun Perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.
		4. Monitoring dan evaluasi Digitalisasi (Situmorang <i>et al.</i> , 2023)	D10 : Tim IT selalu melakukan monitoring dan evaluasi aplikasi digitalisasi

		<p>D11 : Tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi</p> <p>D12 : Tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman</p>
	5. Input Digitalisasi (Situmorang <i>et al.</i> , 2023)	<p>D13 : Saya melihat spesifikasi PC yang disediakan perusahaan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai/memadai.</p> <p>D14 : Kecepatan atau Bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi telah sesuai.</p>

Tabel 3.3 Indikator dan Pernyataan Variabel (Y1)

NO	Variabel	Indikator	Item Pertanyaan
3	<i>Readiness to Change</i> (Y1) adalah kesediaan seseorang untuk berubah sebagai suatu sikap yang menyeluruh, dan mencakup isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan itu dilakukan), dan konteks (keadaan di mana perubahan itu terjadi), serta dipengaruhi secara bersamaan melalui perubahan individu yang terkena dampak terlibat	1. <i>Appropriateness</i> (Kesesuaian) (Holt <i>et al.</i> , 2007)	<p>RC1 : Saya merasa organisasi akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang dilakukan</p> <p>RC2 : Terdapat alasan bagi saya dalam melakukan perubahan dilakukan</p> <p>RC3 : Perubahan ini akan meningkatkan efisiensi bagi organisasi kita secara keseluruhan</p> <p>RC4 : Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi melakukan perubahan</p> <p>RC5 : Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah</p> <p>RC6 : Perubahan ini sesuai dengan</p>

dalam perubahan organisasi (karakteristik individu harus diubah) (Holt <i>et al.</i> , 2007)		prioritas organisasi
	2. <i>Management Support</i> (Dukungan Manajemen) (Holt <i>et al.</i> , 2007)	RC7 : Manajemen menekankan pentingnya menghadapi perubahan RC8 : Manajemen telah berupaya melakukan pengembangan organisasi untuk menghadapi perubahan
	3. <i>Change Efficacy</i> (Efikasi Perubahan) (Holt <i>et al.</i> , 2007)	RC9 : Saya dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi RC10 : Saya terus meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan RC11 : Saya selalu beraksi cepat terhadap perubahan yang terjadi RC12 : Saya menangani penyesuaian yang datang dengan sikap yang tenang RC13 : Saya yakin dengan pengalaman saya, bahwa mampu bekerja dengan baik setelah terdapat perubahan di organisasi
	4. <i>Personal Valence</i> (Nilai Pribadi) (Holt <i>et al.</i> , 2007)	RC14 : Perubahan yang saya lakukan akan membawa manfaat bagi diri saya dan Perusahaan RC15 : Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah. RC16 : Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi

			mengadopsi perubahan organisasi
--	--	--	---------------------------------

Tabel 3.4 Indikator dan Pernyataan Variabel (Y2)

NO	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
4	Kinerja karyawan (Y2) merupakan ukuran nyata dari perilaku kerja yang bersifat multidimensi (Sudiardhita <i>et al.</i> , 2018).	1. Kualitas Kerja (Sudiardhita <i>et al.</i> , 2018)	KK1 : Pekerjaan saya memenuhi kriteria kualitas perusahaan. KK2 : Saya terus berusaha untuk menjadi lebih baik dalam meningkatkan kemampuan kerja saya
		2. Kuantitas Kerja (Sudiardhita <i>et al.</i> , 2018)	KK3 : Jumlah pekerjaan yang saya kelola selalu memenuhi target yang telah ditetapkan KK4 : Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan
		3. Waktu Kerja (Sudiardhita <i>et al.</i> , 2018)	KK5 : Saya konsisten mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan KK6 : Saya menjunjung tinggi ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.
		4. Kerjasama (Sudiardhita <i>et al.</i> , 2018)	KK7 : Saya mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan kerja saya. KK8 : Saya memiliki hubungan kerja dengan baik bersama rekan kerja saya

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian merujuk pada sejumlah entitas yang dapat menjadi subjek penelitian, termasuk objek, individu, atau kejadian yang menjadi fokus atau target riset. Menurut (Kurniawan & Puspitaningtyas, 2016) Populasi merupakan domain yang disederhanakan, terdiri dari entitas atau subjek tertentu dengan jumlah dan atribut khusus yang digunakan oleh peneliti untuk analisis, yang kemudian membentuk dasar untuk penarikan kesimpulan.

Berdasarkan pendapat tersebut, anggota populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta yang terkait dengan variabel penelitian. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. (Hair *et al.*, 2014) menyatakan bahwa *simple random sampling* adalah teknik pengambilan sampel statistik untuk menilai nilai suatu populasi atau hubungan antar variabel berdasarkan sampel acak yang diambil dari populasi

Sebaliknya, dalam menetapkan ukuran sampel, penulis bermaksud menyebar kuesioner sebanyak mungkin kepada populasi. Hasilnya adalah penulis mendapatkan kuesioner yang layak untuk dianalisis kembali, yang merupakan pandangan penulis. Penulis bertujuan untuk menggunakannya sebagai contoh penelitian. Untuk menetapkan ukuran sampel dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode saturasi/sensus dengan mengambil semua karyawan AirNav Indonesia cabang Yogyakarta, yang berjumlah 116 orang, sebagai sampel penelitian.

3.2 Teknik Pengolahan Data

1. Kuesioner

Daftar pertanyaan yang digunakan sebagai alat penelitian untuk mengumpulkan data dari responden disebut kuesioner. Pertanyaan dalam kuesioner penelitian disesuaikan dengan indikator dari setiap variabel, terdapat 4 variabel pada penelitian ini yaitu *Self-efficacy* (X1), *Digitalisasi* (X2), *Readiness to Change* (Y1), dan *Kinerja Karyawan* (Y2). Para peneliti menggunakan skala Likert yang dimodifikasi dari 1 sampai 6. Alasan penggunaan skala 1 sampai 6 karena dalam penelitian ini tidak terdapat nilai tengah (netral), responden memberikan tanggapan yang jelas terhadap pertanyaan-pertanyaan

yang diajukan, dan tidak terdapat adanya bias sosial. Tanggapan Pertanyaan untuk setiap elemen survei mempunyai skala dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, dengan skor berkisar antara 1 hingga 6. Menurut (Chomeya, 2010) Penggunaan skala likert 6 poin cocok untuk penelitian yang melibatkan banyak variabel karena menghindari tanggapan netral, mengurangi risiko variabilitas dan penyimpangan dari pengambilan keputusan individu dan dapat diandalkan

Tabel 3.5. Skala Likert

Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Agak Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Skala	6	5	4	3	2	1

2. *Editing*

Editing melibatkan peninjauan dan penyesuaian data penelitian untuk menyederhanakan proses pengkodean dan pengolahan data menggunakan metode statistik.

3. Tabulasi

Proses mengubah setiap pertanyaan ke dalam format numerik untuk digunakan dalam penelitian dikenal sebagai tabulasi.

3.3 Teknik Analisis Data

3.3.1 Metode Teknik Analisis Deskriptif

Teknik analisis deskriptif merupakan sebuah metode yang dapat digunakan untuk menganalisis data dengan cara membuat kesimpulan dari data yang telah dikumpulkan. Teknik ini memberikan gambaran awal mengenai setiap variabel dimana dalam penelitian ini mencangkup variabel eksogen, endogen, dan mediasi (Sahir, 2022). Analisis deskriptif merupakan metode yang menginterpretasikan dan mendeskripsikan hasil data yang dikumpulkan untuk bisa menjelaskan variabel-variabel yang dipilih sesuai dengan kebutuhan peneliti.

3.3.2 Metode Structural Equation Modeling (SEM)

Structural Equation Modeling (SEM) atau yang lebih kita kenal dengan model persamaan struktural menggunakan berbagai jenis model untuk menggambarkan ada atau tidaknya hubungan antar variabel yang di amati dengan tujuan dasar dalam uji kuantitatif dari teoritis yang dihipotesiskan oleh peneliti sehingga, SEM dapat diartikan sebagai salah satu alat teknik analisis yang menguji variabel laten dan konstruk manifes baik endogen maupun eksogen untuk menggambarkan hubungan simultan oleh peneliti (Suharto, 2018). Langkah dalam pengembangan model SEM adalah (Tjahjono *et al.*, 2021)

1. Pengembangan Model Berdasarkan Teori

Pengembangan model SEM adalah mencari atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi terpenting yang kuat. Setelah itu model tersebut divalidasi secara empirik melalui program SEM

2. Menyusun Diagram Jalur

Terdapat 2 hal yang perlu dilakukan yaitu menyusun model struktural yaitu dengan menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen menyusun suatu dan menentukan model dengan menghubungkan konstruk laten endogen atau eksogen dengan variabel indikator atau *manifest*

3. Menurunkan Persamaan Struktural dari diagram Jalur

Setelah diagram jalur disusun, maka harus diturunkan persamaan strukturalnya

4. Memilih Jenis Input Matriks dan Estimasi Model yang Diusulkan

Teknik estimasi dilakukan dengan dua tahap, yaitu Estimasi *Measurement Model* digunakan untuk menguji unidimensionalitas dari konstruk eksogen dan endogen dengan menggunakan teknik *confirmation factor analysis* dan tahap Estimasi *Structural Equation Model* dilakukan melalui *full model* untuk melihat kesesuaian model dan hubungan kausalitas yang dibangun dalam model ini.

5. Menilai Identifikasi Model Struktural

Menilai identifikasi model struktural meliputi, adanya nilai standar *error*

yang besar untuk 1 atau lebih koefisien, ketidakmampuan program untuk *invert information matrix*, nilai estimasi yang tidak mungkin *errorvariance* yang negatif, dan adanya korelasi yang tinggi antar koefisien estimasi

6. Menilai Kriteria Goodness-of-Fit

Perlu memperhatikan terpenuhinya asumsi-asumsi dalam SEM yaitu ukuran sampel, normalisasi, *outliers*, dan *multicolinearity*

3.3.3 Partial Least Square (PLS) – SEM

Model PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan secara bersamaan dalam model kompleks yang terdiri dari beberapa konstruksi, variabel indikator, dan jalur struktural. Model PLS-SEM menjadi metode yang populer untuk memperkirakan model jalur dengan variabel laten dan hubungannya. Telah banyak perkembangan yang terjadi dalam pemodelan PLS-SEM. Diantara yang paling menonjol adalah rilis terbaru perangkat lunak SmartPLS. Perangkat lunak yang mudah digunakan membuat sarjana ilmu sosial jauh lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan penelitian dan publikasi mereka. Ini terutama benar ketika perangkat lunak menyertakan opsi untuk menyelesaikan analisis paling mutakhir dengan metode statistik tertentu (Rahadi, 2023). LPS-SEM adalah teknik statistik multivariat yang digunakan untuk membandingkan variabel dependen dengan variabel independen. Model ini didasarkan pada varian yang dirancang untuk mengatasi regresi berganda dalam kondisi tertentu, seperti ukuran sampel yang kecil, data yang tidak lengkap, dan multikolinieritas (Hamid & Anwar, 2019)

3.3.4 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Langkah pertama dalam evaluasi model PLS-SEM adalah menilai model pengukuran atau outer model. Pada tahap ini, dilakukan uji Validitas Konstruksi yang mencakup Validitas Konvergen dengan melihat nilai *Loading Factor*, serta uji Validitas Diskriminan yang ditunjukkan oleh nilai *Cross Loading*. Selanjutnya, tahap kedua melibatkan pengujian reliabilitas dengan menggunakan nilai *Composite Reliability* (Hamid & Anwar, 2019). Analisis dari *Outer model* menghasilkan nilai

yang digunakan untuk menganalisis uji validitas reliabilitas. Analisis tersebut meliputi *Outer Loading*, *Outer Weight*. Nilai reliabilitas konstruk meliputi *Cronbach's Alfa*, *Coefficient Rho* dan *Composythe Reliability*. Untuk uji validitas konstruk dapat juga diperoleh dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Analisis validitas diskriminan atau *convergen* dapat diperoleh dari nilai *cross loading*, *forner larcker criterion* dan *Heterotrait Monotrait (HTMT)* (Rahadi, 2023).

3.5.4.1. Convergent Validity

Validitas konvergen dalam PLS-SEM mengacu pada sejauh mana suatu pengukuran memiliki korelasi positif dengan pengukuran lain dari konstruk yang sama. Validitas ini dapat dievaluasi melalui beberapa kriteria: *Outer loadings*, yaitu korelasi antara indikator dengan konstruknya, yang sebaiknya bernilai lebih dari 0,7 untuk menunjukkan validitas yang baik; *Average Variance Extracted (AVE)*, yang mengukur rata-rata varians dalam indikator-indikator yang dijelaskan oleh konstruknya, dan harus lebih dari 0,5 agar memenuhi validitas konvergen; serta *Composite Reliability*, yang mengukur konsistensi internal dan menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut dapat mengukur konstruk yang sama, dengan nilai yang sebaiknya lebih dari 0,7. Jika ketiga kriteria tersebut terpenuhi, maka indikator-indikator dalam model pengukuran dapat dianggap valid dan secara konvergen mengukur konstruk yang dimaksud. (Hair *et al.*, 2014)

3.5.4.2. Discriminant Validity

Menurut (Rahadi, 2023) Validitas diskriminan ditetapkan untuk memastikan kekhasan konstruksi dalam penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam penelitian memiliki identitas masing-masing dan tidak terlalu berkorelasi dengan konstruk lain dalam penelitian. Validitas diskriminan dalam SMART-PLS ditetapkan dengan cara :

1. Kriteria Fornell dan Larcker: Menurut Kriteria Fornell dan Larcker, Validitas pembeda ditetapkan jika $Sq.$ Akar AVE untuk konstruk tertentu lebih besar daripada korelasinya dengan semua konstruk lainnya.

2. Pemuatan Silang: Menurut pemuatan Silang, item tertentu harus memiliki pemuatan lebih tinggi pada konstruk induknya.

Pada tahap ini, terdapat dua kriteria yang digunakan dalam proses evaluasi, yaitu nilai Cross Loading dan nilai Korelasi Antar-Konstruk Laten (Hamid & Anwar, 2019). Untuk mengukur kriteria tersebut, dapat dilihat nilai Cross Loading jika lebih dari 0,7, namun, jika terdapat indikator dengan nilai di bawah 0,7, maka dapat dilakukan uji validitas diskriminan Antar Konstruk Laten dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya atau konstruk Laten (Hamid & Anwar, 2019).

3.3.5 Uji Reliabilitas

3.3.5.1. Composite Reliability

Keandalan komposit mengukur seberapa baik variabel yang mendasari konstruksi disajikan dalam pemodelan persamaan struktural. Dalam SEM construct reliability digambarkan dengan menggunakan confirmatory factor analysis (CFA). Kriteria dari nilai Composite Reliability (CR) ini diharapkan CR Nilai $CR \geq 0,70$ jika nilai berada di antara 0,6 – 0,7 maka kriteria dapat diterima dengan catatan nilai validitas dari indikator menunjukkan hasil yang baik (Rahadi, 2023)

3.3.6 Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Berdasarkan (Sarstedt *et al.*, 2016), Evaluasi inner model dapat dilakukan dengan melihat nilai R-Square dimana perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menggambarkan ada atau tidaknya laten eksogen. Variabel secara signifikan berpengaruh terhadap variabel laten endogen. Beberapa kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi model structural antaralain :

1. *Path Coefficients*, mengevaluasi model struktural untuk melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk.

2. Nilai *R-Square* (R^2), mengevaluasi nilai R^2 . Interpretasi nilai R^2 sama dengan interpretasi R^2 regresi linier, yaitu besarnya variabilitas variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen
3. Cross-validated Redundancy (Q^2), Pendekatan komunalitas tervalidasi silang mengukur kemampuan model untuk memprediksi indikator secara langsung dari pendukungnya dengan validasi silang menggunakan model pengukuran dengan menggunakan prosedur *blindfolding*.
4. Ukuran kelayakan model (*goodness-of-fit*), Indeks GoF adalah ukuran tunggal untuk memvalidasi kinerja gabungan dari model pengukuran dan model struktural

Evaluasi model struktural ini penting untuk menguji hipotesis penelitian dan memastikan bahwa model yang dibangun memiliki kualitas dan relevansi prediksi yang baik.

3.6.5.1. Nilai Path Coefficient

Mengevaluasi model dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk atau variabel, dapat dilihat dan dinyatakan melalui koefisien jalur (path coefficient) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar variabel. Tanda atau arah pada jalur (koefisien jalur) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat pada uji t atau CR (critical ratio) yang diperoleh dari proses bootstrapping (metode resampling) (Rahadi, 2023). Path Coefficient ini menunjukkan kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam model. Dalam penelitian ini, Path Coefficient diukur menggunakan nilai T (two-tailed) dengan tingkat signifikansi 10% (t-value 1,65), 5% (t-value 1,96), atau 1% (t-value 2,58) Hamid & Anwar (2019). Jika nilai signifikan atau P-Value lebih kecil dari Alpha atau T-Hitung lebih besar dari T-Tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Sebaliknya, jika P-Value lebih besar dari Alpha atau T-Hitung lebih kecil dari T-Tabel, maka H_0 diterima dan H_a ditolak (Hamid & Anwar, 2019)

3.6.5.2. Nilai R-Square (R2)

Tahap kedua adalah mengevaluasi nilai R-Square atau R2 yang diinterpretasikan seperti pada regresi linier. Nilai R2 ini akan menunjukkan sejauh mana variabilitas variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Kriteria yang digunakan adalah sebagai berikut: nilai R2 di atas 0,67 dianggap substansial, nilai antara 0,33 – 0,67 dianggap moderat, dan di bawah 0,33 dianggap lemah. Perubahan nilai R2 dapat digunakan untuk menentukan apakah pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen bersifat substansial (Hamid & Anwar, 2019)

3.6.5.3. Nilai Goodness of Fit (GOF)

Indeks GoF adalah ukuran tunggal untuk memvalidasi kinerja gabungan dari model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar pangkat dua dari rata-rata indeks komunalitas dikalikan dengan nilai rata-rata model R2. Nilai GoF berkisar antara 0 hingga 1 dengan interpretasi nilai: 0,1 (GoF kecil), 0,25 (GoF sedang), dan 0,36 (GoF besar) (Rahadi, 2023)

3.6.5.4. Cross-validated Redundancy (Q2)

Pendekatan komunalitas tervalidasi silang mengukur kemampuan model untuk memprediksi indikator secara langsung dari pendukungnya dengan validasi silang menggunakan model pengukuran. Pendekatan redundansi tervalidasi silang menggunakan perkiraan model jalur untuk memprediksi titik data yang dihilangkan menggunakan model struktural dalam dan model pengukuran luar. Dalam model PLS Path yang dikembangkan, pendekatan cross validated redundancy diterapkan untuk memprediksi titik data yang dihilangkan. $Q2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai $Q2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang mempunyai relevansi prediktif. Untuk mengetahui nilai Q Square, Jalankan prosedur Blindfolding di SMART-PLS (Rahadi, 2023)

3.3.7 Uji Efek Mediasi

Efek tidak langsung merupakan sejauh mana variabel X mempengaruhi variabel Y melalui mediator (Rahadi, 2023) Dalam penilaian ini, jika nilai P-Value lebih kecil dari nilai Alpha, maka terdapat pengaruh tidak langsung, yang berarti variabel eksogen harus melalui mediator untuk mempengaruhi variabel endogen. Sebaliknya, jika nilai P-Value lebih besar dari nilai Alpha, maka terdapat pengaruh langsung, yang berarti variabel eksogen dapat mempengaruhi variabel endogen tanpa melalui mediator (Hamid & Anwar, 2019)

BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan Kuesioner menggunakan *Google Form* pada karyawan Airnav Indonesia Cabang Yogyakarta dengan berjumlah 116 karyawan pada tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden berdasarkan Jenis Kelamin dan Lama Bekerja yang dapat dikumpulkan :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Frekuensi	Persentase
Laki-Laki	72	62.1
Perempuan	44	37.9
Total	116	100.0

Sumber : Data primer diolah 2024

Berdasarkan tabel 4.1 jumlah responden dalam penelitian ini terdiri dari 72 atau sebanyak 62.1% karyawan berjenis kelamin laki-laki dan 44 karyawan atau 37.9 % berjenis kelamin perempuan. Dengan total responden sebesar 116 karyawan.

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kategori	Frekuensi	Persentase
----------	-----------	------------

Kurang dari 2 tahun	15	12.9
2-5 tahun	12	10.3
Lebih dari 5 tahun	89	76.7
Total	116	100.0

Sumber : Data primer diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa identitas responden berdasarkan masa kerja adalah dengan masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 15 karyawan atau 12.9 %, kemudian masa kerja 2 – 5 tahun sebanyak 12 karyawan atau 10.3 %, sedangkan masa kerja lebih dari 5 tahun sebanyak 89 atau 76.7 %. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun.

4.2 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian guna mampu memberikan hasil interpretasi dan deskripsi terhadap 116 hasil data yang dikumpulkan untuk bisa menjelaskan variabel-variabel penelitian untuk rata rata variabel *self-efficacy* bernilai 4.72, untuk rata rata variabel digitalisasi bernilai 4.56, untuk rata rata variabel *readiness to change* bernilai 4,59, dan rata rata variabel kinerja karyawan adalah 4.58. Interpretasi dalam teknik ini menggunakan rata-rata atau mean dari item-item variabel yang dihasilkan. Berdasarkan hasil statistik deskriptif ditunjukkan pada Tabel 4.3 dibawah berikut:

Tabel 4.3 Hasil Statistik Deskriptif

Code	Indikator	Mean
SE1	Pemecahan soal-soal yang sulit selalu berhasil bagi saya apabila saya berusaha	4,75
SE2	Jika seseorang menghambat tujuan saya, saya akan mencari cara dan jalan untuk meneruskannya	4,86
SE3	Saya tidak mempunyai kesulitan untuk melaksanakan niat dan tujuan saya	4,75

SE4	Saya yakin bahwa saya dapat menangani kejadian tak terduga secara efisien	4,58
SE5	Berkat kecerdikan saya, saya tahu bagaimana menangani situasi yang tidak terduga	4,74
SE6	Untuk setiap permasalahan saya dapat menyelesaikannya	4,75
SE7	Saya dapat menghadapi kesulitan dengan tenang, karena saya selalu dapat mengandalkan kemampuan saya	4,66
SE8	Apabila saya menghadapi kesulitan, biasanya saya mempunyai banyak solusi untuk mengatasinya	4,68
SE9	Dalam kejadian yang tidak terduga, saya dapat menanganinya dengan baik	4,68
SE10	Apapun yang terjadi saya akan siap menanganinya	4,82
D1	Saya melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi internal di Airnav Cabang Yogyakarta	4,58
D2	Digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan	4,52
D3	Aplikasi Digitalisasi yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan saat ini (fleksibel)	4,55
D4	Tim IT selaku pengelola digitalisasi mempunyai kemampuan yang memadai	4,56
D5	SOP pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki perusahaan	4,59
D6	Kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang.	4,54
D7	Setiap aplikasi digitalisasi yang diterapkan dilakukan uji coba.	4,53
D8	Setiap aplikasi digitalisasi disosialisasikan kepada semua user/karyawan	4,62
D9	Manfaat aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun Perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya	4,47
D10	Tim IT selalu melakukan monitoring dan evaluasi aplikasi digitalisasi	4,58

D11	Tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi	4,52
D12	Tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman	4,60
D13	Saya melihat spesifikasi PC yang disediakan perusahaan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai/memadai.	4,59
D14	Kecepatan atau Bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi telah sesuai	4,57
RC1	Saya merasa organisasi akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang dilakukan	4,62
RC2	Terdapat alasan bagi saya dalam melakukan perubahan dilakukan	4,59
RC3	Perubahan ini akan meningkatkan efisiensi bagi organisasi kita secara keseluruhan	4,61
RC4	Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi melakukan perubahan	4,59
RC5	Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah	4,53
RC6	Perubahan ini sesuai dengan prioritas organisasi	4,65
RC7	Manajemen menekankan pentingnya menghadapi perubahan	4,55
RC8	Manajemen telah berupaya melakukan pengembangan organisasi untuk menghadapi perubahan	4,60
RC9	Saya dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi	4,61
RC10	Saya terus meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan	4,66
RC11	Saya selalu beraksi cepat terhadap perubahan yang terjadi	4,59
RC12	Saya menangani penyesuaian yang datang dengan sikap yang tenang	4,55
RC13	Saya yakin dengan pengalaman saya, bahwa mampu bekerja dengan baik setelah terdapat perubahan di organisasi	4,59

RC14	Perubahan yang saya lakukan akan membawa manfaat bagi diri saya dan Perusahaan	4,56
RC15	Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah	4,64
RC16	Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi	4,53
KK1	Pekerjaan saya memenuhi kriteria kualitas perusahaan	4,62
KK2	Saya terus berusaha untuk menjadi lebih baik dalam meningkatkan kemampuan kerja saya	4,57
KK3	Jumlah pekerjaan yang saya kelola selalu memenuhi target yang telah ditetapkan	4,53
KK4	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan	4,54
KK5	Saya konsisten mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan	4,61
KK6	Saya menjunjung tinggi ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan	4,59
KK7	Saya mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan kerja saya	4,63
KK8	Saya memiliki hubungan kerja dengan baik bersama rekan kerja saya	4,58

Sumber: Hasil *Output SmartPLS*, 2024

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa variabel *Self-Efficacy* memiliki nilai terendah dari item SE4 yakni “Saya yakin bahwa saya dapat menangani kejadian tak terduga secara efisien” dan memiliki nilai tertinggi dari item SE2 yakni “Jika seseorang menghambat tujuan saya, saya akan mencari cara dan jalan untuk meneruskannya”

Variabel Digitalisasi yang diukur melalui indikator Perencanaan Digitalisasi memiliki rata-rata terendah dari D2 yakni ”Digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan“ dan nilai rata rata tertinggi dari D1 yakni “Saya melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi internal di Airnav Cabang Yogyakarta”. Indikator kedua adalah Pengorganisasian Digitalisasi dengan rata-rata terendah D6 yakni “Kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang” dan nilai tertinggi dari D5 yakni “SOP

pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki Perusahaan”. Indikator ketiga adalah Pelaksanaan Digitalisasi dengan rata-rata terendah D9 yakni “Manfaat aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun Perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya” dan nilai tertinggi dari D8 yakni “Setiap aplikasi digitalisasi disosialisasikan kepada semua user/karyawan”. Indikator keempat adalah Monitoring dan Evaluasi Digitalisasi dengan rata-rata terendah D11 yakni “Tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi” dan nilai tertinggi dari D12 yakni “Tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman”. Indikator kelima adalah Input Digitalisasi dengan rata-rata terendah dari D14 yakni “Kecepatan atau Bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi telah sesuai” dan nilai tertinggi dari D13 yakni “Saya melihat spesifikasi PC yang disediakan perusahaan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai/memadai”.

Variabel *Readiness to Change* yang diukur melalui indikator *Appropriateness* (Kesesuaian) memiliki nilai rata-rata terendah dari RC5 yakni “Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah” dan nilai tertinggi dari RC6 yakni “Perubahan ini sesuai dengan prioritas organisasi”. Indikator Kedua adalah *Management Support* (Dukungan Manajemen) memiliki nilai rata-rata terendah dari RC7 yakni “Manajemen menekankan pentingnya menghadapi perubahan” dan nilai tertinggi dari RC8 yakni “Manajemen telah berupaya melakukan pengembangan organisasi untuk menghadapi perubahan”. Indikator Ketiga adalah *Change Efficacy* (Efikasi Perubahan) memiliki nilai rata-rata terendah dari RC12 yakni “Saya menanggapi penyesuaian yang datang dengan sikap yang tenang” dan nilai tertinggi dari RC10 yakni “Saya terus meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan”. Indikator Keempat adalah *Personal Valence* (Nilai Pribadi) memiliki nilai rata-rata terendah dari RC16 yakni “Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi” dan nilai tertinggi dari RC15 yakni “Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah”.

Variabel Kinerja Karyawan yang diukur melalui indikator Kualitas Kerja memiliki nilai rata-rata terendah dari KK2 yakni “Saya terus berusaha untuk menjadi lebih baik dalam meningkatkan kemampuan kerja saya” dan nilai tertinggi dari KK1 yakni “Pekerjaan saya memenuhi kriteria kualitas perusahaan”. Indikator Kedua adalah Kuantitas Kerja memiliki nilai rata-rata terendah dari KK3 yakni “Jumlah pekerjaan yang saya kelola selalu memenuhi

target yang telah ditetapkan” dan nilai tertinggi dari KK4 yakni “Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan”. Indikator Ketiga adalah Waktu Kerja memiliki nilai rata-rata terendah dari KK6 yakni “Saya menjunjung tinggi ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan” dan nilai tertinggi dari KK5 yakni “Saya konsisten mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan”. Indikator Keempat adalah Kerjasama memiliki nilai rata-rata terendah dari KK8 yakni “Saya memiliki hubungan kerja dengan baik bersama rekan kerja saya” dan nilai tertinggi dari RC7 yakni “Saya mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan kerja saya”.

4.3 PLS SEM – *Outer Model*

Evaluasi model pengukuran diuji menggunakan beberapa indikator, antara lain: Validitas Konvergen, Validitas Diskriminan, dan Reliabilitas. Adapun model pengukuran ini dihitung dengan menggunakan algoritma Partial Least Squares (PLS) dengan Versi 3.2.9 yang merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk memprediksi variabel laten berdasarkan indikator-indikatornya.

4.3.1 *Convergent Validity*

Validitas konvergen dalam PLS-SEM mengacu pada sejauh mana suatu pengukuran memiliki korelasi positif dengan pengukuran lain dari konstruk yang sama. Validitas ini dapat dievaluasi melalui beberapa kriteria: Outer loadings, yaitu korelasi antara indikator dengan konstruksya, yang sebaiknya bernilai lebih dari 0,7 untuk menunjukkan validitas yang baik; Average Variance Extracted (AVE), yang mengukur rata-rata varians dalam indikator-indikator yang dijelaskan oleh konstruksya, dan harus lebih dari 0,5 agar memenuhi validitas konvergen; serta Composite Reliability, yang mengukur konsistensi internal dan menunjukkan sejauh mana indikator-indikator tersebut dapat mengukur konstruk yang sama, dengan nilai yang sebaiknya lebih dari 0,7. Jika ketiga kriteria tersebut terpenuhi, maka indikator-indikator dalam model pengukuran dapat dianggap valid dan secara konvergen mengukur konstruk yang dimaksud. (Hair *et al.*, 2014). Tabel 4.4 menunjukkan nilai *Convergent Validity* sebagai berikut :

Tabel 4.4 Hasil *Convergent Validity*

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
Self-Efficacy	SE1	0.836	0.656	Valid
	SE10	0.762		Valid
	SE2	0.868		Valid
	SE3	0.848		Valid
	SE4	0.736		Valid
	SE5	0.869		Valid
	SE6	0.812		Valid
	SE7	0.784		Valid
	SE8	0.784		Valid
	SE9	0.786		Valid
Digitalisasi	D1	0.825	0.660	Valid
	D10	0.720		Valid
	D11	0.817		Valid
	D12	0.786		Valid
	D13	0.806		Valid
	D14	0.897		Valid
	D2	0.825		Valid
	D3	0.756		Valid
	D4	0.840		Valid
	D5	0.869		Valid
	D6	0.852		Valid
	D7	0.804		Valid
	D8	0.766		Valid
	D9	0.798		Valid
Readiness to Change	RC1	0.828	0.700	Valid
	RC10	0.837		Valid
	RC11	0.894		Valid
	RC12	0.832		Valid
	RC13	0.781		Valid
	RC14	0.807		Valid
	RC15	0.867		Valid
	RC16	0.858		Valid
	RC2	0.820		Valid
	RC3	0.832		Valid
	RC4	0.830		Valid
	RC5	0.831		Valid
	RC6	0.858		Valid
	RC7	0.860		Valid

	RC8	0.797		Valid
	RC9	0.842		Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.864	0.706	Valid
	KK2	0.819		Valid
	KK3	0.786		Valid
	KK4	0.804		Valid
	KK5	0.887		Valid
	KK6	0.875		Valid
	KK7	0.811		Valid
	KK8	0.866		Valid

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS, 2024

Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai Loading factor yang dihasilkan dari masing-masing variable yaitu variable *Self-Efficacy*, *Digitalisasi*, *Readiness to Change* dan *Kinerja Karyawan* lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Sebagai pengukuran variabel laten dapat dikatakan valid. Artinya bahwa hubungan antar variabel ini memiliki hubungan yang kuat untuk melakukan pengukuran sesuai dengan apa yang seharusnya untuk diukur dan dapat dilanjutkan pada tahapan pengujian selanjutnya.

4.3.2 *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan ditetapkan untuk memastikan kekhasan konstruksi dalam penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa konstruk dalam penelitian memiliki identitas masing-masing dan tidak terlalu berkorelasi dengan konstruk lain dalam penelitian. Validitas diskriminan dalam SMART-PLS ditetapkan dengan cara :

1. Kriteria Fornell dan Larcker: Menurut Kriteria Fornell dan Larcker, Validitas pembeda ditetapkan jika Sq. Akar AVE untuk konstruk tertentu lebih besar daripada korelasinya dengan semua konstruk lainnya.
2. Pemuatan Silang: Menurut pemuatan Silang, item tertentu harus memiliki pemuatan lebih tinggi pada konstruk induknya.

Pada tahap ini, terdapat dua kriteria yang digunakan dalam proses evaluasi, yaitu nilai Cross Loading dan nilai Korelasi Antar-Konstruk Laten (Hamid & Anwar, 2019). Untuk mengukur kriteria tersebut, dapat dilihat nilai Cross Loading jika lebih

dari 0,7, namun, jika terdapat indikator dengan nilai di bawah 0,7, maka dapat dilakukan uji validitas diskriminan Antar Konstruk Laten dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya atau konstruk Laten (Hamid & Anwar, 2019). Tabel 4.5 dan 4.6 menunjukkan nilai *Discriminant Validity* sebagai berikut :

Tabel 4.5 Hasil *Fronell-Lacker Criterion (AVE) Discriminant Validity*

Variabel	Digitalisasi	Kinerja Karyawan	Readiness to Change	Self-Efficacy
Digitalisasi	0.813			
Kinerja Karyawan	0.478	0.840		
Readiness to Change	0.466	0.836	0.998	
Self-Efficacy	0.276	0.414	0.402	0.810

Sumber: Hasil Output SmartPLS 2024

Tabel 4.6 Hasil *Cross Loading Discriminant Validity*

Item	Digitalisasi	Kinerja Karyawan	Readiness to Change	Self-Efficacy
D1	0.825	0.386	0.378	0.294
D10	0.720	0.353	0.339	0.140
D11	0.817	0.343	0.335	0.255
D12	0.786	0.347	0.339	0.103
D13	0.806	0.434	0.425	0.302
D14	0.897	0.403	0.394	0.231
D2	0.825	0.417	0.403	0.271
D3	0.756	0.335	0.321	0.103
D4	0.840	0.445	0.436	0.308
D5	0.869	0.389	0.380	0.260
D6	0.852	0.396	0.386	0.302
D7	0.804	0.335	0.329	0.165
D8	0.766	0.418	0.413	0.257
D9	0.798	0.425	0.416	0.118
KK1	0.387	0.864	0.853	0.424
KK2	0.402	0.822	0.819	0.336
KK3	0.306	0.806	0.786	0.239
KK4	0.368	0.812	0.804	0.378
KK5	0.467	0.887	0.876	0.348
KK6	0.474	0.875	0.862	0.378
KK7	0.369	0.813	0.811	0.311
KK8	0.425	0.866	0.856	0.360
RC1	0.361	0.821	0.828	0.335

RC10	0.441	0.837	0.837	0.341
RC11	0.384	0.893	0.894	0.415
RC12	0.408	0.829	0.832	0.271
RC13	0.398	0.781	0.783	0.330
RC14	0.392	0.801	0.807	0.294
RC15	0.441	0.866	0.867	0.325
RC16	0.411	0.857	0.858	0.390
RC2	0.433	0.820	0.824	0.372
RC3	0.299	0.824	0.832	0.316
RC4	0.397	0.827	0.830	0.289
RC5	0.356	0.831	0.832	0.246
RC6	0.433	0.857	0.858	0.409
RC7	0.394	0.858	0.860	0.323
RC8	0.321	0.792	0.797	0.283
RC9	0.363	0.842	0.843	0.433
SE1	0.187	0.371	0.360	0.836
SE10	0.292	0.320	0.311	0.762
SE2	0.236	0.398	0.389	0.868
SE3	0.243	0.359	0.346	0.848
SE4	0.171	0.277	0.265	0.736
SE5	0.315	0.424	0.419	0.869
SE6	0.222	0.271	0.256	0.812
SE7	0.166	0.299	0.287	0.784
SE8	0.170	0.297	0.293	0.784
SE9	0.198	0.269	0.260	0.786

Sumber: Hasil Output SmartPLS 2024

Berdasarkan pada tabel 4.5 dan 4.6, menunjukkan bahwa nilai *Loading Factor* yang dihasilkan *Cross Loading* antar indikator dengan item memenuhi kriteria untuk dapat dikatakan valid dengan standar nilai lebih dari 0,7 dan nilai hasil dari *Fornell Larcker* melalui nilai AVE nya memenuhi kriteria dengan hasil lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item valid

4.3.3 *Composite Reliability*

Realibilitas pada PLS menggunakan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability*. Dinyatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* diatas 0,7 dan nilai *cronbach's*

alpha disarankan diatas 0,7. Kriteria dari nilai Composite Reliability (CR) ini diharapkan CR Nilai $CR \geq 0,70$ jika nilai berada di antara 0,6 – 0,7 maka kriteria dapat diterima dengan catatan nilai validitas dari indikator menunjukkan hasil yang baik (Rahadi, 2023). Berikut nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability* pada tabel 4.7 Di bawah ini

Tabel 4.7 Hasil *Composite Reliability*

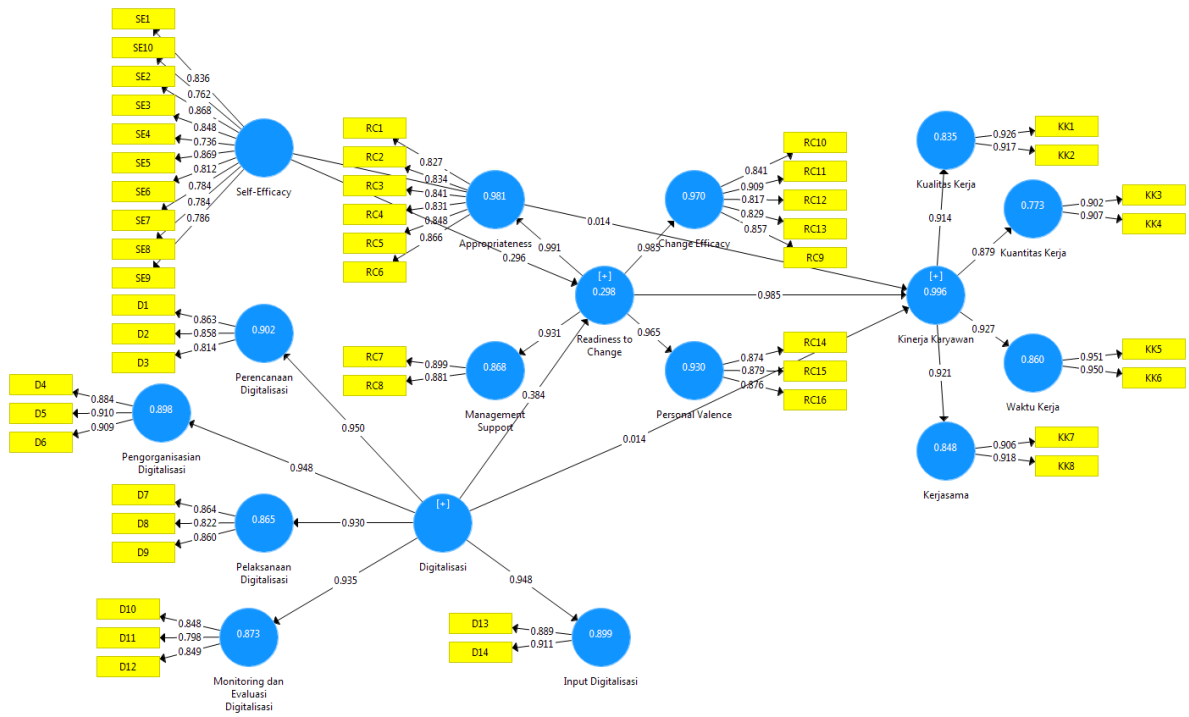
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Digitalisasi	0.960	0.964
Kinerja Karyawan	0.940	0.950
Readiness to Change	0.971	0.974
Self-Efficacy	0.941	0.950

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian $> 0,7$ dan Cronbach Alpha $> 0,7$. Hasil ini menunjukkan bahwa masing- masing variabel telah memenuhi *composite realibility* dan *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi *inner model*.

4.4 PLS SEM – *Inner Model*

Pengujian selanjutnya dengan menggunakan *inner model* atau model struktural yang dilakukan untuk melihat hubungan antar R-Square, Predictive Relevance, Path Coefficient dari model penelitian yang ditunjukkan pada gambar 4.1 dibawah ini



Gambar 4.1 Model Struktural

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS 2024

4.4.1 R-Square

Tabel 4.8 Hasil R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0.996	0.996
Readiness to Change	0.298	0.286

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS 2024

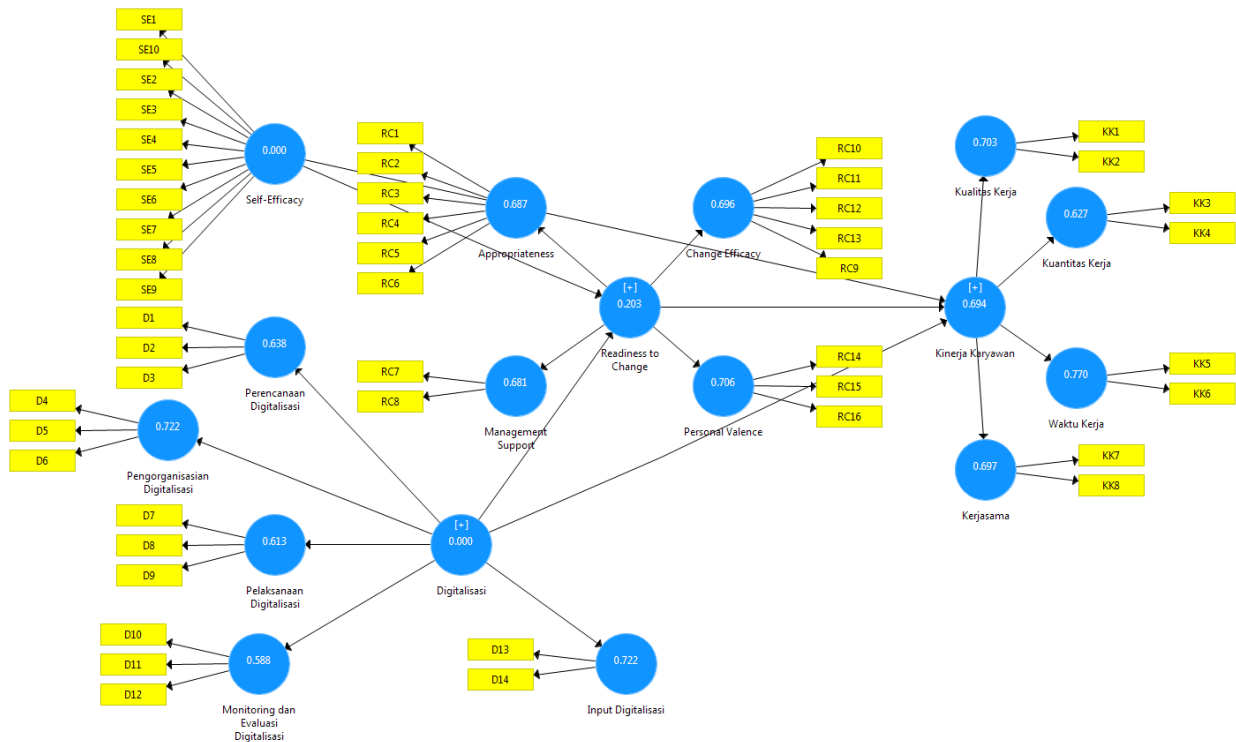
R-Square yang merupakan ukuran untuk menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel eksogen untuk bisa mempengaruhi variabel endogen. Berdasarkan tabel 4.8 diatas menunjukkan nilai dari variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,996, nilai tersebut artinya bahwa variabel Kinerja Karyawan dapat dijelaskan dengan variabel eksogen sebesar 99,6% dan sisanya 0,04% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Sedangkan nilai R-Square dari variabel Readiness to Change sebesar 0,298, nilai tersebut artinya bahwa variabel Readiness to Change dapat dijelaskan dengan

variabel eksogen sebesar 29,8% dan sisanya 70,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

4.4.2 Predictive Relevance

Predictive relevance merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur blindfolding dengan melihat pada nilai Q square. Jika nilai Q square > 0 maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai Q square < 0 maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. Q-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.



Gambar 4.2 Hasil Predictive Relevance
 Sumber: Hasil Output SmartPLS 2024

Berdasarkan Gambar diatas maka dapat disimpulkan pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.9 Predictive Relevance

Variabel	Q ² (=1-SSE/SSO)	Keterangan
Kinerja Karyawan	0.694	Memiliki nilai predictive relevance
Readiness to Change	0.203	Memiliki nilai predictive relevance

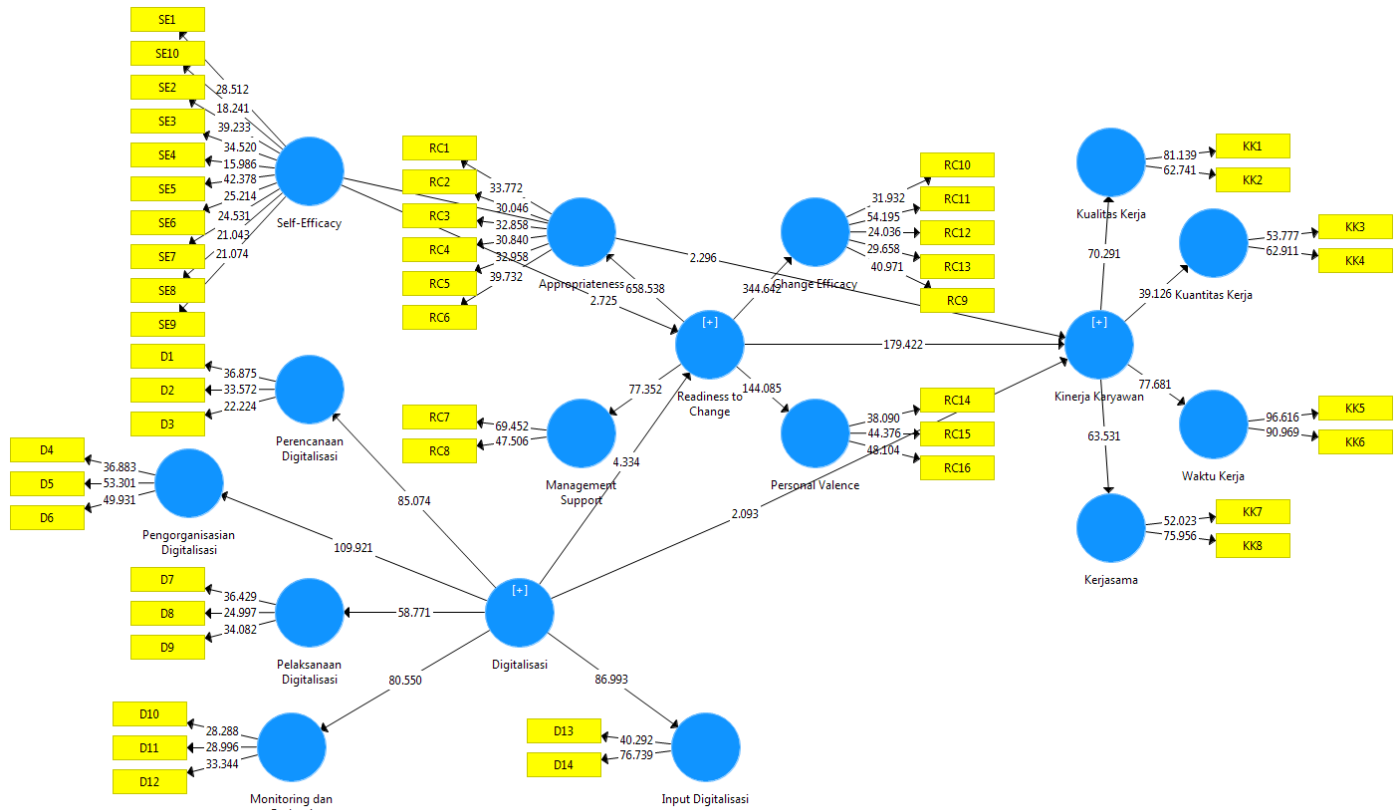
Sumber: Hasil *Output* SmartPLS 2024

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Q square pada variabel dependen > 0. Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik/bagus karena nilai Q square > 0 (nol).

4.4.3 *Path Coefficient*

Hasil evaluasi untuk menguji hipotesis pada penelitian ini dapat dilakukan pengukuran *bootstrapping* melalui Partial Least Square atau PLS-Smart dengan memeriksai hubungan antara konstruk dan variabel melalui jalur koefisien atau *Path Coefficient*. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada output *pathcoefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level*= 5%) dan nilai T statistic > 1,960, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:



Gambar 4.3 Hasil *Path Coefficient*

Sumber: Hasil *Output SmartPLS 2024*

Tabel 4.10 Hasil *Path Coefficient*

Variabel	Sampel Asli (O)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Kesimpulan
Self-Efficacy -> Kinerja Karyawan	0.014	2.296	0.022	H1 Diterima
Digitalisasi -> Kinerja Karyawan	0.014	2.093	0.037	H2 Diterima
Readiness to Change -> Kinerja Karyawan	0.985	179.422	0.000	H3 Diterima
Self-Efficacy -> Readiness to Change	0.296	2.725	0.007	H4 Diterima
Digitalisasi -> Readiness to Change	0.384	4.334	0.000	H5 Diterima

Self-Efficacy -> Readiness to Change -> Kinerja Karyawan	0.292	2.740	0.006	H6 Diterima
Digitalisasi -> Readiness to Change -> Kinerja Karyawan	0.379	4.342	0.000	H7 Diterima

Sumber: Hasil *Output* SmartPLS 2024

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Berikut merupakan hasil analisis PL *bootstrapping* adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis pertama yakni pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.014 nilai *p-values* sebesar $0,022 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.296 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Self-Efficacy Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan***” diterima.

2. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua yakni pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.014 nilai *p-values* sebesar $0,037 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.093 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Digitalisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan***” diterima.

3. Pengaruh *Readiness to Change* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga yakni pengaruh *Readiness to Change* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.985 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $179.422 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Readiness to Change* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Readiness to Change Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan***” diterima.

4. Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap *Readiness to Change*.

Hasil pengujian hipotesis keempat yakni pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.296 nilai *p-values* sebesar $0,007 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.725 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Self-Efficacy Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Readiness to Change***” diterima.

5. Pengaruh Digitalisasi Terhadap *Readiness to Change*.

Hasil pengujian hipotesis kelima yakni pengaruh Digitalisasi terhadap *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.384 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4.334 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi berpengaruh terhadap *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “**Digitalisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Readiness to Change**” diterima.

6. Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh *Readiness to Change*.

Hasil pengujian hipotesis keenam yakni pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.292 nilai *p-values* sebesar $0,006 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.740 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Readiness to Change Mampu Memediasi Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan***” diterima.

7. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh *Readiness to Change*.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh yakni pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.379 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4.342 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Readiness to Change Mampu***

Memediasi Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan” diterima.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian pertama yakni pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.014 nilai *p-values* sebesar $0,022 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.296 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “Self-Efficacy berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan” diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arista *et al.*, 2022; Bernales-Turpo *et al.*, 2022; Hakim *et al.*, 2022; Saraswathi *et al.*, 2017; Wastuti, 2018) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor penting di lingkungan kerja adalah bagaimana keyakinan diri individu, atau yang sering disebut sebagai *self-efficacy*, memengaruhi kinerja mereka. tingkat keyakinan seseorang dalam kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dengan tingkat hasil yang sesuai standar memiliki dampak yang besar pada produktivitas dan kesuksesan mereka dalam pekerjaan (Bernales-Turpo *et al.*, 2022). Oleh karena itu, tingkat *self-efficacy* yang tinggi berkorelasi positif dengan kinerja karyawan yang lebih baik, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, efikasi diri merupakan suatu keyakinan terhadap diri sendiri yang muncul dalam menyelesaikan/mengatasi beraneka ragam situasi yang muncul dalam hidupnya, penting bagi pegawai untuk mempertahankan dan meningkatkan *self-efficacy* mereka, dengan memiliki *self-efficacy* yang tinggi, pegawai akan lebih yakin dalam menyelesaikan tugas mereka dengan lebih baik (Hakim *et al.*, 2022). Secara singkat dapat dikatakan bahwa bukan hanya kemampuan kerja yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas, melainkan juga ditentukan oleh tingkat keyakinan pada kemampuan sehingga dapat menambah intensitas motivasi dan kinerja karyawan (Wastuti, 2018). Tingkat efikasi diri yang baik ditunjukkan pada keyakinan pegawai pada kemampuannya melaksanakan tugas yang

mempengaruhi kinerja, dimana pegawai selalu patuh terhadap prosedur yang ditetapkan organisasi dan selalu dapat bekerjasama dengan sesama dalam menyelesaikan pekerjaan (Saraswathi *et al.*, 2017).

Penelitian yang dilakukan di perusahaan AirNav cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi, yaitu keyakinan kuat pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas dan mengatasi tantangan, cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. *Self-efficacy* yang tinggi mendorong karyawan untuk menetapkan tujuan yang lebih menantang, berusaha lebih keras, dan bertahan lebih lama dalam menghadapi kesulitan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja mereka. Selain itu, karyawan dengan *self-efficacy* tinggi lebih mampu mengelola stres dan tekanan pekerjaan, serta lebih fleksibel dalam mengadaptasi strategi untuk mencapai keberhasilan. Mereka juga lebih proaktif dalam mencari solusi dan inovasi untuk masalah yang dihadapi, yang berdampak positif pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Penelitian ini menekankan pentingnya upaya perusahaan dalam meningkatkan *self-efficacy* karyawan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan dukungan yang berkelanjutan, sehingga karyawan dapat mencapai kinerja optimal dan berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi.

4.5.2 Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian kedua yakni pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.014 nilai *p-values* sebesar $0,037 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.093 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “**Digitalisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan**” diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bahas & Yamit, 2022; Haque & Nishat, 2022; Hayati *et al.*, 2024; Puspitadewi, 2019; Situmorang *et al.*, 2023) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Digitalisasi merupakan proses mengubah berbagai informasi, kabar atau

berita dari format analog menjadi format digital sehingga lebih mudah untuk diproduksi atau disimpan, dikelola dan didistribusikan dimana informasi yang disajikan dalam bentuk teks, angka, audio, visual yang berisi tentang ideologi, social, kesehatan dan bisnis, sehingga dengan penerapan digitalisasi ini akan mampu meningkatkan kelancaran pekerjaan karyawan dan kinerja karyawan (Situmorang *et al.*, 2023). Digitalisasi dapat mengembangkan suatu inovasi untuk dapat menciptakan kontrol yang lebih bagi perusahaan seperti penggunaan aplikasi maupun perangkat lunak dan juga melakukan pengujian dalam tahapan produksi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga berdampak baik bagi operasional (Bahas & Yamit, 2022). Kinerja diartikan sebagai pencapaian tugas yang diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan yang telah ditetapkan sebelumnya, penggunaan teknologi dalam kerangka etika yang benar dapat memberikan manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan kinerja individu dan kelompok, teknologi dapat mengurangi beban kerja karyawan, namun di sisi lain, mengurangi jumlah karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas, sehingga mengurangi peluang kerja, perusahaan memanfaatkan teknologi canggih untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan melalui departemen manajemen sumber daya manusia, untuk meningkatkan produktivitas dan mengelola tenaga kerja, departemen SDM memanfaatkan teknologi terbaru agar tetap relevan dengan tren pasar (Rajnish, 2016).

Penelitian yang dilakukan di perusahaan AirNav cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan teknologi digital dalam proses kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan secara substansial. Digitalisasi mempermudah akses informasi, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan efisiensi operasional, sehingga karyawan dapat bekerja lebih produktif dan efektif. Teknologi digital juga memungkinkan otomatisasi tugas-tugas rutin, mengurangi kesalahan manusia, dan memungkinkan karyawan untuk fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis dan bernilai tambah. Selain itu, digitalisasi mendorong kolaborasi dan komunikasi yang lebih baik di antara karyawan, yang berdampak pada peningkatan koordinasi dan sinergi tim. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang terdigitalisasi juga lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan inovasi,

sehingga mereka dapat terus meningkatkan kompetensi dan performa kerja mereka. Penelitian ini menekankan pentingnya investasi dalam teknologi digital dan pelatihan karyawan untuk memaksimalkan manfaat digitalisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan dan daya saing perusahaan.

4.5.3 Pengaruh *Readiness to Change* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ketiga yakni pengaruh *Readiness to Change* terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.985 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $179.422 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Readiness to Change* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa **“*Readiness to Change* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan”** diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aktiva *et al.*, 2021; Asbari *et al.*, 2020; Gazali *et al.*, 2020; Meria & Tamzil, 2021; Yuwono *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Readiness to Change* terhadap Kinerja karyawan.

Kesiapan untuk berubah akan menghasilkan perilaku yang mendukung terhadap perubahan, karyawan yang memiliki mental siap berubah akan bersedia untuk mempelajari hal-hal baru dan berkinerja lebih agar mampu mencapai perubahan yang diharapkan, kesiapan untuk berubah juga akan mempengaruhi tingkat keahlian dan keterampilan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan (Meria & Tamzil, 2021). Ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya *readiness for change* dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan *readiness to change* pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan salah satunya adalah kinerja karyawan yang semakin baik (Asbari *et al.*, 2020).

Penelitian yang dilakukan di perusahaan AirNav cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa *readiness to change* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa karyawan

yang siap untuk berubah cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Kesiapan untuk berubah mencerminkan kemampuan dan kemauan karyawan untuk menerima, beradaptasi, dan berkembang di tengah perubahan organisasi. Karyawan yang memiliki *readiness to change* yang tinggi lebih fleksibel dan proaktif dalam menghadapi tantangan baru, sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi dalam pekerjaan mereka. Mereka juga cenderung memiliki sikap positif dan terbuka terhadap pembelajaran serta inovasi, yang merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja individu dan tim. Selain itu, *readiness to change* membantu karyawan mengelola stres dan ketidakpastian yang sering kali menyertai proses perubahan, sehingga mereka dapat tetap fokus dan termotivasi dalam mencapai tujuan kerja. Penelitian ini menekankan pentingnya membangun budaya kesiapan untuk berubah dalam organisasi melalui pelatihan, komunikasi yang efektif, dan dukungan manajemen, untuk memastikan karyawan dapat memberikan kinerja terbaik mereka dalam situasi yang dinamis.

4.5.4 Pengaruh *Self-Efficacy* Terhadap *Readiness to Change*

Hasil penelitian keempat yakni pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.296 nilai *p-values* sebesar $0,007 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.725 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Self-Efficacy Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Readiness to Change***” diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Adeniyi *et al.*, 2022; Emsza *et al.*, 2016; Nurhaliza & Mulyana, 2022; Vanny *et al.*, 2022; Wilbert *et al.*, 2021) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Readiness to Change*

Pengaruh *self-efficacy* terhadap *readiness to change* menunjukkan interaksi kompleks antara kepercayaan individu terhadap kemampuan diri dan keinginan untuk menerima perubahan di lingkungan kerja, orang dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung menghadapi tantangan dan hambatan dengan lebih percaya diri dan memiliki sikap positif serta kegigihan terhadap perubahan, semakin besar tingkat kepercayaan diri yang dimiliki karyawan, semakin mudah mereka untuk menerima

perubahan yang dilakukan oleh organisasi, jika perubahan dalam organisasi dapat diterima dengan baik, maka perubahan tersebut akan memberikan dampak positif baik bagi organisasi maupun individu di dalamnya (Vanny *et al.*, 2022). Semakin tinggi kepercayaan seseorang untuk bisa menyelesaikan masalah dikarenakan perubahan tersebut atau dengan kata lain *self-efficacy* individu tersebut tinggi, maka semakin mudah individu tersebut menerima suatu perubahan yang sudah direncanakan dan akan dilakukan (Wilbert *et al.*, 2021). Terdapat empat aspek untuk mengetahui kesiapan untuk berubah pada individu, aspek tersebut dinyatakan oleh (Holt *et al.*, 2007) diantaranya yaitu *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. Aspek pertama yaitu *appropriateness*, pada aspek ini karyawan yang dianggap siap terhadap perubahan akan memiliki keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan tepat dan dapat menguntungkan bagi perusahaan. Aspek kedua dari kesiapan untuk berubah yaitu *change efficacy*, pada aspek ini kesiapan individu untuk berubah dilihat dari keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan yang dilakukan. Karyawan memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam menerapkan perubahan yang diinginkan oleh perusahaan, serta mampu untuk berkinerja dengan baik. Karyawan yakin memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk perubahan yang diterapkan sehingga mereka dapat melaksanakan perubahan tersebut dengan mudah dan membantu mensukseskan perubahan tersebut. Selanjutnya, aspek ketiga dari kesiapan untuk berubah yaitu *management support*. Aspek ini melihat keyakinan atau persepsi karyawan terhadap pimpinan perusahaan dalam memberikan dukungan terhadap perubahan yang dijalankan. Aspek keempat dari kesiapan untuk berubah yaitu *personal valence*, aspek ini berkaitan dengan keyakinan karyawan mengenai keuntungan yang didapatkan dari perubahan yang dilakukan

Penelitian yang dilakukan di perusahaan AirNav cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*. Hasil ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat keyakinan diri yang tinggi dalam kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan cenderung lebih siap untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. *Self-efficacy* yang tinggi memberikan karyawan rasa percaya diri yang diperlukan untuk melihat perubahan sebagai peluang

untuk berkembang dan belajar, bukan sebagai ancaman. Dengan demikian, karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang kuat lebih mampu mengelola stres dan ketidakpastian yang sering kali menyertai proses perubahan, sehingga mereka lebih siap untuk berpartisipasi secara aktif dan positif dalam inisiatif perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan. Penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan *self-efficacy* karyawan melalui pelatihan dan dukungan yang tepat agar perusahaan dapat berhasil dalam menghadapi dinamika perubahan yang semakin cepat di era modern ini.

4.5.5 Pengaruh Digitalisasi Terhadap *Readiness to Change*.

Hasil penelitian kelima yakni pengaruh Digitalisasi terhadap *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.384 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4.334 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi berpengaruh terhadap *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa **“Digitalisasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Readiness to Change*”** diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agarwal *et al.*, 2010; Khin & Ho, 2019; Khusna & Pratiwi, 2022; Riawan *et al.*, 2021; Sousa & Rocha, 2019) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh Digitalisasi terhadap *Readiness to Change*

Digitalisasi perusahaan di berbagai industri, yang didorong oleh teknologi digital terbaru seperti Internet of Things (IoT), analisis data besar, kecerdasan buatan, dan komputasi awan, merupakan fenomena yang terus berkembang (Khin & Ho, 2019). Digitalisasi telah merubah struktur dan operasional organisasi secara signifikan, menghadirkan kondisi baru yang membuat banyak organisasi kesulitan untuk beradaptasi. Perubahan ini mencakup penerapan teknologi baru, perubahan dalam cara kerja, dan tuntutan untuk mengelola data yang lebih besar dan kompleks. Akibatnya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam menyesuaikan proses, sumber daya, dan strategi mereka untuk memenuhi tuntutan dan peluang yang ditawarkan oleh era digital (Sousa & Rocha, 2019). Dampak digitalisasi terhadap *readiness to change* mencerminkan bagaimana masuknya teknologi digital ke dalam lingkungan kerja mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap perubahan,

pergeseran penggunaan teknologi semakin tinggi di era ini, perusahaan juga mengalami transformasi besar-besaran dalam hal digitalisasi artinya perubahan pelayanan ataupun operasi bisnis dengan memanfaatkan teknologi yang ada (Khusna & Pratiwi, 2022). Seseorang yang memiliki kemampuan teknologi digital dapat memberikan nilai tambah dalam melakukan setiap aktivitasnya. Bekerja dalam memanfaatkan perubahan teknologi khususnya di era digitalisasi perlu dilakukan guna untuk meningkatkan inovasi (Riawan *et al.*, 2021)

Penelitian yang dilakukan di perusahaan AirNav cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan teknologi digital dalam proses kerja dapat meningkatkan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan. Digitalisasi memfasilitasi akses yang lebih mudah dan cepat terhadap informasi, meningkatkan efisiensi operasional, serta memungkinkan kolaborasi yang lebih efektif di antara karyawan. Dengan adanya digitalisasi, karyawan lebih terbiasa dengan penggunaan teknologi dan inovasi, yang pada gilirannya memperkuat kemampuan adaptasi mereka terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Selain itu, digitalisasi juga memungkinkan perusahaan untuk merespon perubahan eksternal dengan lebih cepat dan tepat, yang penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang terdigitalisasi cenderung lebih siap dan bersedia menerima perubahan, karena mereka memiliki alat dan sumber daya yang mendukung untuk menghadapi tantangan baru. Penelitian ini menekankan pentingnya investasi dalam teknologi digital dan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan *readiness to change*, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada keberhasilan implementasi perubahan di perusahaan.

4.5.6 Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Readiness to Change.

Hasil pengujian hipotesis keenam yakni pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0.292 nilai *p-values* sebesar $0,006 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.740 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh terhadap

Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “***Readiness to Change Mampu Memediasi Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan***” diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Meria & Tamzil, 2021).

Kemampuan beradaptasi yang cepat akan membantu karyawan untuk cepat belajar dan meningkatkan kinerjanya misalnya dengan melalui pelatihan penggunaan teknologi baru, karyawan tipikal ini akan dapat terus berkinerja dan memiliki keyakinan yang tinggi meskipun didepan akan banyak tantangan baru yang harus dihadapi (Meria & Tamzil, 2021)

Penelitian yang dilakukan di perusahaan AirNav cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa *readiness to change* mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa *self-efficacy* yang tinggi pada karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan *readiness to change*. Karyawan yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan diri mereka (*self-efficacy*) cenderung lebih siap menghadapi perubahan (*readiness to change*). *Readiness to change* ini memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk lebih adaptif, fleksibel, dan proaktif dalam menghadapi dinamika dan tantangan baru di lingkungan kerja. Dengan kesiapan yang tinggi untuk berubah, karyawan lebih mudah beradaptasi dengan proses kerja baru, teknologi baru, dan strategi baru yang diimplementasikan oleh perusahaan. Hal ini pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Oleh karena itu, *readiness to change* berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan *self-efficacy* dengan kinerja karyawan, memperkuat dampak positif *self-efficacy* terhadap peningkatan kinerja. Penelitian ini menekankan pentingnya membangun *self-efficacy* dan *readiness to change* secara bersamaan untuk mengoptimalkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

4.5.7 Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh *Readiness to Change*.

Hasil pengujian hipotesis ketujuh yakni pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change* menunjukkan nilai koefisien

sebesar 0.379 nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4.342 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change*. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa **“*Readiness to Change* Mampu Memediasi Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan”** diterima. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sarinten, 2023)

Kompetensi digital dan kesiapan terhadap perubahan merupakan dua hal penting yang menjadi kebutuhan akibat perkembangan teknologi yang sangat cepat. Komunikasi, kolaborasi dan pembuatan konten digital yang ada dalam kompetensi digital erat kaitannya dengan kemampuan serta kinerja (Sarinten, 2023)

Penelitian yang dilakukan di perusahaan AirNav cabang Yogyakarta menunjukkan bahwa *readiness to change* mampu memediasi pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa penerapan digitalisasi, yang mencakup penggunaan teknologi digital dalam berbagai aspek pekerjaan, dapat meningkatkan *readiness to change* di kalangan karyawan. Karyawan yang terbiasa dengan teknologi digital lebih siap menghadapi dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan dinamis dalam lingkungan kerja. *Readiness to change* yang tinggi ini, pada gilirannya, berperan sebagai mediator yang memperkuat dampak positif digitalisasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang siap untuk berubah cenderung lebih proaktif dalam memanfaatkan teknologi baru, lebih efisien dalam menyelesaikan tugas, dan lebih efektif dalam kolaborasi tim. Mereka juga lebih cepat beradaptasi dengan proses dan sistem baru yang diperkenalkan melalui digitalisasi, sehingga dapat bekerja lebih produktif dan inovatif. Penelitian ini menekankan pentingnya *readiness to change* sebagai faktor kunci yang menghubungkan digitalisasi dengan peningkatan kinerja karyawan, serta memberikan rekomendasi bagi perusahaan untuk fokus pada pengembangan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan melalui pelatihan dan dukungan berkelanjutan dalam penggunaan teknologi digital.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Digitalisasi dan *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Readiness to Change* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dibuktikan dengan nilai *p-values* sebesar $0,022 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.296 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan dibuktikan dengan nilai *p-values* sebesar $0,037 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.093 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi mempengaruhi Kinerja Karyawan. Di Airnav Cabang Yogyakarta.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Readiness to Change* terhadap Kinerja Karyawan dibuktikan dengan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $179.422 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Readiness to Change* mempengaruhi Kinerja Karyawan. Di Airnav Cabang Yogyakarta.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Self-Efficacy* terhadap *Readiness to Change* dibuktikan dengan nilai *p-values* sebesar $0,007 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.725 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Self-Efficacy* mempengaruhi *Readiness to Change* di Airnav Yogyakarta.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Digitalisasi terhadap *Readiness to Change* dibuktikan dengan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $4.334 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Digitalisasi mempengaruhi *Readiness to Change* di Airnav Cabang Yogyakarta.
6. Terdapat pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh *Readiness to Change* dibuktikan dengan nilai *p-values* sebesar $0,006 < 0,05$ dan t-statistik sebesar $2.740 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa

Readiness to Change mampu memediasi hubungan antara *Self-Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta

7. Terdapat pengaruh Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi oleh *Readiness to Change* dibuktikan dengan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan *t-statistik* sebesar $4.342 > 1,960$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Readiness to Change* mampu memediasi hubungan antara Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan

5.2. Saran

1. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terdapat beberapa hal yang dapat digunakan untuk perusahaan Airnav Cabang Yogyakarta dalam perbaikan berkelanjutan sebagai berikut :
 - a. Berdasarkan hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa pada variabel *Self-efficacy* untuk pernyataan "Saya yakin bahwa saya dapat menangani kejadian tak terduga secara efisien." memiliki nilai terendah yakni 4,58. Nilai yang rendah ini menunjukkan adanya kekhawatiran di kalangan karyawan Airnav cabang Yogyakarta tentang kemampuan mereka dalam menghadapi situasi yang tidak terduga. Penting bagi perusahaan untuk mengambil tindakan dalam meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menangani kejadian tak terduga. Hal ini dapat dilakukan melalui pelatihan yang lebih intensif, simulasi situasi darurat, dan penyediaan sumber daya yang memadai untuk menghadapi keadaan tak terduga. Dengan meningkatkan *self-efficacy* karyawan, perusahaan tidak hanya memperkuat kinerja individu tetapi juga meningkatkan keseluruhan efisiensi operasional dan responsibilitas terhadap kejadian tidak terduga, yang sangat krusial dalam industri navigasi udara.
 - b. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel Digitalisasi untuk pernyataan "Manfaat aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun Perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya" memiliki nilai terendah, yaitu 4,47. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi digitalisasi di Airnav Cabang Yogyakarta perlu lebih dioptimalkan. Ini menandakan bahwa karyawan dan perusahaan belum sepenuhnya merasakan manfaat yang lebih dari aplikasi digital yang digunakan. Oleh

karena itu, sangat penting bagi manajemen Airnav Cabang Yogyakarta untuk segera mengambil tindakan pengembangan. Beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain adalah melakukan evaluasi terhadap aplikasi digital yang digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan dan hambatan yang ada. Selain itu, perusahaan perlu menyediakan pelatihan yang lebih intensif dan komprehensif bagi karyawan agar mereka lebih memahami dan terampil dalam menggunakan aplikasi digital tersebut. Juga, penting untuk mengkomunikasikan manfaat nyata dari digitalisasi kepada seluruh karyawan sehingga mereka dapat melihat dan merasakan keuntungan langsung dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, diharapkan penerapan digitalisasi dapat berjalan lebih efektif dan efisien, serta memberikan dampak positif bagi produktivitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- c. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel *readiness to change* untuk pernyataan "Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah." memiliki nilai terendah, yaitu 4,53 Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Airnav cabang Yogyakarta belum merasakan kemudahan yang diharapkan dari perubahan yang dilakukan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen perusahaan untuk mengambil tindakan perbaikan. Langkah yang dapat dilakukan meliputi evaluasi lebih mendalam terhadap proses perubahan yang telah diterapkan, identifikasi hambatan yang dihadapi karyawan, dan penyediaan dukungan serta pelatihan tambahan yang dapat membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Dengan demikian, diharapkan perubahan yang dilakukan dapat benar-benar memberikan kemudahan dan meningkatkan efisiensi kerja karyawan.
- d. Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada variabel Kinerja Karyawan untuk pernyataan "Jumlah pekerjaan yang saya kelola selalu memenuhi target yang telah ditetapkan." memiliki nilai terendah yaitu 4,53. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Airnav cabang Yogyakarta perlu meningkatkan kemampuan dalam memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan. Untuk mengatasi masalah ini, penting bagi manajemen perusahaan untuk segera mengambil tindakan perbaikan. Langkah-langkah yang dapat dilakukan meliputi evaluasi terhadap beban kerja dan distribusi tugas, memberikan pelatihan tambahan untuk meningkatkan keterampilan dan efisiensi karyawan, serta memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan

tersedia dan memadai. Selain itu, penting untuk memberikan dukungan dan umpan balik yang konstruktif agar karyawan dapat terus meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, diharapkan karyawan dapat lebih mudah memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga kinerja keseluruhan perusahaan dapat meningkat.

2. Untuk peneliti selanjutnya, jika ingin melakukan penelitian yang sama demi kesempurnaan penelitian ini. Maka disarankan untuk menggunakan obyek penelitian lain yang dapat memperluas orientasi penelitian dalam populasi dan sampel yang lebih luas dan melakukan penelitian tentang jenis perusahaan yang bergerak di lembaga sektor industri lain sehingga temuan penelitian ini mungkin berbeda dengan temuan di sektor industri lainnya.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Berikut ini membahas beberapa keterbatasan atau kelemahan penelitian yang diharapkan dapat memberikan peluang perbaikan penelitian di masa mendatang:

1. Berdasarkan hasil analisis data ditemukan bahwa untuk meneliti Kinerja Karyawan pada penelitian ini bernilai sebesar 99,6% dan terdapat 0,04% indikator lainnya yang dapat digunakan dalam indikator Kinerja Karyawan. Indikator yang berada dalam variabel *Readiness to Change* pada penelitian ini hanya bernilai sebesar 29,8% dan sisanya 70,2% belum terakomodir dalam penelitian ini. Dengan meningkatkan jumlah indikator yang digunakan maka dalam meneliti pengaruh variabel eksogen terhadap endogen mampu menghasilkan hasil yang lebih komprehensif.
2. Sampel yang digunakan terbatas pada karyawan Airnav cabang Yogyakarta, sehingga hasil penelitian mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh karyawan Airnav atau organisasi lainnya dengan karakteristik yang berbeda
3. Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yang berarti data dikumpulkan pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat menangkap perubahan dan perkembangan variabel dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adeniyi, A. O., Derera, E., & Gamede, V. (2022). Entrepreneurial Self-Efficacy for Entrepreneurial Readiness in a Developing Context: A Survey of Exit Level Students at TVET Institutions in Nigeria. *Sage Open*, 12(2), 1–15.
- Agarwal, R., Gao, G. G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 796–809.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. In *Business Horizons* (Vol. 55, Issue 6, pp. 609–616). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007>
- Aktiva, M., Ekonomi, J., Manajemen, D., Asbari, M., Novitasari, D., & Pebrina, E. T. (2021). Pengaruh Mediasi Mental Kesiapan Untuk Berubah Dan Work-Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Di Masa Pandemi Covid-19. *Mega Aktiva : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen* , 10(1).
- Anderson, B. (1999). *Readines for Change : An Individual Perspective* (Canda, Alberta). B. Sc. Business Administration.
- Andreas, D. (2022). Employee Performance: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *Produktif Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1).
- Arista, D. A. D., Mendra, I. W., & Purnawati, N. L. G. P. (2022). Pengaruh Self Efficacy, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Lloyd’s Inn Bali Di Seminyak. *Values*, 3(1), 151–159.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Asbari, M., Novitasari, D., Silitonga, N., Sutardi, D., & Gazali. (2020). Analisis Readiness For Change Terhadap Kinerja: Perspektif Karyawan Kontrak Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi* , 16(2), 1–16.
- Ayun, Q. (2011). Penilaian Kinerja (Performance Appraisal) pada Karyawan di Perusahaan. *Majalah Ilmiah Informatika*, 2(3), 74–88.
- Ayuwangi, B., Hadi, H. K., Wardoyo, D. T. W., & Budiono. (2024). The Influence Of Job Satisfaction And Self-Efficacy On Employee Performance Through Organizational Commitment As An Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 7(1), 716–738.
- Bahas, M. P. R., & Yamit, Z. (2022). Pengaruh Digitalisasi terhadap Praktik Organisasi dan Kinerja Operasi pada PT. IGP Internasional Yogyakarta. *Selekta Manajemen: Jurnal*

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy The Exercise of Control*. W.H.Freeman and Company.
- Bernales-Turpo, D., Quispe-Velasquez, R., Flores-Ticona, D., Saintila, J., Ruiz Mamani, P. G., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, M., & Morales-García, W. C. (2022). Burnout, Professional Self-Efficacy, and Life Satisfaction as Predictors of Job Performance in Health Care Workers: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Primary Care and Community Health, 13*, 1–9.
- Budiyanto, E., & Mockhlas, M. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)* (1st ed.). CV. AA. Rizky.
- Chhajer, R., Rose, E. L., & Joseph, T. (2018). Role of Self-efficacy, Optimism and Job Engagement in Positive Change: Evidence from the Middle East. *Vikalpa, 43(4)*, 222–235.
- Choirinisa, A. A., & Ikhwan, K. (2022). Pengaruh Penggunaan Aplikasi Digital Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai. *Transekonomika Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan, 2(5)*, 483–492.
- Chomeya, R. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences, 6(3)*, 399–403.
- Dewanti, A. W., Suhaji, & Ginanjar, R. (2023). Pengaruh Readiness for Change dan Transformational Leadership terhadap Kinerja Karyawan pada PT Waskita Karya (Persero), Tbk. *Jurnal Bingkai Ekonomi, 8(2)*, 9–20.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & MacGregor, J. N. (2014). The Effects of Performance Rating, Leader–Member Exchange, Perceived Utility, and Organizational Justice on Performance Appraisal Satisfaction: Applying a Moral Judgment Perspective. *Journal of Business Ethics, 119(2)*, 265–273.
- Emsza, B., Eliyana, A., & Istyarini, W. (2016). The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3)*, 201–206.
- Engle, D., & Arkowitz, H. (2006). *Ambivalence in Psychotherapy Facilitating Readiness to change*. The Guilford Press.
- Evan, S. I. K., Gede, R. I., & Ketut, S. I. B. (2020). The Role Of Organizational Commitment In Moderating The Relationship Of Self-Efficacy On Employee Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 11(107)*, 12–20.
- Gazali, Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen, 4(2)*, 169–182.

- Ghobakhloo, M. (2018). The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(6), 910–936.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hakim, A. R., Rumijati, A., & Febriani, R. (2022). The Effect of Workload and Self Efficacy on Employee Performance During the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 171–183.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. PT Inkobator Penulis Indonesia. www.institutpenulis.id
- Haque, Md. A., & Nishat, S. S. (2022). The Impact of HRM Digitalization on Employee Performance in the RMG Industry of Bangladesh. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 192–198.
- Hayati, F. A., Sularmi, L., Veritia, & Rahmadini, S. (2024). Pengaruh Digitalisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada Pt Bank Capital Indonesia. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(2), 480–488.
- Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations. *Asia-Pacific Education Researcher*, 22(1), 11–19.
- Hermina, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The Model Of Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69–73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>
- 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.
- 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(SUPPL. 1).
- İlbeyiilingi, K., & İnandi, Y. (2023). The Relationship Between the Instructional Leadership Behaviours Used by the School Principals and Their Readiness Level for Change. *Journal of*

Educational Leadership and Policy Studies (JELPS), 7, 1–23.

- Karwowski, Maciej., & Kaufman, J. C. (2017). *The creative self: effect of beliefs, self-efficacy, mindset, and identity*. Elsevier Science.
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Khusna, M., & Pratiwi, R. (2022). Pengaruh Digital Transformation Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Padamatahari Department Store Java Supermall Semarang). *Stability Journal of Management & Business*, 5(1), 113–120.
- Kim, E., & Kim, J. (2024). Mediating Effects of Resilience and Readiness for Change on the Growth Mindset-Depression Link Among South Korean Teachers. *Cilt*, 30(1), 316–333.
- Kurniawan, A. W., & Puspitaningtyas, Z. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pandiva Buku.
- Larsson, K. K. (2021). Digitization or equality: When government automation covers some, but not all citizens. *Government Information Quarterly*, 38(1). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101547>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business and Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308.
- Maddux, J. E. (2012). *Self-Efficacy: The Power of Believing You Can*, In Shane J. Lopez, and C. R. Snyder (eds), *The Oxford Handbook of Positive Psychology (2nd edn)*. Oxford University Press.
- Marcysiak, A., & Pleskacz, Ż. (2021). Determinants of digitization in SMEs. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 9(1), 300–318. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(18\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(18))
- Meria, L., & Tamzil, F. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan. *Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan Forum Ilmiah*, 18(2), 279–290.
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). Digital Transformation in Norwegian Enterprises. In *Digital Transformation in Norwegian Enterprises*. Springer International Publishing.
- Mujianto, B., & Rinaldi, S. F. (2017). *Metodelogi Penelitian dan Statistik*. Pusat Pendidikan Sumber Daya Manusia .

- Neumann, M., Fehring, L., Kinscher, K., Truebel, H., Dahlhausen, F., Ehlers, J. P., Mondritzki, T., & Boehme, P. (2021). Perspective of German medical faculties on digitization in the healthcare sector and its influence on the curriculum sequences and develop strategies to prepare their medical students not systematically record the associated activities of individual medical faculties in Germany. *GMS Journal for Medical Education*, 38(7).
- Noviawati, D. R. (2016). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Divisi Finance Dan Divisi Human Resource Pt. Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–12.
- Nurhaliza, M. W., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan antara Efikasi Diri dengan Kesiapan Untuk Berubah pada Karyawan PT.X. *Jurnal Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, UNESA*, 9(4), 12–22.
- Prasetyo, A. R., Nurtjahjanti, H., & Ardhiani, L. N. (2021). Impact of Changes in Teaching Methods During the COVID-19 Pandemic: The Effect of Integrative E-Learning on Readiness for Change and Interest in Learning Among Indonesian University Students. *International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 22(2), 88–101.
- Primawanti, E. P., Ali, H., & Penulis, K. (2022). Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Informasi Berbasis Web Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3). <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3>
- Puspitadewi, I. (2019). Pengaruh Digitalisasi Perbankan Terhadap Efektivitas Dan Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 247–258.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110–135.
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar Partial Least Squares Structure Equation Modeling(PLS-SEM)* (1st ed.). CV Lentera Ilmu Madani. <https://www.researchgate.net/publication/372827232>
- Rajnish, R. (2016). The impact of Information Technology on Job Related Factors like Health and Safety, Job Satisfaction, Performance, Productivity and Work Life Balance. *Journal of Business & Financial Affairs*, 05(01). <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000171>
- Riawan, Kurnasih, R., & Cendriono, N. (2021). Pengaruh Pembelajaran Digital Terhadap Kemampuan Inovasi Dimediasi Oleh kesiapan Individu dalam Situasi Pandemi COVID-19. *Tahun 2021*, 6(1), 98–113.
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. In *Industrial Marketing Management* (Vol. 86, pp. 180–190). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.019>

- Sabbagh, K., Friedrich, R., El-Darwiche, B., Singh, M., Ganediwalla, S., & Katz, R. (2012). *Maximizing the Impact of Digitization*.
- Saf'ani, F., & Ratnawati, I. (2021). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Variabel Intervening Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 (Studi Pada Karyawan Pt. Pelni Persero Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 18(2), 23–33.
- Salju, S., Junaidi, J., & Goso, G. (2023). The effect of digitalization, work-family conflict, and organizational factors on employee performance during the COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 107–119.
- Saraswathi, A. A. A. Ngr. D., Dewi, I. G. A. M., & Piartini, P. S. (2017). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kinerja Dengan Dukungan Organisasional Sebagai Pemoderasi. *E-Journal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(6), 2257–2286.
- Sarinten, S. R. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru yang Dimediasi oleh Teacher Readiness for Change Sarinten, Setya Raharja. *Jurnal Adminitrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 6(1), 83–92.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010.
- Schwarzer, R., Jerusalem, M., & Johnston, M. (1995). *Generalized Self-Efficacy Scale*. GL Assesment Limited. <https://www.researchgate.net/publication/304930542>
- Shidqi, M. F., Darmastuti, I., & Wicaksono, B. S. (2023). Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 12(1), 1–8.
- Sinaga, A. A., Wahjudi, K. S., & Noegroho, N. S. (2022, September 9). *Manfaat Penerapan Digitalisasi Dalam Bisnis*. Binus University. <https://student-activity.binus.ac.id/bpreneur/2022/09/manfaat-penerapan-digitalisasi-dalam-bisnis/>
- Situmorang, L., Sabrina, R., & Pasaribu, F. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 4(1), 25–34.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlitha, Sariwulan Tuty, & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee

- performance. *Academic of Strategic Management Journal*, 17(4).
- Suharto, F. L. (2018). *Analisis SEM Teori dan Praktik* (1st ed.). Lembaga Penelitian UM Metro. <http://lppm.ummetro.ac.id>
- Tjahjono, H. K., Basuki, A. T., & Palupi, M. (2021). *Aplikasi SEM Dalam Studi Perilaku Organisasional* (1st ed.). UPP STIM YKPN.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2004). Principals' sense of efficacy: Assessing a promising construct. *Journal of Educational Administration*, 42(5), 573–585.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209.
- Vanny, C., Jufri, A., Hadiwibowo, I., Nurjannah, K., & Yulianty, P. D. (2022). Kesiapan Untuk Berubah: Self-Efficacy Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manova*, 5(2), 1–15.
- Wastuti, S. N. Y. (2018). Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Unit Instalasi Pengolahan Air Sunggal. *Biblio Couns : Jurnal Kajian Konseling Dan Pendidikan*, 1(2), 35–42.
- Wayuhana, B. C., Hasanah, K., & Asmike, M. (2023). Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik Dan Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Aparatur Sipil Negara Kabupaten Magetan. *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi* , 5, 1–9.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1).
- Wibowo, S. H., S, W., Permana, A. A., & Sembiring, S. (2023). *Teknologi Digital di Era Modern* (Vol. 1). PT Global Eksekutif Teknologi. www.globaleksekutifteknologi.co.id
- Wilbert, Tandriani, C., Gozalie, W., & Elvinawanty, R. (2021). Efek Self-Efficacy Terhadap Readiness For Change Masyarakat Samosir Dalam Menyambut Bali Baru. *Media Wisata* , 19(2), 134–145.
- Wu, H., Hu, S., & Hu, S. (2023). How digitalization works in promoting corporate sustainable development performance? The mediating role of green technology innovation. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(8), 22013–22023.
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Analisis Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Dan Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan Wanita. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* , 5(3), 615–632.

LAMPIRAN
SURAT PENGANTAR KUESIONER

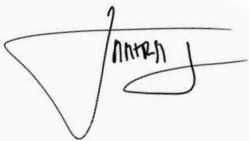
Responden yang terhormat,

Saya Pradita Ardiantantra, mahasiswa jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Indonesia. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana *Readiness to change (Readiness to Change)* dapat mempengaruhi hubungan antara Digitalisasi di tempat kerja dan keyakinan diri karyawan terhadap kemampuannya (*self-efficacy*) dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di Airnav Cabang Yogyakarta

Data penelitian diperoleh dari pengumpulan data primer melalui Kuesioner agar bisa mendapatkan hasil yang representatif. Oleh karena itu, saya memohon kesediaan waktu Bapak/ Ibu untuk bisa berkontribusi pada penelitian ini untuk bisa menjawab setiap pertanyaan sesuai dengan kondisi yang terjadi. Jawaban yang diberikan Bapak/ Ibu akan terjaga kerahasiaannya yang hanya diketahui oleh peneliti dan akan digunakan untuk penelitian dan proses perbaikan selanjutnya.

Atas perhatian dan waktu yang telah diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,



Pradita Ardiantantra, S.Tr

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Pengisian dapat dilakukan dengan memberikan tanda pada salah satu jawaban yang menurut anda paling tepat
2. Setiap pertanyaan hanya memiliki satu jawaban
3. Adapun keterangan jawaban meliputi;
 - 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
 - 2 = Tidak Setuju (TS)
 - 3 = Kurang Setuju (KS)
 - 4 = Agak Setuju (AS)
 - 5 = Setuju (S)
 - 6 = Sangat Setuju (SS)
4. Waktu Pengisian : 5 -10 menit

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin

- Laki-Laki
- Perempuan

2. Masa Kerja

- Kurang dari 2 Tahun
- 2 - 5 Tahun
- Lebih dari 5 Tahun

PERTANYAAN PENELITIAN

<i>Self-efficacy</i>							
Definisi : <i>Self-efficacy</i> adalah keyakinan seseorang yang mampu mengendalikan ketentuan lingkungan yang menantang dengan tindakan adaptif pada kemampuan seseorang untuk menghadapi berbagai situasi							
No	Pertanyaan	STS	TS	KS	AS	S	SS
SE1	Pemecahan soal-soal yang sulit selalu berhasil bagi saya apabila saya berusaha						
SE2	Jika seseorang menghambat tujuan saya, saya akan mencari cara dan jalan untuk meneruskannya						
SE3	Saya tidak mempunyai kesulitan untuk melaksanakan niat dan tujuan saya						
SE4	Saya yakin bahwa saya dapat menangani kejadian tak terduga secara efisien						
SE5	Berkat kecerdikan saya, saya tahu bagaimana menangani situasi yang tidak terduga						
SE6	Untuk setiap permasalahan saya dapat menyelesaikannya						
SE7	Saya dapat menghadapi kesulitan dengan tenang, karena saya selalu dapat mengandalkan kemampuan saya						

SE8	Apabila saya menghadapi kesulitan, biasanya saya mempunyai banyak solusi untuk mengatasinya						
SE9	Dalam kejadian yang tidak terduga, saya dapat menanganinya dengan baik						
SE10	Apapun yang terjadi saya akan siap menanganinya						

Digitalisasi							
Definisi : Proses peningkatan teknologi digital yang digunakan hampir seluruh bidang kehidupan. Hal ini memungkinkan masyarakat memperoleh informasi secara online dengan cepat dan mudah serta mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan sebelumnya, serta terlihat lebih efisien dan efektif. Dari segi kuantitas, kualitas, dan waktu							
No	Pertanyaan	STS	TS	KS	AS	S	SS
Perencanaan Digitalisasi							
D1	Saya melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi internal di Airnav Cabang Yogyakarta						
D2	Digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan						
D3	Aplikasi Digitalisasi yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan saat ini (fleksibel)						
Pengorganisasian Digitalisasi							
D4	Tim IT selaku pengelola digitalisasi mempunyai kemampuan yang memadai						
D5	SOP pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki perusahaan						
D6	Kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang.						
Pelaksanaan Digitalisasi							
D7	Setiap aplikasi digitalisasi yang diterapkan dilakukan uji coba.						

D8	Setiap aplikasi digitalisasi disosialisasikan kepada semua user/karyawan						
D9	Manfaat aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun Perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya						
Monitoring dan evaluasi Digitalisasi							
D10	Tim IT selalu melakukan monitoring dan evaluasi aplikasi digitalisasi						
D11	Tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi						
D12	Tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman						
Input Digitalisasi							
D13	Saya melihat spesifikasi PC yang disediakan perusahaan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai/memadai.						
D14	Kecepatan atau Bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi telah sesuai						

Readiness to Change							
<p>Definisi : <i>Readiness to Change</i> adalah kesiapan seseorang untuk berubah sebagai suatu sikap yang menyeluruh, dan mencakup isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan itu dilakukan), dan konteks (keadaan di mana perubahan itu terjadi), serta dipengaruhi secara bersamaan melalui perubahan individu yang terkena dampak terlibat dalam perubahan organisasi (karakteristik individu harus diubah)</p>							
No	Pertanyaan	STS	TS	KS	AS	S	SS
Appropriateness (Kesesuaian)							
RC1	Saya merasa organisasi akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang dilakukan						
RC2	Terdapat alasan bagi saya dalam melakukan perubahan dilakukan						
RC3	Perubahan ini akan meningkatkan efisiensi bagi organisasi kita secara keseluruhan						
RC4	Dalam jangka panjang, saya merasa akan						

	bermanfaat bagi saya jika organisasi melakukan perubahan						
RC5	Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah						
RC6	Perubahan ini sesuai dengan prioritas organisasi						
Management Support (Dukungan Manajemen)							
RC7	Manajemen menekankan pentingnya menghadapi perubahan						
RC8	Manajemen telah berupaya melakukan pengembangan organisasi untuk menghadapi perubahan						
Change Efficacy (Efikasi Perubahan)							
RC9	Saya dapat beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi						
RC10	Saya terus meningkatkan kemampuan saya dalam menghadapi perubahan						
RC11	Saya selalu beraksi cepat terhadap perubahan yang terjadi						
RC12	Saya menangani penyesuaian yang datang dengan sikap yang tenang						
RC13	Saya yakin dengan pengalaman saya, bahwa mampu bekerja dengan baik setelah terdapat perubahan di organisasi						
Personal Valence (Nilai Pribadi)							
RC14	Perubahan yang saya lakukan akan membawa manfaat bagi diri saya dan Perusahaan						
RC15	Perubahan ini membuat pekerjaan saya lebih mudah.						
RC16	Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi mengadopsi perubahan organisasi						

Kinerja Karyawan							
Definisi : Kinerja karyawan merupakan ukuran nyata dari perilaku kerja yang bersifat multidimensi							
No	Pertanyaan	STS	TS	KS	AS	S	SS
Kualitas Kerja							

KK1	Pekerjaan saya memenuhi kriteria kualitas perusahaan.						
KK2	Saya terus berusaha untuk menjadi lebih baik dalam meningkatkan kemampuan kerja saya						
Kuantitas Kerja							
KK3	Jumlah pekerjaan yang saya kelola selalu memenuhi target yang telah ditetapkan						
KK4	Saya dapat menyelesaikan tugas yang telah menjadi tanggung jawab saya dengan hasil yang memuaskan.						
Waktu Kerja							
KK5	Saya konsisten mengerjakan tugas yang diberikan kepada saya sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan						
KK6	Saya menjunjung tinggi ketepatan waktu dan kesempurnaan hasil pekerjaan.						
Kerjasama							
KK7	Saya mempunyai kemampuan komunikasi yang baik dengan rekan kerja saya.						
KK8	Saya memiliki hubungan kerja dengan baik bersama rekan kerja saya						