

Pengaruh *Training*, *Self-Efficacy*, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi Pada Unit Operasional PT KAI (Persero) Stasiun Malang

Nabila Renata Afryda Fatikha *)

Budi Wahono **

Muhammad Sirojuddin Amin ***

Email : nabilarenata20@gmail.com

Universitas Islam Malang

Abstract

Organizational change has become an unavoidable necessity for state-owned enterprises in the transportation sector, such as PT Kereta Api Indonesia (Persero), amid the ongoing digitalization of services and operational modernization. This condition makes employee readiness for organizational change an important issue to examine, particularly in relation to the roles of training, self-efficacy, and organizational culture. This study aims to analyze the effect of these three variables, both partially and simultaneously, on employee readiness to face organizational change among employees at the Operational Unit of PT Kereta Api Indonesia (Persero), Malang Station. The study employed a quantitative associative approach involving 32 employees, all of whom were included as respondents using a census sampling technique. An online questionnaire was used to obtain the data, which were subsequently examined through multiple linear regression analysis. The findings indicate that training does not significantly influence employee readiness. In contrast, both self-efficacy and organizational culture demonstrate positive and significant relationships with employee readiness, with organizational culture emerging as the factor with the strongest influence.. Simultaneously, the three variables were proven to have a significant effect, explaining 78.0% of the variance in employee readiness to face organizational change.

Keywords: *Training; Self-Efficacy; Organizational Culture; Readiness for Organizational Change.*

Pendahuluan

Perubahan organisasi merupakan konsekuensi yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi, digitalisasi, serta dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Organisasi dituntut untuk menyesuaikan strategi, sistem kerja, maupun pengelolaan sumber daya manusia agar tetap memiliki daya saing dan dapat mencapai tujuan organisasi. Dalam proses tersebut, kesiapan karyawan menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan implementasi perubahan. Perubahan organisasi tidak hanya berkaitan dengan aspek struktural, tetapi juga menyangkut kesiapan psikologis dan perilaku individu untuk menerima serta mendukung perubahan (Weiner, 2009).

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Kereta Api Indonesia (Persero) terus melakukan berbagai upaya transformasi organisasi sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan transportasi kepada masyarakat secara berkelanjutan. Salah satu bentuk transformasi yang diterapkan adalah perubahan sistem kepegawaian dari sistem golongan menuju sistem *grading*. Kebijakan tersebut membawa perubahan terhadap struktur jabatan, pola karier, sistem penjenjangan, serta tanggung jawab karyawan, sehingga menuntut kemampuan adaptasi yang tinggi dari seluruh pegawai, termasuk di Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang. Apabila karyawan belum memiliki kesiapan yang memadai, proses perubahan berpotensi menimbulkan resistensi, ketidakpastian, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Kesiapan menghadapi perubahan organisasi merupakan kondisi ketika karyawan memiliki keyakinan, sikap, serta kemauan untuk menerima, mendukung, dan menjalankan perubahan yang diterapkan organisasi (Armenakis et al., 1993). Menurut Weiner (2009), kesiapan perubahan terbentuk melalui komitmen bersama terhadap perubahan (*change commitment*) dan keyakinan bahwa organisasi maupun individu memiliki kemampuan untuk menjalankan perubahan tersebut (*change efficacy*). Dengan demikian, perhatian organisasi terhadap sejumlah faktor yang berperan dalam meningkatkan kesiapan karyawan menjadi penting untuk mendukung kelancaran proses transformasi.

Kesiapan karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah *training*. Program pelatihan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperdalam pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan pekerjaan maupun sistem organisasi (Noe, 2020). Pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan membantu karyawan memahami tujuan perubahan sekaligus meningkatkan kemampuan mereka dalam mengimplementasikan prosedur kerja yang baru. Hasil penelitian Taufiqurrahman et al. (2025) memperlihatkan bahwa pelatihan memberikan pengaruh positif terhadap manajemen talenta. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga berpotensi mendukung kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Selain *training*, *self-efficacy* juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kesiapan menghadapi perubahan. Menurut Bandura (1977), *self-efficacy* berkaitan dengan keyakinan seseorang atas kapasitas yang dimilikinya dalam menjalankan tugas serta menghadapi berbagai tuntutan yang muncul dalam pekerjaan. Dalam lingkungan kerja, karyawan dengan *self-efficacy* yang kuat umumnya menunjukkan sikap yang lebih optimis dan yakin terhadap kemampuan dirinya, serta memiliki kemampuan adaptasi yang lebih baik ketika menghadapi perubahan. Penelitian (Kasanah et al., 2023) membuktikan bahwa *self-efficacy* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut memperlihatkan bahwa keyakinan terhadap kemampuan diri dapat mendorong perilaku kerja yang lebih baik sehingga berpotensi meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan organisasi.

Faktor lain yang turut menentukan kesiapan menghadapi perubahan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, komunikasi terbuka, serta adaptasi terhadap perubahan akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi keberhasilan transformasi organisasi (Schein, 2010). Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku cenderung meningkatkan resistensi terhadap perubahan. Penelitian Taufiqurrahman et al., (2025) juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif terhadap manajemen talenta, yang mengindikasikan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa *training*, *self-efficacy*, maupun budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap berbagai aspek perilaku dan kinerja sumber daya manusia. Meskipun demikian, kajian yang membahas keterkaitan ketiga variabel tersebut secara bersama-sama terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi masih belum banyak ditemukan, terutama pada Unit Operasional Stasiun Malang PT Kereta Api Indonesia (Persero). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *training*, *self-efficacy*, dan budaya organisasi terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi di Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang.

Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis

Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan (Y)

Kesiapan menghadapi perubahan organisasi (*organizational readiness for change*) merupakan kondisi yang menunjukkan keyakinan, komitmen, dan kemauan karyawan untuk menerima serta mendukung perubahan yang diterapkan organisasi. Menurut Weiner (2009), kesiapan menghadapi perubahan dibentuk oleh *change commitment* dan *change efficacy*, yaitu komitmen untuk menjalankan

perubahan serta keyakinan bahwa perubahan tersebut dapat diimplementasikan secara efektif. Holt et al. (2007), menjelaskan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator, di antaranya:

1. *Appropriateness*, yang menggambarkan keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diterapkan merupakan keputusan yang tepat bagi organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitasnya.
2. *Change efficacy*, yang merupakan keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam menjalankan perubahan yang diterapkan organisasi.
3. *Management support*, yang merujuk pada pandangan karyawan terhadap sejauh mana pimpinan memberikan dukungan selama perubahan organisasi berlangsung.
4. *Personal valence*, yang berkaitan dengan pandangan karyawan mengenai manfaat perubahan yang dirasakan, baik terhadap kepentingan pribadi maupun pelaksanaan pekerjaannya.

Training (X1)

Training merupakan proses upaya pengembangan yang dilakukan secara terarah guna memperkuat pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya secara optimal. merupakan proses pembelajaran yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan agar dapat menjalankan pekerjaan secara efektif. Menurut Noe (2020), pelatihan bertujuan mengembangkan kompetensi karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sedangkan Dessler (2020) menjelaskan bahwa pelatihan membantu mengurangi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki karyawan dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Menurut Noe (2020), indikator *training* meliputi:

1. *Training content*, yaitu kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan.
2. *Training methods*, yaitu efektivitas metode yang digunakan dalam proses pelatihan.
3. *Trainer quality*, yaitu kompetensi instruktur dalam menyampaikan materi pelatihan.
4. *Training relevance*, yaitu kesesuaian pelatihan dengan pelaksanaan pekerjaan.
5. *Perceived training effectiveness*, yaitu persepsi karyawan terhadap manfaat pelatihan yang telah diikuti.

Self-Efficacy (X2)

Self-efficacy merupakan kepercayaan seseorang terhadap kapasitas dirinya dalam mengatur serta melaksanakan berbagai upaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran tertentu. Bandura (1977) menjelaskan bahwa seseorang dengan *self-efficacy* yang kuat umumnya memiliki kepercayaan diri lebih baik ketika menghadapi tantangan dan mampu bertahan ketika menghadapi kesulitan, serta lebih mudah beradaptasi dengan perubahan. Menurut Bandura (1977), indikator *self-efficacy* meliputi:

1. *Level (Magnitude)*, yaitu sejauh mana seseorang meyakini kemampuannya untuk menyelesaikan tugas pada berbagai tingkatan kesulitan.
2. *Strength*, yaitu seberapa kuat seseorang meyakini kapasitas dirinya untuk menyelesaikan suatu tugas.
3. *Generality*, yaitu pandangan seseorang mengenai kemampuan dirinya yang dapat digunakan pada beragam kondisi maupun pekerjaan.

Budaya Organisasi (X3)

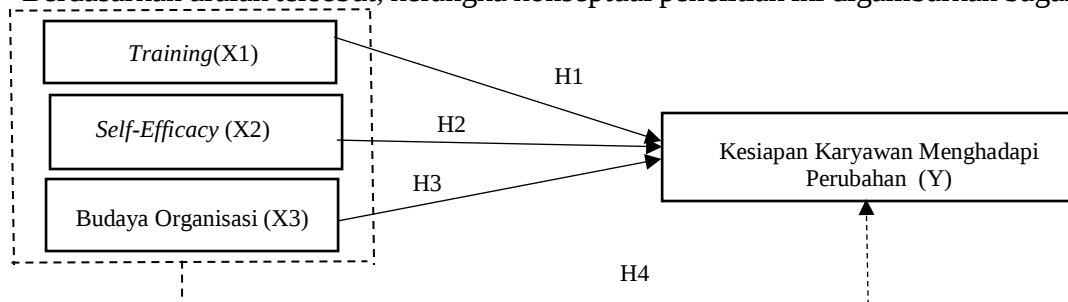
Budaya organisasi merupakan sekumpulan nilai, norma, keyakinan, serta kebiasaan perilaku yang dipahami dan dijalankan secara bersama oleh para anggota organisasi sehingga berfungsi sebagai acuan dalam berpikir, bersikap, dan bertindak. Menurut Schein (2010), dalam konteks organisasi, budaya dapat dipahami sebagai sekumpulan asumsi mendasar yang terbentuk melalui pengalaman kelompok ketika menghadapi tantangan adaptasi terhadap lingkungan eksternal serta proses integrasi internal, yang selanjutnya diteruskan kepada para anggota baru sebagai dasar yang dianggap tepat

untuk menafsirkan serta memberikan respons terhadap lingkungan organisasi. Menurut Denison et al. (1995), indikator budaya organisasi meliputi:

1. *Involvement* (Keterlibatan), yaitu tingkat partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam aktivitas serta pengambilan keputusan organisasi.
2. *Consistency* (Konsistensi), yaitu kesamaan nilai, aturan, dan sistem yang menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi.
3. *Adaptability* (Kemampuan Beradaptasi), yaitu kemampuan organisasi dan karyawan dalam merespons perubahan serta menyesuaikan diri terhadap tuntutan lingkungan.
4. *Mission* (Misi Organisasi), yaitu kejelasan visi, tujuan, dan arah strategis organisasi sebagai pedoman bagi seluruh anggota organisasi.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian tersebut, kerangka konseptual penelitian ini digambarkan bagaikan berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual di atas, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

- H1: *Training* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi pada Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang.
- H2: *Self-Efficacy* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi pada Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang.
- H3: Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi pada Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang.
- H4: *Training*, *Self-Efficacy*, dan Budaya Organisasi secara simultan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi pada Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan rancangan penelitian asosiatif (kausal). Metode tersebut bertujuan untuk menguji keterkaitan serta dampak antarvariabel *training*, *self-efficacy*, dan budaya organisasi terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi secara objektif melalui pengolahan data statistik.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang yang berada di bawah naungan Daerah Operasi (DAOP) 8 Surabaya. Lokasi tersebut dipilih karena karyawan di unit operasional terlibat secara langsung dalam berbagai proses perubahan organisasi, seperti penyesuaian prosedur kerja dan perkembangan sistem operasional.

Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan mulai Oktober 2025 hingga Agustus 2026, yang mencakup tahapan penyusunan penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, telaah hasil penelitian, hingga penyusunan laporan akhir.

Populasi

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan aktif Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang berdasarkan data SIMSDM tahun 2025. Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 32 karyawan yang terlibat dalam aktivitas operasional organisasi.

Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menerapkan metode sampel jenuh (*census sampling*), dengan seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, total sampel pada penelitian ini berjumlah 32 orang.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Kesiapan Karyawan	Y1	0,869	0,349	Valid
	Y2	0,831	0,349	Valid
	Y3	0,785	0,349	Valid
	Y4	0,914	0,349	Valid
Training	X1.1	0,540	0,349	Valid
	X1.2	0,450	0,349	Valid
	X1.3	0,593	0,349	Valid
	X1.4	0,602	0,349	Valid
	X1.5	0,361	0,349	Valid
	X2.1	0,757	0,349	Valid
Self-Efficacy	X2.2	0,865	0,349	Valid
	X2.3	0,915	0,349	Valid
	X2.4	0,847	0,349	Valid
	X2.5	0,840	0,349	Valid
	X3.1	0,812	0,349	Valid
Budaya Organisasi	X3.2	0,684	0,349	Valid
	X3.3	0,868	0,349	Valid
	X3.4	0,819	0,349	Valid

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Hasil uji validitas pada Tabel 1 memperlihatkan bahwa semua butir pernyataan pada variabel *Training*, *Self-Efficacy*, budaya organisasi, serta kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi memperoleh nilai *r* hitung yang lebih tinggi dibandingkan *r* tabel sebesar 0,349 dengan tingkat signifikansi 5% dan melibatkan 32 responden. Temuan ini memperlihatkan bahwa seluruh butir pernyataan telah memenuhi persyaratan validitas dan dapat digunakan sebagai alat ukur penelitian.

b. Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar Reliabilitas	Keterangan
Kesiapan Karyawan (Y)	0,829	>0,60	Reliabel
Training (X1)	0,668	>0,60	Reliabel
Self-Efficacy (X2)	0,816	>0,60	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,815	>0,60	Reliabel

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Tabel 2 menyajikan hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel dengan batas minimum sebesar 0,60. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel

Training, Self-Efficacy, budaya organisasi, dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi memperoleh nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60. Dengan demikian, semua variabel memenuhi kriteria reliabilitas dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
X	Unstandardized Residual	
N	32	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	0,0000000
	Std. Deviation	0,95987454
Most Extreme Differences	Absolute	0,147
	Positive	0,147
	Negative	-0,080
Test Statistic	0,147	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c	.075 ^c	

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Hasil uji normalitas pada Tabel 3 diperoleh melalui metode Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria nilai signifikansi $> 0,05$. Nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang diperoleh yaitu 0,075, yang menunjukkan nilai di atas 0,05. Oleh sebab itu, residual dalam penelitian ini menunjukkan distribusi normal, sehingga model regresi telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Asumsi Klasik

Uji Multikolinieritas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

		Model			
		1			
		(Constant)	X1	X2	X3
Unstandardized Coefficients	B	0,135	0,067	0,296	0,557
	Std. Error	5,371	0,201	0,138	0,189
Standardized Coefficients	Beta		0,029	0,390	0,539
t		0,025	0,332	2,138	2,949
Sig.		0,980	0,743	0,041	0,006
Collinearity Statistics	Tolerance		0,922	0,213	0,212
	VIF		1,084	4,699	4,713

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Berdasarkan Tabel 4, pengujian multikolinearitas dilakukan dengan mengacu pada nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil pengujian memperlihatkan bahwa variabel *Training, Self-Efficacy*, serta budaya organisasi memperoleh nilai *Tolerance* $> 0,10$ serta *VIF* < 10 . Dengan demikian, model regresi tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas antarvariabel independen.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,171	2,903		0,404	0,690
X1	0,037	0,108	0,064	0,341	0,735
X2	-0,003	0,075	-0,017	-0,044	0,9965
X3	-0,066	0,102	-0,253	-0,646	0,524

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Pengujian heteroskedastisitas pada Tabel 5 dilakukan menggunakan metode *Glejser* dengan mengacu pada nilai signifikansi masing-masing variabel independen. Variabel *Training, Self-Efficacy*, dan budaya organisasi menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05. Oleh karena itu, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan tidak mengalami masalah heteroskedastisitas.

Uji Telaah Regresi Linier Berganda

Tabel 6. Hasil Uji Telaah Regresi Linier Berganda

Model	Koefisien Regresi (B)	t	Sig.
(Constant)	0,135	0,025	0,980
X1	0,067	0,332	0,743
X2	0,296	2,138	0,041
X3	0,557	2,949	0,006

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Merujuk pada Tabel 6, dapat dirumuskan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,135 + 0,067X1 + 0,296X2 + 0,557X3$$

Penjelasan mengenai persamaan regresi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- Koefisien konstanta (a) sebesar 0,135 mengindikasikan kondisi ketika variabel *Training* (X1), *Self-Efficacy* (X2), serta budaya organisasi (X3) berada pada nilai 0 atau berada dalam kondisi tetap, sehingga kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi (Y) diperkirakan mencapai 0,135.
- Koefisien regresi variabel *Training* (X1) dengan nilai 0,067 mengindikasikan bahwa peningkatan *Training* akan diikuti peningkatan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi sebesar 0,067, sedangkan variabel independen lainnya diasumsikan. Sebaliknya, penurunan pada variabel *Training* akan diikuti oleh penurunan kesiapan karyawan. Namun, pengaruh tersebut secara statistik tidak signifikan.
- Koefisien regresi variabel *Self-Efficacy* (X2) dengan nilai 0,296 mengindikasikan bahwa peningkatan pada *Self-Efficacy* berpotensi meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi sebesar 0,296, dengan variabel independen lainnya dianggap tetap. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan diri karyawan, semakin tinggi pula kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.
- Koefisien regresi variabel budaya organisasi (X3) dengan nilai 0,557 mengindikasikan bahwa peningkatan budaya organisasi akan diikuti peningkatan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi sebesar 0,557, sementara variabel independen lainnya diasumsikan tetap. Variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien regresi terbesar dibandingkan variabel independen lainnya, sehingga menunjukkan pengaruh parsial yang paling kuat terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Uji Hipotesis

Hasil Uji F (Simultan)

Tabel 7. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA ^a					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	115,438	3	38,479	37,722
	Residual	28,562	28	1,020	
	Total	144,000	31		
Dependent Variable: Y					
Predictors: (Constant), X1, X2, X3					

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Hasil uji F pada Tabel 7 digunakan untuk mengetahui kelayakan model regresi sekaligus menganalisis pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil pengujian menunjukkan nilai F sebesar 37,722 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, persamaan regresi yang mencakup variabel *Training*, *Self-Efficacy*, serta budaya organisasi dinyatakan layak digunakan untuk memprediksi kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Hasil Uji t (Parsial)

Tabel 8. Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,135	5,371		0,025	0,980
	X1	0,067	0,201	0,029	0,332	0,743
	X2	0,296	0,138	0,390	2,138	0,041
	X3	0,557	0,189	0,539	2,949	0,006

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Pengujian t pada Tabel 8 bertujuan untuk menganalisis pengaruh setiap variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel *Training* (X1) memperoleh nilai *t* hitung sebesar 0,332 dan tingkat signifikansi 0,743 > 0,05. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Training* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.
2. Variabel *Self-Efficacy* (X2) memperoleh nilai *t* hitung sebesar 2,138 dengan tingkat signifikansi 0,041 < 0,05. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa *Self-Efficacy* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Peningkatan keyakinan diri pada karyawan, diikuti oleh peningkatan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan.
3. Variabel budaya organisasi (X3) memperoleh nilai *t* hitung sebesar 2,949 dan tingkat signifikansi 0,006 < 0,05. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, budaya organisasi menunjukkan pengaruh parsial yang paling kuat karena memiliki nilai *t* hitung dan koefisien regresi terbesar dibandingkan variabel independen lainnya.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 9. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,895 ^a	0,802	0,780	1,010
a. Predictors: (Constant), X1, X3, X2				

Sumber: Olah Data Tahun 2026

Pengujian koefisien determinasi pada Tabel 9 memperlihatkan angka R sebesar 0,895. Angka ini mengindikasikan adanya hubungan yang sangat kuat antara *Training*, *Self-Efficacy*, dan budaya organisasi dengan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Adapun nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh adalah 0,780 yang mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen tersebut dapat menerangkan 78,0% keragaman kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, sementara 22,0% lainnya diterangkan oleh faktor-faktor lain yang berada di luar model penelitian.

Implikasi Hasil Penelitian

Pengaruh *Training*, *Self-Efficacy*, dan Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa *training*, *self-efficacy*, bersama budaya organisasi secara simultan berperan dalam menerangkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi di Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek, tetapi berkaitan dengan kombinasi faktor pengembangan kemampuan, keyakinan individu, dan kondisi lingkungan organisasi.

Hasil pengujian secara parsial menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kesiapan karyawan, sedangkan *training* belum menunjukkan pengaruh

yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor psikologis individu dan lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perhatian manajemen terhadap penguatan keyakinan diri karyawan serta penciptaan budaya organisasi yang mendukung proses perubahan.

Hasil penelitian yang diperoleh memiliki kesesuaian dengan penelitian Vanny et al. (2022) yang memperlihatkan adanya pengaruh *self-efficacy* dan komitmen organisasi terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan pada PT Pegadaian (Persero) Kantor Cabang Wilayah Cirebon. Hasil tersebut memperkuat pandangan bahwa kesiapan individu merupakan salah satu aspek penting dalam keberhasilan perubahan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat berbagai faktor yang mendukung kesiapan perubahan, terutama aspek *self-efficacy* dan budaya organisasi.

Pengaruh *Training* terhadap Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa *training* belum menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Hasil tersebut mengindikasikan belum adanya jaminan bahwa keberadaan program pelatihan secara langsung meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Kondisi tersebut dapat menjadi pertimbangan bagi organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan pelatihan secara menyeluruh. Efektivitas *training* bukan semata-mata berkaitan dengan materi yang diberikan, melainkan turut dipengaruhi oleh kesesuaian materi terhadap kebutuhan pekerjaan, metode penyampaian, kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan, serta dukungan setelah pelatihan selesai. Oleh karena itu, pelaksanaan pelatihan perlu diarahkan pada pembelajaran yang lebih aplikatif dan disertai pendampingan agar pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan dalam menghadapi perubahan pekerjaan maupun sistem organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Khristian et al. (2025) yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga keperawatan di Pusdiklat RSUD dr. Soedarso Pontianak. Meskipun variabel dependen yang digunakan berbeda, kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelatihan formal belum tentu menghasilkan perubahan pada aspek individu apabila tidak didukung oleh faktor lain yang relevan. Dengan demikian, perusahaan perlu mengevaluasi materi dan metode pelatihan agar tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga mendukung kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa semakin kuat keyakinan karyawan terhadap kemampuannya sendiri, semakin besar kecenderungan mereka untuk siap menghadapi perubahan organisasi.

Karyawan dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri ketika menghadapi tantangan, mampu beradaptasi dengan situasi baru, serta memandang perubahan sebagai kondisi yang dapat dihadapi. Keyakinan terhadap kemampuan diri juga dapat membantu karyawan mempertahankan usaha ketika menghadapi kesulitan selama proses perubahan berlangsung.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Meria & Tamzil (2021) yang dimana temuan tersebut memperlihatkan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Temuan tersebut memperkuat bahwa faktor psikologis individu, khususnya keyakinan terhadap kemampuan diri, merupakan salah satu aspek penting dalam membangun kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Temuan tersebut juga sejalan dengan penelitian Vanny et al. (2022) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *self-efficacy* terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

Penelitian tersebut, yang mengacu pada Andrew & Mohankumar (2017), menegaskan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuannya salah satu aspek yang berhubungan dengan kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi. Oleh karena itu, peningkatan *self-efficacy* dapat menjadi salah satu upaya yang dilakukan organisasi, antara lain melalui pendampingan, pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan, serta pemberian umpan balik yang konstruktif.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Karyawan Menghadapi Perubahan Organisasi

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk menerima dan menjalankan perubahan.

Nilai, aturan, dan kebiasaan kerja yang diterapkan dalam organisasi dapat memengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan. Budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, kepatuhan terhadap nilai organisasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kesiapan karyawan. Sebaliknya, budaya yang kurang mendukung perubahan dapat menjadi hambatan bagi proses adaptasi karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Suwaryo et al. (2016) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara budaya organisasi dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa pengaruh budaya organisasi berkaitan dengan kesesuaian antara budaya yang diterapkan organisasi dan budaya yang diharapkan oleh karyawan.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi menunjukkan peranan yang paling kuat dibandingkan *training* dan *self-efficacy*. Temuan tersebut memberikan implikasi bahwa penguatan budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan mendukung perubahan perlu terus menjadi perhatian manajemen PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan menciptakan komunikasi yang terbuka, mendorong keterlibatan karyawan, serta membangun lingkungan kerja yang mampu mendukung proses adaptasi terhadap perubahan organisasi.

Kesimpulan, Keterbatasan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Training*, *Self-Efficacy*, dan budaya organisasi terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi di Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Training* tidak terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan pelatihan belum secara langsung membentuk kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.
2. *Self-Efficacy* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) diterima. Semakin kuat keyakinan karyawan terhadap kemampuan dirinya, semakin tinggi pula kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan organisasi.
3. Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima. Budaya organisasi juga menunjukkan peranan yang paling kuat dibandingkan variabel independen lainnya dalam penelitian ini.
4. Dengan simultan, *Training*, *Self-Efficacy*, dan Budaya Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara

bersama-sama berperan dalam menjelaskan kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi.

Keterbatasan

Penelitian ini masih memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi pertimbangan ketika menafsirkan hasil yang diperoleh. Studi ini dilaksanakan secara khusus pada Unit Operasional PT Kereta Api Indonesia (Persero) Stasiun Malang dengan responden yang terbatas pada karyawan di unit tersebut, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas ke unit kerja atau wilayah operasional lainnya. Selain itu, penelitian hanya melibatkan *Training*, *Self-Efficacy*, dan budaya organisasi sebagai variabel independen, sehingga masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang berpotensi memengaruhi kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi. Keterbatasan lainnya berkaitan dengan variabel *Training* yang menunjukkan variasi jawaban responden yang relatif rendah, sehingga variasi persepsi terhadap pelatihan dalam penelitian ini menjadi terbatas.

Saran

Mengacu pada temuan penelitian serta keterbatasan yang telah dibahas, beberapa saran yang dapat yang dapat diajukan antara lain sebagai berikut:

1. Bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Unit Operasional Stasiun Malang, organisasi perlu mempertahankan dan memperkuat budaya kerja yang mendorong keterbukaan, kolaborasi, keterlibatan karyawan, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Penguatan *Self-Efficacy* karyawan dapat dilakukan melalui pendampingan kerja, pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan, serta pemberian umpan balik secara berkelanjutan. Selain itu, program *Training* perlu dievaluasi dari sisi materi, metode, dan tidak semata-mata berfokus pada pengembangan kompetensi teknis, tetapi turut mendukung kesiapan psikologis karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.
2. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian dapat dikembangkan dengan memasukkan variabel tambahan yang berpotensi memengaruhi kesiapan karyawan menghadapi perubahan organisasi, seperti komitmen organisasi dan kepemimpinan. Cakupan penelitian juga dapat diperluas ke unit kerja atau wilayah operasional lainnya sehingga hasil yang diperoleh dapat memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas. Di samping itu, pengukuran *Training* dapat dilakukan secara lebih spesifik dengan mempertimbangkan jenis, frekuensi, metode, serta kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan sehingga pengaruh pelatihan terhadap kesiapan karyawan dapat dianalisis secara lebih mendalam.

Referensi

- A. Andrew; S. Mohankumar. (2017). The Relationship between Self-Efficacy and Employee Readiness for Organizational Change. *International Journal of Engineering Research and General Science*, 5(1), 16–27.
https://www.researchgate.net/publication/320033712_The_relationship_between_Self-efficacy_and_Employee_Readiness_for_Organizational_Change
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681–703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Cika Vanny; Ali Jufri; Imam Hadiwibowo; Khalifah Nurjannah; Puspa Dewi Yulianty. (2022). Kesiapan untuk Berubah: Self-Efficacy dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*, 5(2), 1–15. <https://doi.org/10.15642/manova.v5i2.879>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). *Pearson Education*.

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
- Joko Suwaryo; Heny K. K. Daryanto; Agus Maulana. (2016). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, 22(1), 68–78.
<https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>
- Khristian; Azzis Abdul Munir; Ilzar Daud; Rizky Fauzan. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *ECo-Buss (Economics and Business)*, 7(3), 2072–2083. <https://doi.org/10.32877/eb.v7i3.2216>
- Lista Meria; Fachmi Tamzil. (2021). Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Dan Kinerja Karyawan. *Forum Ilmiah*, 18(2), 279–290.
- Noe, R. A. (2020). Employee training and development (8th ed.). *McGraw-Hill Education*.
- Riset, J., Prodi, M., Fakultas, M., & Unisma, B. (1855). *Vol. 12. No. 02 ISSN : 2302-7061*. 12(02), 1855–1863.
- Riset, J., Prodi, M., Fakultas, M., & Unisma, B. (2022). *Vol. 14. No. 01 ISSN : 2302-7061*. 14(01), 733–742.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). *Buku Ilmiah (Textbook Akademik)*, 23–25.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>

Nabila Renata Afryda Fatikha ^{*)} Yakni Mahasiswa FEB Unisma

Budi Wahono ^{**)} Yakni Dosen Tetap FEB Unisma

Muhammad Sirojuddin Amin ^{***)} Yakni Dosen Tetap FEB Unisma