

PENINGKATAN *READINESS FOR CHANGE* BERBASIS PADA *JOB CRAFTING, WORK ENGAGEMENT, DAN RELIGIOSITY* (STUDI KASUS PADA GENERASI Z DI KOTA SEMARANG)

TESIS PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



DISUSUN OLEH

ADAM SASANDO

20402200045

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

MOTTO

“Ubahlah Hidupmu Mulai Dari Detik Ini, Hidup Adalah Perjuangan, Maka Berjuanglah Untuk Hidup, Saya Harus Bisa Bermanfaat Bagi Orang Lain, dan Saya Harus Selalu Bersyukur”

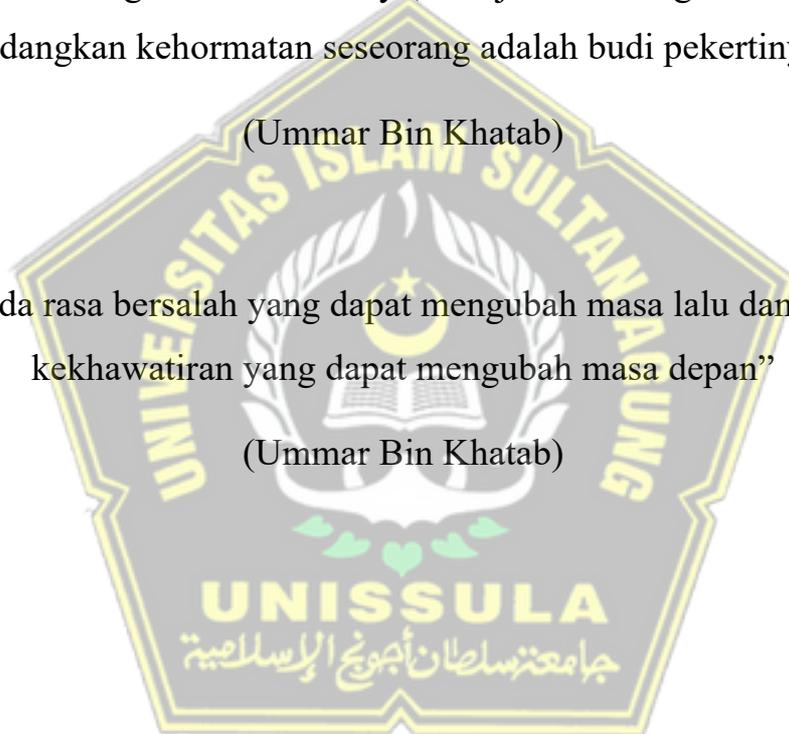
(Adam Sasando)

“Mahkota seseorang adalah akhlaknya, derajat seseorang adalah agamanya, sedangkan kehormatan seseorang adalah budi pekertinya”

(Ummar Bin Khatab)

“Tidak ada rasa bersalah yang dapat mengubah masa lalu dan tidak ada kekhawatiran yang dapat mengubah masa depan”

(Ummar Bin Khatab)



**PENINGKATAN *READINESS FOR CHANGE* BERBASIS PADA
JOB CRAFTING, WORK ENGAGEMENT, DAN RELIGIOSITY
(STUDI KASUS PADA GENERASI Z DI KOTA SEMARANG)**

TESIS PROGRAM STUDI MANAJEMEN



DISUSUN OLEH

ADAM SASANDO

20402200045

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

SEMARANG

2024

TESIS

Usulan Penelitian Untuk Tesis

**PENINGKATAN *READINESS FOR CHANGE* BERBASIS PADA *JOB CRAFTING*,
WORK ENGAGEMENT, DAN *RELIGIOSITY* (STUDI KASUS PADA GENERASI Z DI
KOTA SEMARANG)**

DISUSUN OLEH:

ADAM SASANDO

20402200045

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 28 Februari 2024

Pembimbing,



Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D

NIK. 210489018

PENINGKATAN *READINESS FOR CHANGE* BERBASIS PADA *JOB CRAFTING, WORK ENGAGEMENT, DAN RELIGIOSITY* (STUDI KASUS PADA GENERASI Z DI KOTA SEMARANG)

**Disusun Oleh:
ADAM SASANDO
20402200045**

Telah Dipertahankan Di Depan Penguji
Pada Tanggal 28 Februari 2024

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji I,

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D

Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si

NIK. 210489018

NIDN. 0605106702

Penguji II,

Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, M.M

NIDN. 0607056203

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 28 Februari 2024

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si

NIK. 210490020

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Adam Sasando

NIM : 20402200045

Program Studi : Magister Manajemen

Judul : **PENINGKATAN *READINESS FOR CHANGE* BERBASIS PADA *JOB CRAFTING, WORK ENGAGEMENT, DAN RELIGIOSITY* (STUDI KASUS PADA GENERASI Z DI KOTA SEMARANG)**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penulisan Laporan Tesis ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari penulis sendiri, bukan merupakan hasil plagiat atau jiplakan dari karya orang lain karena hal tersebut merupakan hal yang sangat melanggar etika yang berlaku dalam kaidah keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko dan sanksi yang dijatuhkan ke penulis apabila kemudian hari ternyata terdapat pelanggaran tulisan terhadap etika keilmuan dalam Laporan Tesis ini.

Semarang, 28 Februari 2024



Adam Sasando
20402200045

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini hingga akhir dengan judul: **“PENINGKATAN *READINESS FOR CHANGE* BERBASIS PADA *JOB CRAFTING, WORK ENGAGEMENT, DAN RELIGIOSITY* (STUDI KASUS PADA GENERASI Z DI KOTA SEMARANG)”**

Penulisan Laporan Tesis ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sastra 2 (S2) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam proses penyusunan Laporan Tesis ini penulis menyadari mendapatkan bantuan, bimbingan serta dukungan penuh dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Widiyanto, M.Si., Ph.D. Selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran dalam membimbing, memberikan saran, masukan serta arahan dalam penyusunan Laporan Tesis hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si Selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., M.Si., Ph.D. Selaku mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Kedua orang tua yang telah memberikan do`a, semangat, dukungan, serta kasih sayang sehingga Laporan Tesis ini dapat terselesaikan.
6. Aurani Rahma atau adek saya yang telah memberikan do`a, semangat, dukungan, serta kasih sayang sehingga Laporan Tesis ini dapat terselesaikan.
7. Annisa Auliya Handini yang telah menemani, memberikan do`a, semangat, dukungan, serta kasih sayang sehingga Laporan Tesis ini dapat terselesaikan.

8. Teman-teman ABB SQUAD yang telah menemani, memberikan do'a, semangat, dukungan, serta kasih sayang sehingga Laporan Tesis ini dapat terselesaikan.
9. Teman-teman O2S yang telah menemani, memberikan do'a, semangat, dukungan, serta kasih sayang sehingga Laporan Tesis ini dapat terselesaikan.

Semoga seluruh bantuan, bimbingan dan dukungan yang telah diberikan kepada penulis tersebut mendapatkan pahala dari Allah SWT. Penulis sangat menyadari Tesis ini masih jauh dari kata sempurna, mengingat kurangnya kemampuan dan pengetahuan penulis. Oleh karena itu, saran dan kritik dari pembaca yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan semoga Tesis ini dapat bermanfaat, khususnya bagi pribadi penulis dan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum. Wr. Wb.



ABSTRAK

Generasi Z merupakan generasi lahir diantara tahun 1995 sampai dengan 2009. Kurangnya inisiatif, komitmen, dan religiusitas membuat Generasi Z ini tidak siap terhadap perubahan yang ada di organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor dominan yang mempengaruhi kesiapan perubahan pada generasi Z di dalam organisasi. Dengan kriteria sampel yaitu: Generasi Z yang sudah bekerja dan Berusia 20 sampai 26 Tahun, Beragama Islam, Berasal dari Kota Semarang atau Bekerja di Kota Semarang, dan Bekerja di dalam organisasi atau perusahaan

Metode analisis yang digunakan di dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif, dengan menggunakan alat bantu Smart PLS 3.0. Sampel dalam penelitian ini sejumlah 156 pada generasi Z yang ada di Kota Semarang, Jawa Tengah. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuisioner yang kemudian dianalisis untuk menunjukkan bahwa kekuatan hubungan antara *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity* dengan *Readiness for Change* memudahkan organisasi dalam proses menganalisis karyawan. Dengan demikian *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity* dapat meningkatkan *Readiness for Change*

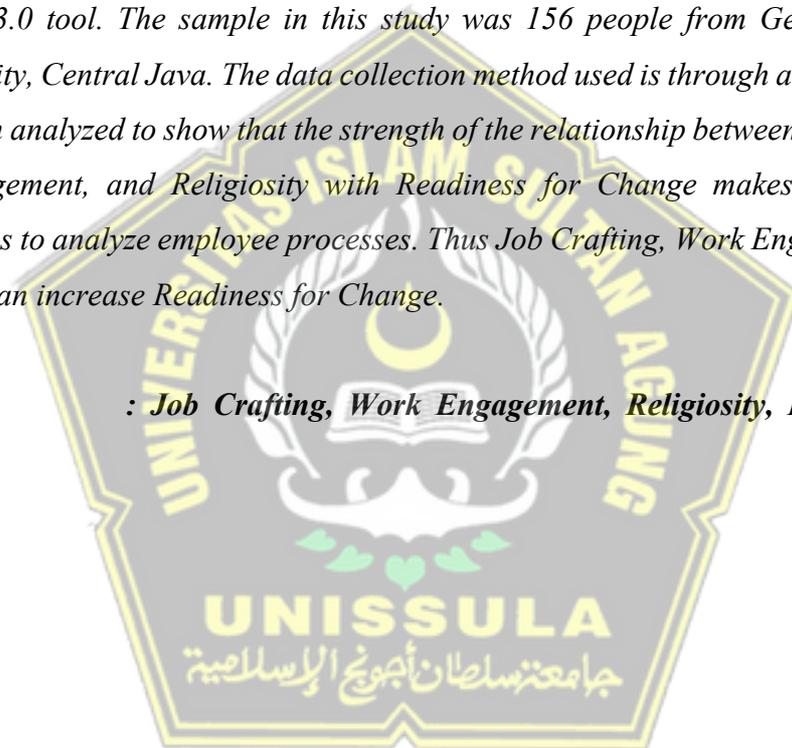
Kata Kunci : *Job Crafting, Work Engagement, Religiosity, Readiness for Change*

ABSTRACT

Generation Z is a generation born between 1995 and 2009. The lack of initiative, commitment and Religiosity makes Generation Z unprepared for changes in the organization. This research aims to analyze the dominant factors that influence generation Z's change readiness in organizations. The sample criteria are: Generation Z who are already working and aged 20 to 26 years, Muslim, come from Semarang City or work in Semarang City, and work in an organization or company

The analytical method used in this research is a quantitative method, using the Smart PLS 3.0 tool. The sample in this study was 156 people from Generation Z in Semarang City, Central Java. The data collection method used is through a questionnaire which is then analyzed to show that the strength of the relationship between Job Crafting, Work Engagement, and Religiosity with Readiness for Change makes it easier for organizations to analyze employee processes. Thus Job Crafting, Work Engagement, and Religiosity can increase Readiness for Change.

Keyword : *Job Crafting, Work Engagement, Religiosity, Readiness for Change*



DAFTAR ISI

COVER.....	1
MOTTO	2
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Segi Praktis.....	7
1.4.2 Segi Teoritis.....	7
BAB II	9
KAJIAN PUSTAKA.....	9

2.1	<i>Readiness for Change</i>	9
2.1.1	Definisi <i>Readiness for Change</i>	9
2.2.2	Indikator <i>Readiness for Change</i>	10
2.2	<i>Job Crafting</i>	11
2.2.1	Definisi <i>Job Crafting</i>	11
2.2.2	Indikator <i>Job Crafting</i>	12
2.2.3	Pengembangan Hipotesis <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	12
2.3	<i>Work Engagement</i>	14
2.3.1	Definisi <i>Work Engagement</i>	14
2.3.2	Indikator <i>Work Engagement</i>	15
2.3.3	Pengembangan Hipotesis <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i> 15	15
2.4	<i>Religiosity</i>	16
2.4.1	Definisi <i>Religiosity</i>	16
2.4.2	Indikator <i>Religiosity</i>	18
2.4.3	Pengembangan Hipotesis <i>Religiosity</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	19
2.4.4	Pengembangan Hipotesis <i>Religiosity</i> Memoderasi Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	19
BAB III.....		22
METODE PENELITIAN		22
3.1	Jenis Penelitian.....	22
3.2	Sumber dan Metode Pengumpulan Data.....	22

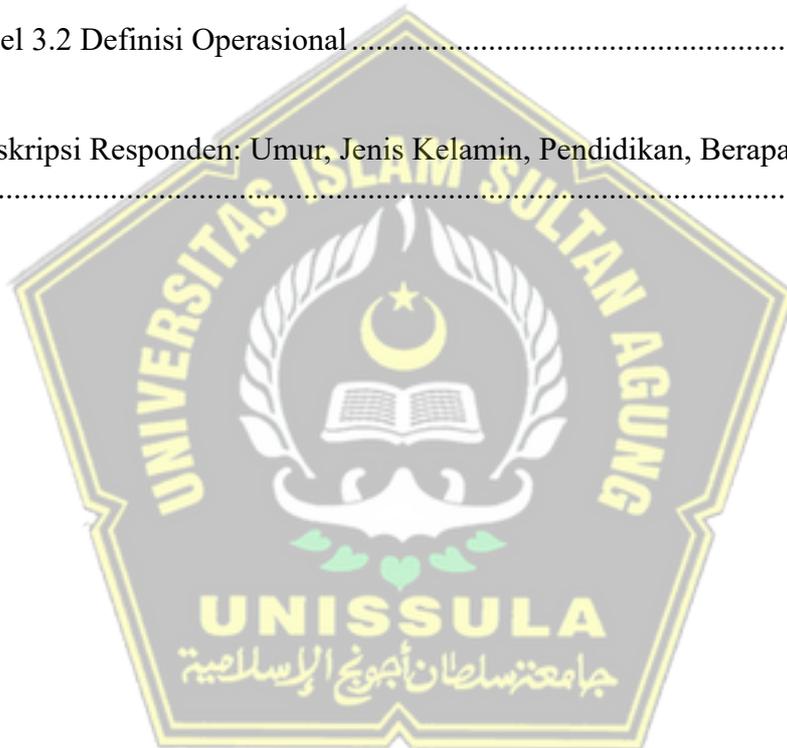
3.2.1	Data Primer	22
3.3	Populasi dan Sampel	23
3.3.1	Populasi	23
3.3.2	Sampel	23
3.4	Metode Pengumpulan Data	24
3.4.1	Kuisisioner	24
3.5	Definisi Operasional Variabel dan Indikator	25
3.6	Teknik Analisis Data	27
3.6.1	Smart Partial Least Square (PLS)	27
3.6.2	Outer Model (Measutement Model)	28
3.6.3	Inner Model (Structural Model)	30
BAB IV	31
HASIL DAN PEMBAHASAN	31
4.1	Deskripsi Responden	31
4.2	Analisis Deskriptif	33
4.2.1	<i>Job Crafting</i>	34
4.2.2	<i>Work Engagement</i>	36
4.2.3	<i>Religiosity</i>	38
4.2.4	<i>Readiness for Change</i>	40
4.3	Model FIT (NFI)	42
4.4	Analisis Statistik	43

4.3.1 Model Pengukuran (Outer Model)	44
4.3.1.1 Convergent Validity	47
4.3.1.2 Uji Reabilitas	49
4.5 Model Struktural	51
4.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R-Square).....	52
4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (Q-Square).....	53
4.6 Hasil Penelitian dan Pembahasan	54
4.6.1 Pengaruh <i>Job Crafting</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	54
4.6.2 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	55
4.6.3 Pengaruh <i>Religiosity</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i>	57
4.6.4 Pengaruh <i>Work Engagement</i> Terhadap <i>Readiness for Change</i> Melalui <i>Religiosity</i>	59
BAB V	61
KESIMPULAN DAN SARAN	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	62
5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang.....	62
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	70
LAMPIRAN 1 : KUISIONER PENELITIAN.....	70
LAMPIRAN 2 : TABULASI DATA	72
LAMPIRAN 3 : HASIL OUTPUT SMART PLS 3.0	79



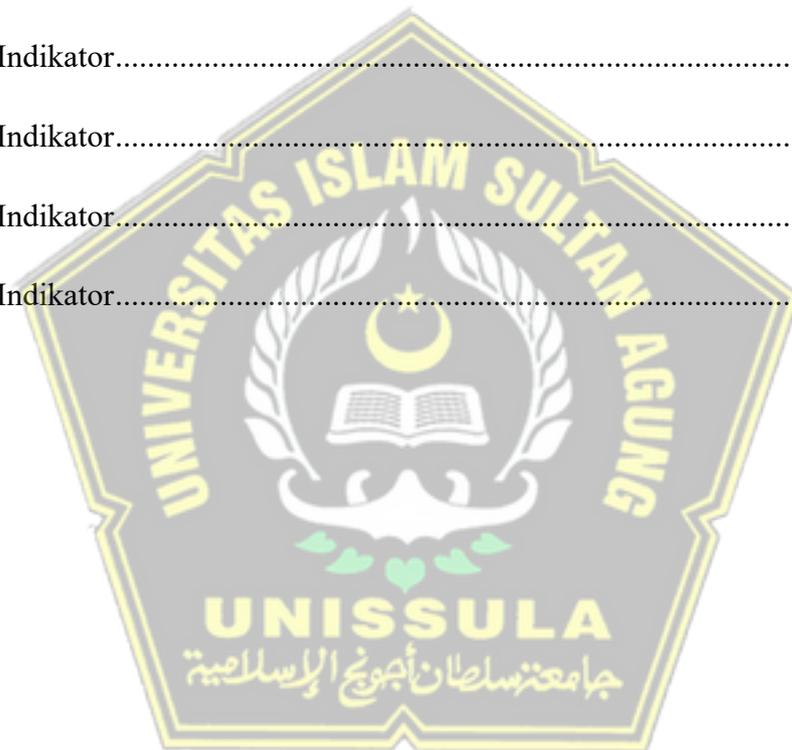
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Statistik Generasi Z Kota Semarang	6
Tabel 2.1 Indikator <i>Religiosity</i>	18
Tabel 3.1 Skala Semantik	24
Tabel 3.2 Definisi Operasional	25
Lanjutan Tabel 3.2 Definisi Operasional	26
Tabel 4.1 Deskripsi Responden: Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan, Berapa Lama Bekerja.....	31



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konseptual Untuk Penelitian.....	21
Gambar 4.1 Full Model	43
Gambar 4.2 Full Model	45
Gambar 4.3 Inner Model Bootstraping T-Value	51
Gambar 4.4 Indikator.....	54
Gambar 4.5 Indikator.....	56
Gambar 4.6 Indikator.....	58
Gambar 4.7 Indikator.....	59





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Generasi Z pada saat ini telah menjadi generasi yang utama dalam perubahan pergerakan zaman. Individu-individu yang berusia awal dua puluh tahun lebih muda menggambarkan individu yang pragmatis dan aktif secara social di dalam perubahan. Generasi yang selalu mementingkan perubahan secara instan dan cenderung berupaya keras untuk melakukan perubahan, lebih cenderung aktif dalam melakukan strategi, rencana, program, dan beberapa faktor yang dapat digunakan untuk perubahan.

Pada tahun 1995 hingga tahun 2009 adalah lahirnya kelompok generasi Z. Setelah adanya generasi milenial atau generasi yang terbentuk atas budaya dan sikap hidup modern, generasi Z muncul untuk merubah sistematis dan gaya hidup selanjutnya (Ng et al. 2021).

Di dalam penelitian (Tjiptono et al. 2020) generasi Z merupakan generasi yang cenderung berorientasi pada keluarga, dan secara umum generasi ini lebih banyak menghabiskan waktu untuk bersama keluarga. Orientasi tersebut dikuatkan oleh (Tjiptono et al. 2020), yang berpendapat bahwa generasi Z lebih suka bekerja tanpa adanya batasan dan generasi Z lebih menyukai bekerja di manapun.

Sedangkan generasi Z menurut (Cheung, Leung, and Chan 2021); (Potluri, Johnson, and Koppalakrishnan 2022) merupakan generasi yang memiliki sifat kooperatif, inovatif, multitasking, dan berkembang hanya untuk sesaat.

Selanjutnya penelitian tersebut dikuatkan oleh penelitian dari (Baykal 2020) yang berpendapat bahwa generasi milenial dan generasi Z memiliki perbedaan, yang dimana generasi Z lebih suka untuk melakukan pergerakan secara cepat dibandingkan dengan generasi milenial yang cenderung melakukan analisa terlebih dahulu sebelum melakukan perubahan.

Generasi ke generasi memiliki gagasan yang berbeda, dan gagasan tersebut dapat memperburuk dan merusak hubungan antar generasi. Perubahan pemikiran, perspektif, dan gagasan pada tiap generasi akan memperburuk bahkan merusak hubungan pada tiap generasinya (Read 2021) dan (Lee, Gan, and Liew 2023).

Kesiapan terhadap perubahan, keyakinan, niat, sikap, dan perilaku individu diperlukan oleh organisasi untuk melihat sejauh mana *Readiness for Change* dilaksanakan. Dengan beberapa aspek dan faktor untuk *Readiness for Change*, yang dikemukakan oleh (Dewi, Wardhani, and Yudhawati 2021) berpendapat bahwa *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity* adalah faktor utama untuk kesiapan terhadap perubahan.

Job Crafting menurut (Costantini, Ceschi, and Sartori 2019) dan (Azizah and Ratnaningsih 2020) merupakan gambaran inisiatif karyawan yang dilakukan untuk meningkatkan makna dan identitas di dalam pekerjaan. Di dalam penelitian

ini dinyatakan bahwa *Job Crafting* pada karyawan tidak memiliki suatu batasan-batasan tugas pekerjaan untuk kelangsungan kesiapan terhadap perubahan.

Selain inisiatif karyawan dalam melakukan perubahan, (Lyons 2008) berpendapat bahwa organisasi akan memicu karyawan dalam melakukan kesiapan terhadap perubahan pada karyawan. Proses kreatifitas dan komitmen karyawan akan dilakukan oleh individu apabila individu tersebut memiliki inisiatif yang tinggi.

Ketika organisasi atau perusahaan memberikan rasa menghargai dan toleransi yang tinggi terhadap karyawan, maka *Job Crafting* dan *Work Engagement* akan tercipta. Pendapat tersebut dikuatkan oleh (Christensen 2017) yang berpendapat bahwa, dorongan motivasi untuk kesiapan terhadap perubahan akan tercipta apabila organisasi memberikan kepercayaan yang lebih pada karyawan. Selanjutnya (Creed, Hood, and Hu 2020) dan (Debus, Gross, and Kleinmann 2020) berpendapat bahwa lingkungan organisasi yang mendukung, sehat, dan sejahtera akan mendorong karyawan untuk melakukan kesiapan terhadap perubahan.

Selain rasa kepercayaan, inisiatif, dan bentuk rasa memiliki organisasi. Komitmen seseorang di dalam organisasi sangat diperlukan untuk kesiapan terhadap perubahan. (Douglas and Roberts 2020) lalu (Contreras et al. 2020) berpendapat bahwa *Work Engagement* merupakan bentuk emosial seseorang di dalam organisasi yang ditunjukkan untuk komitmen dan sikap karyawan terhadap rasa memiliki organisasi. Sikap positif, kinerja yang baik, dan komitmen

seseorang akan tercipta dan diberikan oleh individu, apabila individu tersebut memiliki rasa memiliki organisasi.

Menurut pendapat dari (M. N. Islam, Furuoka, and Idris 2022), komitmen karyawan dapat ditandai dengan adanya keterikatan, keterlibatan, partisipasi, dan keperayaan diri karyawan untuk ikatan berorganisasi. Selain itu, penelitian dari (Garg and Singh 2019): (Pattnaik and Panda 2020): dan (Dai et al. 2021) berpendapat bahwa sikap positif, keterikatan, ketertarikan pekerjaan dapat menumbuhkan komitmen karyawan di dalam organisasi.

Sikap negative, kesewenang-wenangan karyawan dan sikap karyawan yang buruk tidak akan ada apabila karyawan tersebut memiliki rasa komitmen yang tinggi untuk berorganisasi menurut (Wang 2020). Penelitian ini selanjutnya dinyatakan dan menguatkan pendapat dari (Wang 2020), yang berpendapat bahwa komitmen karyawan akan lebih berfokus pada niat kerja yang tinggi dan kurangnya niat karyawan untuk pindah (Yuan, Yu, and Liu 2019).

Selanjutnya pendapat dari (Chen et al. 2022): (Cortini et al. 2019); dan (Moon et al. 2020) sejalan dan berpendapat bahwa, kepatuhan terhadap pedoman, memiliki etika yang baik, serta melakukan beberapa nilai hukum organisasi maupun agama merupakan bentuk komitmen karyawan yang tinggi.

Faktor penguat ketiga dari *Readiness for Change* atau kesiapan terhadap perubahan adalah religiusitas. Suatu acuan pengabdian, keyakinan dan beberapa bentuk penghormatan terhadap tuhan merupakan pendefinisian dari religiusitas (Suhartanto 2019) dan (Zainudin et al. 2019).

Religiusitas dapat juga didefinisikan sebagai bentuk pedoman terkuat kehidupan seseorang. Semakin tinggi tingkat religiusitas seseorang, semakin baik seseorang tersebut dalam melakukan aktivitasnya. Menurut (Gindi and Erlich Ron 2020): (Septianto et al. 2021): dan (Sachitra and Siong-Choy 2019) meyakini bahwa religiusitas akan sangat mempengaruhi sikap dan pengambilan keputusan seseorang dalam kesiapan terhadap perubahan. Sikap, perilaku, praktik, sistem, dan tatanan kehidupan seseorang dapat dilihat dari seberapa besar religiusitas seseorang tersebut dimiliki.

Berdasarkan informasi (Resume Builder, 2023) bahwa 74% manajer mengatakan bahwa generasi Z merupakan generasi yang paling menantang untuk berubah. Generasi yang tidak memiliki upaya, inisiatif, dan bahkan motivasi untuk bekerja. Selanjutnya dalam (Liputan 6, 2023) generasi Z cenderung tidak mampu melihat tantangan sebagai peluang, akan tetapi generasi tersebut lebih cenderung hanya melihat tantangan sebagai suatu rintangan.

Kurangnya inisiatif, komitmen, dan bentuk religiusitas seseorang membuat hambatan besar bagi generasi Z untuk melakukan kesiapan terhadap perubahan. Persamaan kurangnya inisiatif, komitmen dan bentuk religiusitas generasi Z ini sama dengan permasalahan generasi Z yang ada di Kota Semarang Jawa Tengah.

Generasi Z yang berada di Kota Semarang Jawa Tengah memiliki beberapa kriteria atau aspek untuk kesiapan di dalam perubahan, akan tetapi generasi Z tersebut tidak memiliki beberapa aspek, diantaranya: *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan religiusitas di dalam diri individu tersebut. Menurut data

statistik yang berlokasi di Kota Semarang, memiliki data generasi Z yang lahir diantara tahun 1997-2009 atau berusia diantara 11 hingga 26 tahun di Kota Semarang Jawa Tengah yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1 Data Statistik Generasi Z Kota Semarang

Kelompok Umur	Jenis Kelamin		
	Laki-Laki	Perempuan	Total
10-14 Tahun	64.596	61.052	125.548
15-19 Tahun	66.546	62.632	129.178
20-24 Tahun	64.040	61.511	125.551
25-29 Tahun	64.617	64.356	128.973
Kota Semarang	259.799	249.551	509.350

(Badan Statistik Kota Semarang, 2023)

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan di dalam penelitian ini adalah: “**PENINGKATAN *READINESS FOR CHANGE* BERBASIS PADA *JOB CRAFTING, WORK ENGAGEMENT, DAN RELIGIOSITY* (STUDI KASUS PADA GENERASI Z DI KOTA SEMARANG)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, fenomena gap, serta riset gap penelitian yang saya uraikan diatas, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh Job Crafring Terhadap *Readiness for Change*
2. Bagaimana Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Readiness for Change*
3. Bagaimana Pengaruh *Religiosity* Terhadap *Readiness for Change*

4. Bagaimana Pengaruh *Religiosity* Dalam Memoderasi *Readiness for Change*

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menemukan dan membentuk model peningkatan *Readiness for Change* pada generasi Z, berbasis pada *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Segi Praktis

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu dasar pilihan dan pembelajaran untuk para generasi Z dalam meningkatkan pengetahuan, skill, ketrampilan, keyakinan, kesiapan yang ditunjukkan untuk komitmen dan semangat inisiatif kesiapan dalam perubahan.
2. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber referensi oleh para generasi Z, bagaimana cara mengatur dan menerapkan kesiapan perubahan yang baik di dalam organisasi maupun perusahaan.

1.4.2 Segi Teoritis

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya mengenai konsep kesiapan di dalam perubahan di masa yang akan datang

2. Diharapkan hasil penelitian ini dapat dikembangkan menjadi penelitian-penelitian baru oleh para peneliti lainnya, sehingga hasil penelitian yang diperoleh akan semakin baik.
3. Diharapkan data-data serta informasi yang telah ada di dalam penelitian ini dapat menambahkan ilmu pengetahuan baru dibidang religiusitas dan kesiapan perubahan yang ada di dalam organisasi ataupun perusahaan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 *Readiness for Change*

2.1.1 Definisi *Readiness for Change*

Readiness for Change menurut (Al-Hussami, Hammad, and Alsoleihat 2018) berpendapat bahwa kesiapan terhadap perubahan dapat dipengaruhi oleh beberapa aspek yang diantaranya yaitu perilaku organisasi dan kepemimpinan organisasi terhadap; pekerjaan, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan keberhasilan karir yang subyektif.

Selanjutnya pendefinisian mengenai *Readiness for Change* yang di teliti oleh (Asbari et al. 2020), mengungkapkan bahwa *Readiness for Change* merupakan multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa Change Efficacy (Pengimplementasian), Appropriateness (Usulan Perubahan), Management Support (Dukungan Organisasi Dalam Perubahan) dapat bermanfaat bagi Personal Benefit (Manfaat Bagi Individu Anggota).

Kesiapan untuk perubahan dapat juga didefinisikan sebagai suatu kualitas dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan dan juga sejauh mana individu memiliki pandangan untuk dilakukan dan diperlukan. Dan kesiapan memiliki definisi pada penelitian ini yaitu suatu keadaan pengetahuan tentang kemauan atau keengganan untuk menerima perubahan yang akan dilakukan oleh semua sumber daya (Vaishnavi, Suresh, and Dutta 2019). Peneliti menyatakan bahwa beberapa implementasi perubahan yang sukses dapat dipengaruhi oleh dukungan

manajemen, pemanfaatan sumber daya yang baik, perencanaan yang matang, dan pengevaluasian kualitas yang sedang atau sudah dilakukan. Di dalam penelitian ini juga dinyatakan bahwa suatu perubahan merupakan proses yang berkelanjutan untuk aliran pada tempat kerja, pengambilan keputusan, komunikasi yang lebih baik, dan sistem atas penghargaan pada karyawan. *Readiness for Change* di dalam penelitian (Muchlisoh 2021) dijelaskan merupakan suatu keyakinan, sikap, dan niat individu dalam menerapkan dan mengelola perubahan yang ada. Sehingga dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Readiness for Change* merupakan suatu kemampuan untuk melakukan pola perilaku baru dalam jangka waktu tertentu di dalam organisasi.

2.2.2 Indikator *Readiness for Change*

Terdapat beberapa indikator *Readiness for Change* menurut hasil riset yang dilakukan oleh (Muchlisoh 2021) yang dipergunakan untuk mengukur variabel *Readiness for Change* beberapa indikator tersebut adalah:

1. Budaya organisasi
2. Infrastruktur yang ada di dalam organisasi
3. Komitmen dan sumber daya manajemen
4. Memiliki kepercayaan penuh ada pada manajemen
5. Iklim atau bahasa komunikasi yang mudah di pahami
6. Top manajemen terlibat aktif

Selanjutnya terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan individu atau karyawan terhadap perubahan. Diantaranya yaitu: *Job Crafting*,

Work Engagement, dan *Religiosity*. Berikut beberapa landasan teori mengenai variabel tersebut:

2.2 *Job Crafting*

2.2.1 Definisi *Job Crafting*

Job Crafting Menurut (Zhang et al. 2021) adalah inisiatif pribadi untuk memanfaatkan hubungan kerja yang luas di dalam aktivitas pekerjaan.

Job Crafting juga dapat didefinisikan sebagai perubahan yang dilakukan oleh karyawan atau individu atas inisiatif mereka sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan sumber daya di dalam pekerjaannya (Derks n.d.).

Selanjutnya menurut (Monita 2020) *Job Crafting* merupakan kebutuhan dan tuntutan karyawan untuk memenuhi keseimbangan dan penyesuaian pekerjaan di dalam organisasi.

Pendefinisian lain mengenai *Job Crafting* menurut (Lestari 2023) yang berpendapat bahwa *Job Crafting* merupakan kemampuan karyawan dalam memiliki keseimbangan dan menyesuaikan pekerjaan dengan kemampuan pribadinya.

Selanjutnya menurut (Sudibjo 2020) berpendapat bahwa *Job Crafting* merupakan suatu perubahan yang dilakukan oleh karyawan dari inisiatif pribadi dalam mengatur keseimbangan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan mereka. Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Job Crafting* merupakan suatu bentuk perubahan yang dilakukan oleh karyawan atas dasar

inisiatif diri sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan dan sumber daya dalam pekerjaannya.

2.2.2 Indikator *Job Crafting*

Dan di dalam penelitian (Sudibjo 2020) Mengungkapkan mengenai indicator pada variabel *Job Crafting*, diantaranya yaitu:

1. Karyawan mengikuti pelatihan untuk mendukung pekerjaan
2. Karyawan memiliki inisiatif untuk mengembangkan potensi diri demi kemajuan organisasi
3. Karyawan membuat pendepatan baru, guna meningkatkan kinerjanya
4. Karyawan juga harus mempelajari hal-hal baru dalam pekerjaannya.

2.2.3 Pengembangan Hipotesis *Job Crafting* Terhadap *Readiness for Change*

Di dalam penelitian (Aprilinda and Sahrah 2022) mengungkapkan bahwa, suatu pembelajaran yang digunakan untuk memberikan pengetahuan mengenai peningkatan dan kesiapan pada perubahan, merupakan pengertian dari *Job Crafting*. Motivasi dan inisiatif peningkatan kualitas akan diberikan individu tau karyawan Ketika perancangan perubahan berjalan secara efektif dan telah didukung oleh organisasi yang tumbuh.

Peran tugas dan modifikasi tempat kerja dapat menyelesaikan dan menyelaraskan peran dari individu untuk kelangsungan organisasi. Perilaku proaktif yang muncul, dengan adanya inisiatif dan Tindakan atas diri sendiri untuk mengubah situasi maupun kinerja dapat dirasakan oleh organisasi.

Selain itu (Derks n.d.) berpendapat bahwa *Job Crafting* merupakan bentuk perubahan yang dilakukan oleh karyawan atau individu atas inisiatif mereka sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan sumber daya di dalam pekerjaannya. *Job crating* juga dapat diartikan sebagai suatu cara yang dimana karyawan atau individu memiliki peranan aktif di dalam pekerjaan dengan melakukan perubahan baik secara fisik maupun kognitif. *Job Crafting* juga sebagai bentuk kebijaksanaan individu dari pengalaman pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

Selanjutnya penelitian yang sejalan diteliti oleh (Shin and Jung 2021); (Dutton. n.d.); dan (Hornung 2020) mengungkapkan bahwa inisiatif dan motivasi untuk kesiapan untuk berubah akan muncul apabila individu lebih suka di dalam pekerjaan mereka.

Dengan demikian, bentuk inisiatif dan motivasi karyawan atau individu yang akan membantu kesiapan di dalam perubahan. Digunakan untuk memenuhi komitmen generasi Z, yang dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H1 : Job Crafting Berpengaruh Positif Terhadap Readiness for Change.

2.3 *Work Engagement*

2.3.1 Definisi *Work Engagement*

Pendefinisian *Work Engagement* menurut (Bilal et al. 2021) adalah suatu keadaan positif yang dapat memuaskan pekerjaan seseorang untuk menciptakan komitmen dan dedikasi pekerjaan.

Selain itu *Work Engagement* juga dapat didefinisikan sebagai suatu aura positif perilaku pekerja, yang melingkupi hubungan karyawan dengan karyawan lainnya, dan rasa semangat atau komitmen karyawan di dalam organisasi (Bismoko, Suwandi, and Hellyani n.d.)

Menurut pendapat dari (Toth, Heinänen, and Blomqvist 2020) *Work Engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang terdiri dari aspek fisik, emosional dan kognitif perilaku pekerjaan. Dan *Work Engagement* juga dapat digunakan sebagai alternatif untuk mengukur kesejahteraan karyawan.

Terdapat tiga dimensi di dalam *Work Engagement* di dalam penelitian (Håvold, Håvold, and Glavee-Geo 2021) yang sejalan dengan penelitian dari (Lupsa, Baci, and Virga 2019), diantaranya yaitu: keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif suatu pekerjaan. Dan di dalam penelitian ini *Work Engagement* atau komitmen di dalam organisasi memiliki beberapa aspek di antaranya yaitu motivasi, pengakuan, keterlibatan, keamanan kerja, prestasi, kondisi pekerjaan, upah kerja, kekuasaan, tanggung jawab, kepuasan kerja, kepercayaan, dan yang terakhir yaitu keterlibatan kerja. Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan

bahwa *Work Engagement* merupakan suatu keadaan karyawan di dalam organisasi yang mampu berkomitmen dengan baik secara emosional maupun intelektual.

2.3.2 Indikator *Work Engagement*

Terdapat tiga indikator *Work Engagement* menurut (Bismoko, Suwandi, and Hellyani n.d.) diantaranya yaitu:

1. *Vigor* (Perasaan Positif Karyawan Terhadap Organisasi)
2. *Dedication* (Antusiasme Karyawan Pada Organisasi)
3. *Absorption* (Fokus Terhadap Kebahagiaan Di Tempat Kerja)

2.3.3 Pengembangan Hipotesis *Work Engagement* Terhadap *Readiness for Change*

Pada penelitian (Gupta and Singh 2021) mengungkapkan bahwa suatu keterlibatan kerja atau komitmen terhadap pekerjaan yang menuntut proses motivasi ataupun inisiatif seseorang untuk berjuang mencapai tujuan merupakan suatu dampak yang membentuk persepsi terhadap kesiapan perubahan. Terdapat beberapa faktor yang dapat mendahului atau menumbuhkan inisiatif seseorang untuk melakukan dan kesiapan perubahan diantaranya yaitu keterampilan kerja, dan etika yang selalu dilakukan.

Selanjutnya penelitian tersebut dikuatkan oleh (Halinski and Harrison 2020) yang berpendapat bahwa, terdapat beberapa alasan yang menunjukkan bahwa suatu komitmen seseorang di dalam organisasi dapat mengacu terhadap kesiapan untuk perubahan diantaranya yaitu karyawan yang berkomitmen untuk organisasi cenderung akan dapat mempengaruhi rekan kerjanya, dan karyawan yang

berkomitmen terhadap organisasi lebih cenderung untuk memanfaatkan fasilitas yang ada dan bekerja dengan baik terhadap fasilitas yang ada.

Bentuk komitmen individu yang tinggi terhadap organisasi mempercepat perubahan yang lebih unggul (M. N. Islam, Furuoka, and Idris 2022) dan (Memon et al. 2021).

Selanjutnya (Aprilinda and Sahrah 2022) menguatkan pendapat dari (M. N. Islam, Furuoka, and Idris 2022) dan (Memon et al. 2021), yang berpendapat bahwa performa dan komitmen karyawan akan lebih terasa, apabila karyawan atau individu tersebut memiliki rasa ingin dalam kesiapan menuju perubahan.

Dengan demikian, bentuk komitmen karyawan atau individu yang akan membantu kesiapan di dalam perubahan. Digunakan untuk memenuhi komitmen generasi Z, yang dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H2 : Work Engagement Berpengaruh Positif Terhadap Readiness for Change.

2.4 Religiosity

2.4.1 Definisi Religiosity

Religiosity di dalam penelitian (Glock 1962) dan (Glock 1972) yang berpendapat bahwa *Religiosity* merupakan suatu doktrin agama yang dikembangkan melalui sudut pandang yang lampau melalui doktrin tradisonal. Pada penelitian ini juga dinyatakan bahwa *Religiosity* dapat dilakukan dan

dikembangkan melalui fungsi keyakinan gereja lebih menyenangkan untuk kepercayaan tradisional.

Akan tetapi, penelitian dari (Glock 1962) hanya mengembangkan konstruksi multidimensional berbasis pada kepercayaan kristen yaitu dengan mengembangkannya dimensi konsekuensial yang mencakup *religious belief, practice, experience, and knowledge on the individual*.

Di dalam penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa di dalam agama Kristen, bentuk kepercayaan pada agama individu dapat dilihat hanya melalui kepercayaan individu terhadap tuhan saja. Sedangkan di dalam penelitian yang dikemukakan oleh (Widiyanto et al., 2023) *Religiosity* adalah ketaqwaan merupakan derajat keislaman (religiositas) yang tertinggi dalam Islam. Dengan kata lain bahwa religiositas dalam perspektif Islam dapat diukur dari derajat ketaqwannya dan kefahaman terhadap agamanya. Dan konsep religiositas yang lebih spesifik dari perspektif Islam; yaitu berkaitan dengan derajat keagamaan sejauh mana orang memahami dan mampu melaksanakan perintah dan menjauhi larangan agama. Oleh karena itu dalam mengukur religiositas akan lebih tepat dengan menggunakan ukuran-ukuran yang digunakan untuk melihat ketaqwaan. Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Religiosity* merupakan suatu bentuk ketaatan dan pengabdian yang besar di dalam agama.

2.4.2 Indikator *Religiosity*

Terdapat indikator yang dapat dikembangkan pada *Religiosity* Islam oleh penelitian (Widiyanto et al., 2023) berdasarkan lima dimensi (Iman, Ibadah Mahdah, Ibadah Sosial, Akhlaq dan Pengetahuan Agama), diantaranya yaitu:

Tabel 2.1 Indikator *Religiosity*

No	Katagori/Dimensi	Ciri-ciri Taqwa / <i>Religiosity</i>
1	Iman	<ol style="list-style-type: none">1. Beriman kepada Allah, Rasul, dan Hari Akhir.2. Beriman kepada hari akhir3. Beriman kepada malaikat-malaikat4. Beriman kepada Kitab (Al-Quran) dan kitab-kitab yang telah diturunkan sebelumnya.5. Beriman kepada nabi-nabi.
2	Ibadah Mahdhah	<ol style="list-style-type: none">1. Mendirikan shalat,2. Menunaikan zakat;3. Melaksanakan puasa Ramadhan
3	Ibadah sosial dan kemasyarakatan (muamalah)	<ol style="list-style-type: none">1. Menafkahkan sebahagian rezeki,2. Menafkahkan (hartanya) baik di waktu lapang maupun sempit,3. Memberikan harta yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta;4. Memerdekakan hamba sahaya,
4	Akhlaq (moralitas)	<ol style="list-style-type: none">1. Menepati (memelihara) janjinya apabila ia berjanji, tidak mengkhianati2. Sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan.3. Menahan amarahnya4. Memaafkan (kesalahan) orang lain.5. Apabila mengerjakan perbuatan keji atau menganiaya diri sendiri, mereka ingat akan Allah, lalu memohon ampun terhadap dosa-dosa mereka6. Tidak meneruskan perbuatan kejinya itu,7. Memelihara amanah Allah dan amanah para hamba-Nya.
5	Pengetahuan agama	<ol style="list-style-type: none">1. Fakih (faham agama)

2.4.3 Pengembangan Hipotesis *Religiosity* Terhadap *Readiness for Change*

Menurut pendapat dari (Samal, Patra, and Chatterjee 2021) dan (Uluskan, McCreery, and Rothenberg 2018) Setiap pendekatan perubahan atau kesiapan untuk melakukan perubahan akan dibangun melalui pengadopsian aspek aktif seperti budaya maupun religiusitas

Selain itu (Sachitra and Siong-Choy 2019) meyakini bahwa religiusitas akan sangat mempengaruhi sikap dan pengambilan keputusan perubahan pribadi maupun organisasi. Beberapa budaya, religiusitas, dan beberapa dasar agama akan mendorong praktik perubahan dan pedoman kehidupan. Selanjutnya (Alsaad, Saif-Alyousfi, and Elrehail 2021) dan (T. Islam and Chandrasekaran 2019) mengungkapkan bahwa religiusitas akan mendorong manusia menuju perubahan yang lebih unggul.

Dengan demikian, penerapan, pengetahuan peran religiusitas yang akan membantu kesiapan di dalam perubahan. Digunakan untuk memenuhi religiusitas generasi Z, yang dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H3 : Religiosity Berpengaruh Positif Terhadap Readiness for Change.

2.4.4 Pengembangan Hipotesis *Religiosity* Memoderasi Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Readiness for Change*

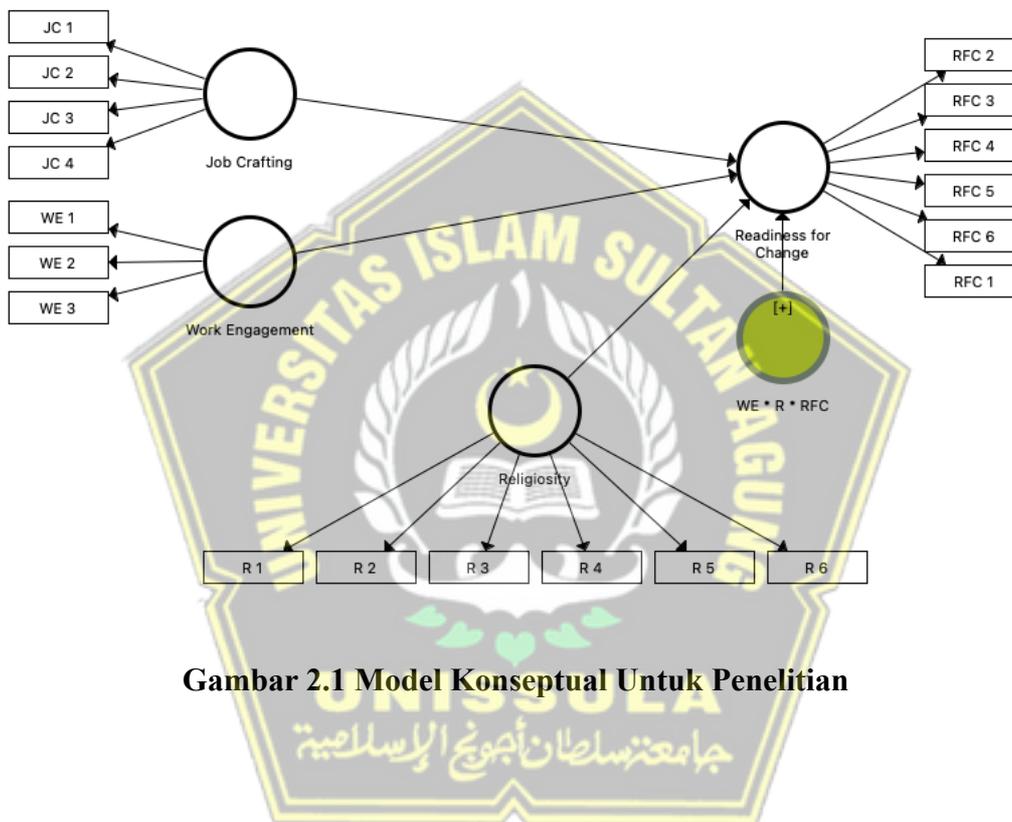
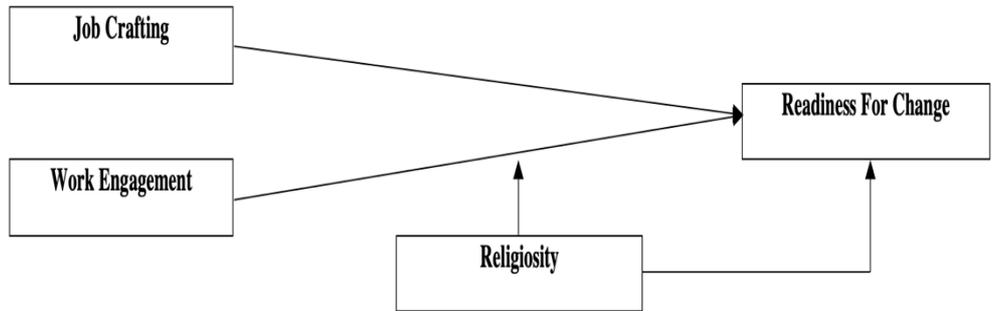
(Rahmawati 2020) Religiusitas merupakan suatu keadaan yang ada di dalam diri seseorang untuk bertindak dan mendorong melakukan kesiapan perubahan.

(Suhartanto 2019) sejalan dengan penelitian dari (Wijaya et al. 2019) yang berpendapat bahwa religiusitas merupakan suatu pemujaan, pengabdian, dan beberapa bentuk keyakinan individu ataupun manusia terhadap tuhan. Religiusitas mendefinisikan mengenai tingkat kepatuhan seseorang terhadap bentuk keyakinan bahkan sikap dan nilai pada kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian, penerapan, pengetahuan peran religiusitas yang akan membantu kesiapan di dalam perubahan. Digunakan untuk memenuhi religiusitas generasi Z, yang dapat diperoleh hipotesis sebagai berikut:

H4 : Religiosity Secara Positif Memoderasi Pengaruh Work Engagement Terhadap Readiness for Change





Gambar 2.1 Model Konseptual Untuk Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan mendeskripsikan arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator dan juga teknis analisis.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis tentang hubungan antara variabel independent dengan variabel dependent dengan melalui pengujian hipotesis. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut maka penelitian ini termasuk jenis *explanatory research*. (Sugiyono n.d.) metode *explanatory research* merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel ke variabel lainnya. Variabel tersebut adalah *Job Crafting*, *Work Engagement*, *Religiosity*, dan *Readiness for Change*. Yang ada melalui uji hipotesis yang sudah dirumuskan.

3.2 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Data Primer

Data primer di dalam penelitian ini bersumber dari hasil jawaban pada lembar kuisisioner yang dibagikan oleh peneliti kepada responden terpilih.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Didalam penelitian (Sugiyono n.d.) berpendapat bahwa Populasi menunjukkan wilayah secara keseluruhan dari objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan peneliti dengan melakukan investigasi dan dipelajari kemudian ditarik hasil kesimpulannya.

3.3.2 Sampel

Menurut (Sugiyono n.d.) Sampel merupakan suatu bagian dari populasi, terdiri dari jumlah anggota yang dipilih dari populasi sekarang. Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang didapat untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam suatu penelitian.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik non-probability (tidak seluruh populasi akan diambil), kategori purposive sampling, dengan kriteria, diantaranya yaitu:

1. Generasi Z yang sudah bekerja dan yang sudah berusia 20 sampai 26 Tahun
2. Beragama Islam
3. Berasal dari Kota Semarang
4. Bekerja di dalam organisasi atau perusahaan

Selanjutnya penelitian tersebut berpendapat bahwa untuk penelitian yang menggunakan analisis data statistic, untuk ukuran sampel yang paling minimum

adalah 30. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 254.524 Generasi Z yang ada di Kota Semarang Jawa Tengah Indonesia.

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

N = Jumlah Sampel

N = 254.524 Generasi Z di Kota Semarang Jawa Tengah

e = Presentase ketidakteelitian, yaitu 10%

n = 99 Responden

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik untuk mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Dalam penelitian (Sugiyono n.d.), Peneliti akan menyusun sebuah pernyataan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden. Kuisisioner ini akan menghasilkan dimensi-dimensi atas variabel menggunakan skala angka. Dalam penelitian ini untuk mengukur suatu pendapatan responden yang diolah menggunakan skala semantik yaitu skala yang memiliki tujuan untuk mengurutkan responden berdasarkan ciri-ciri tertentu. Skala Semantik disusun dengan interval yang sama (*Equal Apperaring Interval*) dan memakai pertimbangan (*Judger*) dalam penyusunannya.

Tabel 3.1 Skala Semantik

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	7	8	Sangat Setuju
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---------------

Studi pustaka yaitu suatu metode dengan mengumpulkan data yang diperoleh dari buku, majalah, artikel, jumlah dan literatur yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Yang sedang dilakukan yaitu mengenai *Job Crafting*, *Work Engagement*, *Religiosity*, dan *Readiness for Change*.

3.5 Definisi Operasional Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini meliputi, *Job Crafting*, *Work Engagement*, *Religiosity*, dan *Readiness for Change*. Dengan definisi masing-masing variabel akan dijelaskan pada tabel berikut:

Definisi Operasional Variabel dan Indikator, Sebagai Berikut:

Tabel 3.2 Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	<i>Job Crafting</i>	Suatu perubahan yang dilakukan oleh karyawan dari inisiatif pribadi dalam mengatur keseimbangan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan mereka.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti Pelatihan untuk mendukung pekerjaan 2. Memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri 3. Membuat pendepatan baru 4. Mempelajari hal-hal baru 	(Monita 2020)

Lanjutan Tabel 3.2 Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
2.	<i>Work Engagement</i>	Suatu aura positif perilaku pekerja, yang melingkupi hubungan karyawan dengan karyawan lainnya, dan rasa semangat atau komitmen karyawan di dalam organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vigor (Perasaan Positif Karyawan Terhadap Organisasi).d 2. Dedication (Antusiasme Karyawan Pada Organisasi). 3. Absorption (Fokus Terhadap Kebahagiaan Di Tempat Kerja). 	(Bismoko, Suwandi, and Hellyani n.d.)
3.	<i>Religiosity</i>	Derajat keagamaan sejauh mana orang memahami dan mampu melaksanakan perintah dan menjauhi larangan agama.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beriman Kepada Allah, Rasul, dan Hari Akhir. 2. Mendirikan Shalat. 3. Menafkahkan Sebagian Rezeki. 4. Memelihara amanah Allah dan amanah para hambanya. 5. Fasih (Faham Agama). 	(Widiyanto et al., 2023)
4.	<i>Readiness for Change</i>	Suatu keyakinan, sikap, dan niat individu dalam menerapkan dan mengelola perubahan yang ada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya organisasi 2. Infrastruktur yang ada di dalam organisasi 3. Komitmen dan sumber daya manajemen 4. Memiliki kepercayaan penuh ada pada manajemen 5. Iklim atau bahasa komunikasi yang mudah di pahami 6. Top manajemen terlibat aktif 	(Asbari et al. 2020) (Muchlisoh 2021)

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Smart Partial Least Square (PLS)

Analisis PLS mencakup dua komponen, model luar dan dalam. Model luar digunakan untuk analisis kualitas data yang meliputi validitas dan reabilitas data. Validitas data digunakan dengan cara menganalisis probabilitas, jika kurang dari 0,05 maka data dapat dikatakan valid dan jika lebih dari 0,05 maka data akan dikatakan tidak valid. Reabilitas dilakukan dengan menganalisis nilai *Composite Reliability* dan *Average Variance Extraced (AVE)*, jika nilainya lebih dari 0,7 dan 0,5 maka dikatakan reliabel. Model ini akan mencakup penerimaan dan penolakan hipotesis. Kriteria ditentukan dengan membandingkan nilai t-tabel dan t-hitung. H1 diterima jika t-hitung lebih besar dari t-tabel, dan jika tidak, maka H1 ditolak dan H0 diterima.

Data ini dianalisis dengan pendekatan kuantitatif yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner yang berupa data angka-angka dan pengukuran pada variabelnya disertai dengan penjelasan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis berupa program Smart PLS (Partial Least Square) merupakan suatu teknik analisis data yang dirancang untuk model recursive yang mempunyai kausalitas satu arah. PLS (Partial Least Square) merupakan model pemasaran SEM. SEM (Structural Equation Modeling) merupakan analisis data statistik yang dapat menganalisis hubungan serta keterkaitan antara variabel laten. (Kurniawan, 2013) PLS-SEM yang bertujuan untuk membentuk variabel laten yang indikatornya

dapat berbentuk refeltif atau informatif. Sehingga dilakukan analisis data dengan dua model yaitu outer model dan inner model.

Berdasarkan hipotesis dan model penelitian, maka persamaan model regresi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_2X_3 + e$$

Di mana dapat mendapatkan keterangan sebagai berikut:

Y = *Readiness for Change*

X1 = *Job Crafting*

X2 = *Work Engagement*

X3 = *Religiosity*

b1, b2, b3, b4 = Koefisien Regresi

e = Error Term

3.6.2 Outer Model (Measutement Model)

Analisis Outer Model (Measurement Model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk variabel laten dengan indikatornya. Adapun tahap uji pada outer model:

3.6.2.1 Uji Convergent Validity

Pada uji analisis outer model, uji Convergent Validity merupakan nilai loading faktor pada variabel laten dengan setiap indikator-indikatornya. Nilai korelasi loading faktor > 0.70. (Wirawan, et.,al 2019) Namun untuk penelitian yang masih tahap awal, pengembangan skala pengukuran nilai loading faktor 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (hozali, & Latan, 2015).

3.6.2.2 Uji Discriminant Validity

Pada uji analisis outer model, uji Discriminant Validity merupakan uji nilai terhadap *cross loading faktor* untuk mengetahui apakah konstruk tersebut memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya (Wirawan et al., 2019). Apabila nilai dari korelasi konstruk dengan indikator lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi indikator pada blok lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya. Metode lain untuk mengukur nilai dari *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya di dalam model. Model dikatakan mempunyai nilai *discriminant validity* yang baik apabila, AVE nilainya $> 0,50$.

3.6.2.3 Uji Composite Reliability

Pada uji analisis outer model, uji Composite Reliability dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam (PLS-SEM) dengan menggunakan program *SmartPLS*, Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* $> 0,70$ (Sari et al., 2018) sedangkan pada *Cronbach's Alpha* konstruk dikatakan reliabel apabila mempunyai $\alpha > 0,60$. (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.6.3 Inner Model (Structural Model)

Analisis Inner Model (Structural Model) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya. Adapun tahap uji pada inner model:

3.6.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi digunakan untuk menguji kemampuan serta pengaruh suatu model dalam menerangkan berupa variasi variabel dependen yang tersebar antara kisaran nol hingga satu. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan *uji goodness – fit model*. Menurut (Ghozali, 2014) R-Square 0,67 mengindikasikan bahwa model tersebut baik (kuat), 0,33 mengindikasikan bahwa model tersebut sedang (moderat), dan 0,19 mengindikasikan bahwa model tersebut buruk (lemah).

3.6.2.5 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji selanjutnya untuk melihat bagaimana signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai dari koefisien parameter dan nilai signifikansi dari nilai T statistik yaitu dengan menggunakan metode *bootstrapping* (Ghozali & Latan, 2015). Apabila nilai dari T statistik lebih besar dari 1,96 dan nilai P value kecil daripada tingkat signifikansi yang digunakan 0,05 (5%).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Responden yang dianalisis dalam studi ini adalah para generasi Z yang telah bekerja di dalam organisasi atau perusahaan dan berdomisili di wilayah Kota Semarang Jawa Tengah yang telah memenuhi kriteria-kriteria : (*Generasi Z yang sudah bekerja dan yang sudah berusia 20 sampai 26 Tahun, Beragama Islam, Berasal dari Kota Semarang, dan Bekerja di dalam organisasi*). Jumlah responden yang dianalisis sebanyak 156 Orang dimana jumlah tersebut ditentukan melalui perhitungan tahun 2023. Penjabaran detail terkait diskripsi responden dituliskan pada table dibawah ini.

Tabel 4.1 Deskripsi Responden: Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan, Berapa Lama Bekerja

No	Deskripsi	Jumlah	Presentase
1.	Umur		
1.	20-23 Tahun	117	75%
2.	24-26 Tahun	39	25%
	Total	156	100%
2.	Jenis Kelamin		
1.	Laki-Laki	80	51%
2.	Perempuan	76	49%
	Total	156	100%
3.	Pendidikan		
1.	SMA	36	23%
2.	D1/D3/D4/S1	114	73%
3.	S2	6	4%
	Total	156	100%

Lanjutan Tabel 4.1 Deskripsi Responden: Umur, Jenis Kelamin, Pendidikan, Berapa Lama Bekerja

No	Deskripsi	Jumlah	Presentase
4.	Berapa Lama Bekerja		
1.	< 1 Tahun	66	42%
2.	1-5 Tahun	65	42%
3.	> 5 Tahun	25	16%
	Total	156	100%
Total Responden		156	100%

Sumber data : Data primer yang diolah tahun 2024

Berdasarkan table 4.1 tersebut, tanggapan responden terhadap usia responden sebagian besar di dominasi oleh karyawan yang berumur antara 20 hingga 23 tahun atau mencapai 75%, diartikan bahwa rata-rata karyawan masih belum memiliki pengalaman yang cukup terkait pekerjaannya. Hal ini menunjukkan Sebagian besar karyawan generasi Z yang ada di kota Semarang belum matang dan stabil dalam menjalankan tugas yang diberikan sehingga belum dapat menentukan keputusan yang baik dan bijak untuk kesiapan terhadap perubahan. Sedangkan tanggapan responden berdasarkan jenis kelamin lebih didominasi oleh karyawan laki laki yaitu sebesar 51% dibandingkan dengan perempuan yang sebesar 49%. Hal tersebut dapat dipahami karena generasi Z yang ada di kota Semarang memiliki jenis kelamin yang memiliki kecenderungan bekerja keras hampir sama adalah laki-laki dan perempuan.

Tanggapan responden berdasarkan tingkat Pendidikan responden Sebagian besar di dominasi karyawan berpendidikan D1/D3/D4/S1 yaitu sebesar 73%. Hal tersebut dapat dipahami karena generasi Z lebih banyak menyelesaikan Pendidikan strata 1 sebelum menjalankan tanggung jawab bekerja. Selanjutnya tanggapan responden berdasarkan masa kerja lebih didominasi oleh karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari 1 tahun yaitu sebesar 42%. Hal tersebut

dapat dipahami karena masa kerja pada umur awal generasi Z masih belum memiliki pengalaman kerja yang baik. Dengan hal tersebut maka generasi Z membutuhkan pengalaman yang lebih untuk pekerjaan.

4.2 Analisis Deskriptif

Dalam Penelitian ini menjelaskan mengenai tanggapan responden terhadap jawaban yang dipilih melalui kuisioner yang telah tersebar. Variable tersebut yaitu *Job Crafting, Work Engagement, Religiosity, dan Readiness for Change*. Untuk mendiskripsikan bahwa masing-masing variable dalam penelitian ini menggunakan angka indeks. Angka indeks yang digunakan untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai variable yang di teliti. Perhitungan indkes dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

Nilai Indeks

$$= (\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5) + (\%F6 \times 6) + (\%F7 \times 7) + (\%F8 \times 8) / 8$$

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

F6 adalah frekuensi responden yang menjawab 6

F7 adalah frekuensi responden yang menjawab 7

F8 adalah frekuensi responden yang menjawab 8

Jawaban Responden menggunakan skala semantic angka yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Perhtingan Skala} &= (8-1)/4 \\ &= 7/4 = 1,75 \end{aligned}$$

Dari rumus tersebut dapat diketahui angka indeks yang dihasilkan akan dimulai dari angka 1 sampai dengan angka 8. Panjang interval adalah 7 kemudian dibagi menjadi 4 bagian, sehingga dihasilkan 1,75 kemudian akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

< 1,75	Sangat Rendah
1,75-3,5	Rendah
3,5-5,25	Sedang
> 5,26	Tinggi

4.2.1 *Job Crafting*

Variabel *Job Crafting* dapat dijabarkan melalui 4 indikator meliputi: “*Mempelajari hal-hal baru, Mengikuti Pelatihan untuk mendukung pekerjaan, Memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri, dan Membuat pendepatan baru*”. Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut:

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif Variabel *Job Crafting*

Indikator	Indeks Job Crafting																Rata-Rata	Kategori
	1		2		3		4		5		6		7		8			
	F	F%	F	F%	F	F%	F	F%	F	F%	F	F%	F	F%	F	F%		
JC 1	9	6%	4	3%	5	3%	12	8%	11	7%	16	10%	26	17%	73	47%	3,14	Sedang
JC 2	7	4%	4	3%	1	1%	6	4%	10	6%	23	15%	39	25%	66	42%	3,66	Sedang
JC 3	6	4%	5	3%	1	1%	7	4%	12	8%	24	15%	39	25%	62	40%	3,74	Sedang
JC 4	6	4%	6	4%	2	1%	6	4%	9	6%	26	17%	32	21%	69	44%	3,54	Sedang
Nilai Rata-Rata																3,52	Sedang	

Sumber data : Data primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan pada table 4.2 menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,52, yang berarti karyawan merespon dengan cukup baik terkait *Job Crafting* yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab sedang karena inisiatif yang diberikan setiap karyawan telah membawa kemajuan untuk organisasi tempat kerja. Tanggapan karyawan cukup relative dan berbeda-beda penilaiannya antara karyawan satu dengan lainnya tergantung pada penilaian pribadi masing-masing. Sehingga karyawan mempunyai tanggapan sedang terhadap *Job Crafting*. Tanggapan responden tertinggi yaitu ada pada indikator memiliki inisiatif untuk mengembangkan diri yaitu sebesar 3,74.

Sedangnya tanggapan tersebut memberikan pengertian bahwa organisasi penting untuk memberikan kebebasan pada karyawan dalam hal kebebasan berpikir maupun memberikan usulan baik terhadap organisasi tempat kerja. Hal ini sangat diperlukan karena tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan itu sendiri, akan tetapi juga bermanfaat untuk organisasi tempat kerja.

4.2.2 *Work Engagement*

Variabel *Work Engagement* dapat dijabarkan melalui 3 indikator meliputi: “*Vigor (Perasaan Positif Karyawan Terhadap Organisasi), Dedication (Antusiasme Karyawan Pada Organisasi), Absorption (Fokus Terhadap Kebahagiaan Di Tempat Kerja)*”, Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut:

Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel *Work Engagement*

Indikator	Indeks Work Engagement																Rata-Rata	Kategori
	1		2		3		4		5		6		7		8			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
WE 1	10	6%	2	1%	2	1%	8	5%	15	10%	17	11%	30	19%	72	46%	3,26	Sedang
WE 2	6	4%	3	2%	2	1%	5	3%	10	6%	24	15%	37	24%	69	44%	3,55	Sedang
WE 3	7	4%	2	1%	6	4%	1	1%	10	6%	20	13%	45	29%	65	42%	3,75	Sedang
Nilai Rata-Rata																	3,52	Sedang

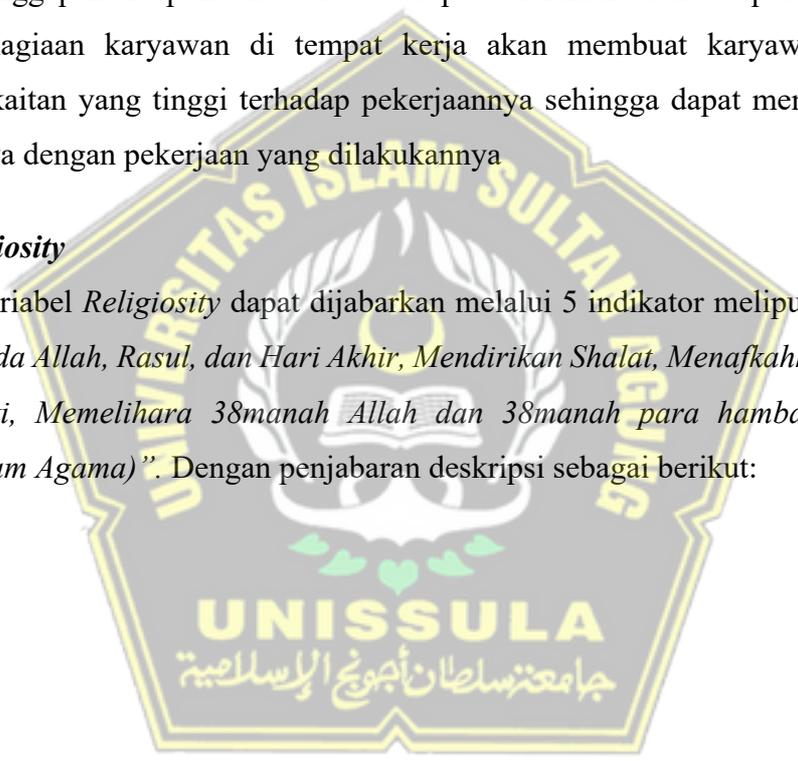
Sumber data : Data primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden variable *Work Engagement* tersebut menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,52 yang berarti pada karyawan di dalam organisasi cukup merespon tentang pentingnya keterkaitan karyawan akan pekerjaan yang dilakukan di dalam organisasi. Tanggapan responden tertinggi yaitu pada indicator focus terhadap kebahagiaan di tempat kerja dengan nilai rata-rata sebesar 3,75, sedangkan tanggapan responden terendah yaitu pada indicator perasaan positif karyawan terhadap organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,26.

Tanggapan responden tersebut dapat diartikan bahwa peran tingginya kebahagiaan karyawan di tempat kerja akan membuat karyawan memiliki keterkaitan yang tinggi terhadap pekerjaannya sehingga dapat mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaan yang dilakukannya

4.2.3 *Religiosity*

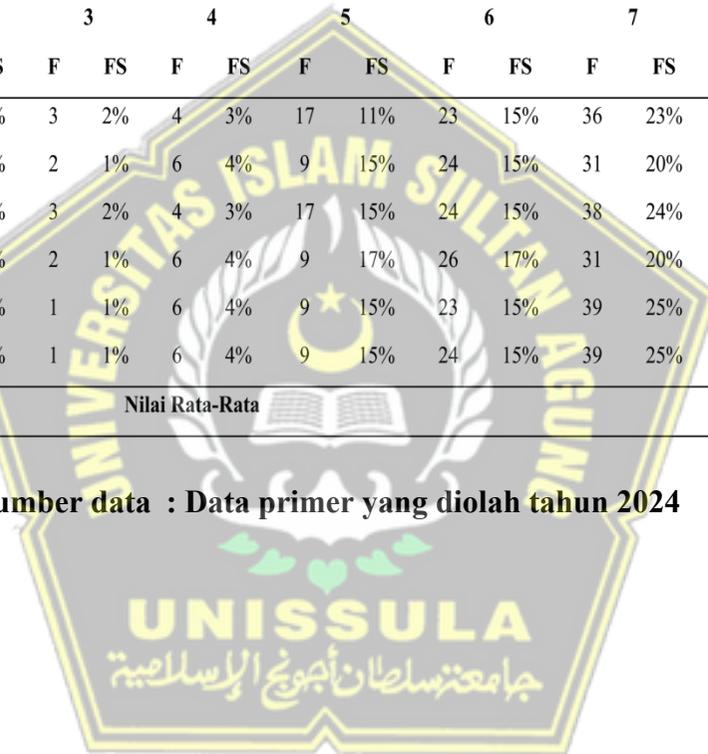
Variabel *Religiosity* dapat dijabarkan melalui 5 indikator meliputi: “*Beriman Kepada Allah, Rasul, dan Hari Akhir, Mendirikan Shalat, Menafkahkan Sebagian Rezeki, Memelihara 38manah Allah dan 38manah para hamba-Nya, Fasih (Faham Agama)*”. Dengan penjabaran deskripsi sebagai berikut:



Tabel 4.4 Statistik Deskriptif Variabel *Religiosity*

Indikator	Indeks Religiosity																Rata-Rata	Kategori
	1		2		3		4		5		6		7		8			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
R 1	13	8%	1	1%	3	2%	4	3%	17	11%	23	15%	36	23%	59	38%	3,72	Sedang
R 2	14	9%	6	4%	2	1%	6	4%	9	15%	24	15%	31	20%	64	41%	3,82	Sedang
R 3	8	5%	1	1%	3	2%	4	3%	17	15%	24	15%	38	24%	61	39%	3,97	Sedang
R 4	6	4%	7	4%	2	1%	6	4%	9	17%	26	17%	31	20%	69	44%	4,02	Sedang
R 5	30	19%	2	1%	1	1%	6	4%	9	15%	23	15%	39	25%	46	29%	4,09	Sedang
R 6	22	14%	2	1%	1	1%	6	4%	9	15%	24	15%	39	25%	53	34%	4,09	Sedang
Nilai Rata-Rata																3,95	Sedang	

Sumber data : Data primer yang diolah tahun 2024



Tanggapan terhadap 156 responden terhadap variable *Religiosity* menunjukkan rata-rata sebesar 3,95 yang termasuk dalam kategori sedang, artinya Sebagian besar para karyawan di dalam organisasi cukup merespon tentang pentingnya *Religiosity* bagi karyawan, tanggapan responden tertinggi terletak pada indikator memelihara Amanah Allah dan Amanah pada hambanya, Fasih (Faham Agama) yaitu sebesar 4,09. Sedangkan tanggapan terendah yaitu pada indikator beriman kepada Allah, Rasul, dan Hari Akhir dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,72.

Cukup tingginya tanggapan responden dengan menyartaakan sedang memberikan pengertian bahwa karyawan perlu peran agama dalam kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh organisasi.

4.2.4 *Readiness for Change*

Variabel *Readiness for Change* dapat dijabarkan melalui 6 indikator meliputi: “Budaya organisasi, Infrastruktur yang ada di dalam organisasi, Komitmen dan sumber daya manajemen, Memiliki kepercayaan penuh ada pada manajemen, Iklim atau bahasa komunikasi yang mudah di pahami, dan Top manajemen terlibat aktif”. Hal ini dapat menunjukkan bahwa *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity* telah terbukti memiliki keunggulan yang mampu membuat *Readiness for Change* pada generasi Z di Kota Semarang Jawa Tengah semakin unggul untuk suatu perubahan yang ada di dalam organisasi maupun perusahaan.

Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel *Readiness for Change*

Indikator	Indeks Readiness for Change																Rata-Rata	Kategori
	1		2		3		4		5		6		7		8			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
RFC 1	11	7%	2	1%	7	4%	6	4%	16	10%	21	13%	36	23%	57	37%	3,63	Sedang
RFC 2	9	6%	2	1%	4	3%	7	4%	13	8%	25	16%	43	28%	53	34%	3,99	Sedang
RFC 3	10	6%	2	1%	1	1%	7	4%	10	6%	28	18%	41	26%	57	37%	3,84	Sedang
RFC 4	7	4%	1	1%	3	2%	4	3%	17	11%	25	16%	38	25%	61	39%	3,82	Sedang
RFC 5	7	4%	3	2%	2	1%	10	6%	10	6%	27	17%	36	23%	61	39%	3,67	Sedang
RFC 6	9	6%	3	2%	4	3%	8	5%	12	8%	19	12%	33	21%	68	44%	3,42	Sedang
Nilai Rata-Rata																	3,73	Sedang

Sumber data : Data primer yang diolah tahun 2024

Hasil tanggapan responden seperti yang dijelaskan pada table 4.5 menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,73 yang berarti karyawan cukup merespon dengan baik terkait *Readiness for Change* yang diberikan kepada karyawan selama ini. Dalam hal ini responden menjawab sedang. Terlihat dengan nilai rata-rata tanggapan indicator responden tertinggi yaitu infrastruktur yang ada di dalam organisasi dengan rata-rata yaitu 3,99 dan skor terendah diperoleh pada indicator top manajemen terlibat aktif dengan rata-rata yaitu 3,42.

Cukup tingginya respon responden tersebut memberikan pengertian bahwa untuk kesiapan terhadap perubahan atau *Readiness for Change* tersebut perlu memiliki infrastruktur yang layak dalam menunjang kenyamanan karyawan dalam berkerja.

4.3 Model FIT (NFI)

Model FIT menunjukkan seberapa baik model dalam penelitian ini, yang dimana model tersebut menunjang kelayakan atau tidaknya data penelitian tersebut, yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.6 Model FIT (NFI)

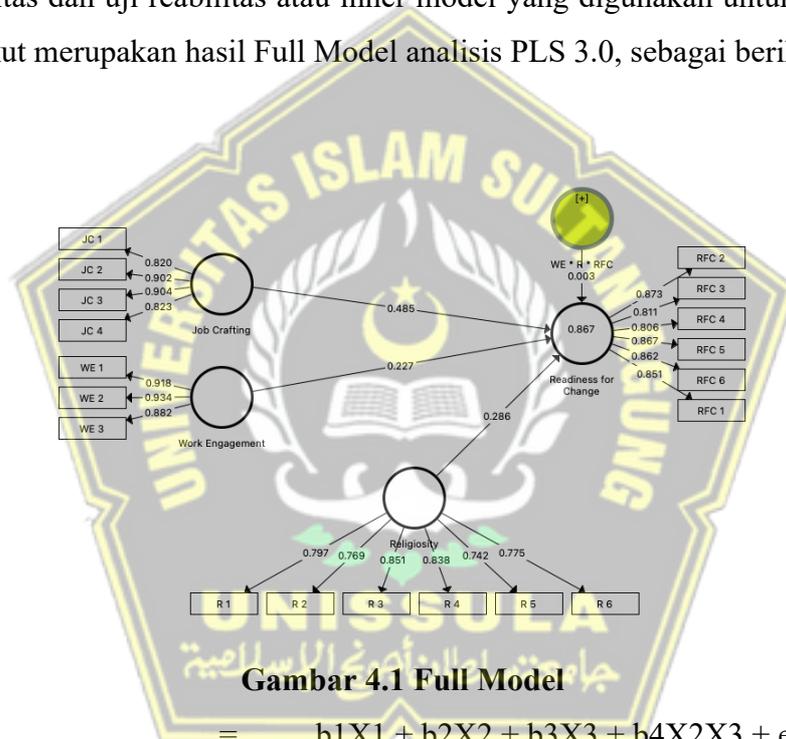
	Saturated Model	Estimated Model	Kategori
SRMR	0,08	0,08	<i>Good FIT</i>
d_ ULS	0,99	1,05	<i>Good FIT</i>
d_ G	0,67	0,69	<i>Good FIT</i>
Chi-Square	479,10	488,75	<i>Good FIT</i>
NFI	0,88	0,88	<i>Good FIT</i>

Sumber : Hasil Uji Model FIT (NFI)

Pada table 4.6 diperoleh NFI sebesar 0,88 atau 88% model yang sudah FIT pada saturated model dan SRMR sebesar 0,08 yang diantara keduanya mendapatkan kategori *Good* FIT. Masing-masing telah diatas ambang minimal yaitu 50%, maka dapat dikatakan bahwa model sudah layak.

4.4 Analisis Statistik

Analisis data model menggunakan Smart PLS 3.0. Dalam analisis PLS ini, peneliti menggunakan dua sub model yaitu outer model yang digunakan untuk uji validitas dan uji reabilitas atau inner model yang digunakan untuk uji hipotesis. Berikut merupakan hasil Full Model analisis PLS 3.0, sebagai berikut:



Gambar 4.1 Full Model

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_2X_3 + e$$

$$X_1 = \text{Job Crafting}$$

$$X_2 = \text{Work Engagement}$$

$$X_3 = \text{Religiosity}$$

$$b_1, b_2, b_3, b_4 = \text{Koefisien Regresi}$$

$$e = \text{Error Term}$$

Dengan memperhatikan model regresi dan hasil linier berganda maka di dapat persamaan faktor-faktor yang mempengaruhi *Readiness for Change* sebagai berikut:

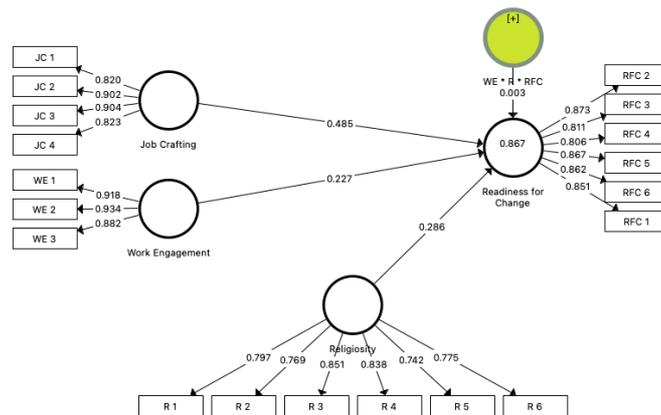
$$Y = 0,485 X_1 + 0,227 X_2 + 0,286 X_3 + 0,003 X_2 X_3$$

Dari gambar 4.1 di atas, maka perhitungan regresi dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Koefisien regresi (b1) variabel *Job Crafting* (X1) sebesar 0,485 (bertanda positif), artinya meningkatnya *Job Crafting* akan berdampak pada meningkatnya *Readiness for Change* (dengan asumsi nilai lain tidak berubah).
2. Koefisien regresi (b2) variabel *Work Engagement* (X2) sebesar 0,227 (bertanda positif), artinya meningkatnya *Work Engagement* akan berdampak pada meningkatnya *Readiness for Change* (dengan asumsi nilai lain tidak berubah).
3. Koefisien regresi (b3) variabel *Religiosity* (X3) sebesar 0,286 (bertanda positif), artinya meningkatnya *Religiosity* akan berdampak pada meningkatnya *Readiness for Change* (dengan asumsi nilai lain tidak berubah).
4. Koefisien regresi (b4) variabel *Work Engagement* dan *Religiosity* (X2 dan X3) sebesar 0,003 (bertanda positif), artinya meningkatnya *Work Engagement* dan *Religiosity* akan berdampak pada meningkatnya *Readiness for Change* (dengan asumsi nilai lain tidak berubah).

4.3.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Pada pengujian outer model ini dilakukan pengujian atau evaluasi validitas dan reabilitas penelitian. Dimana evaluasi validitas mencakup *Convergent Validity (Outer Loading and Average Variance Extracted (AVE) dan Discriminant Validity (Fornell Lacker Criterion/HTMT and Cross Loading)*. Sedangkan pengujian reabilitas adalah dengan melihat nilai dari *Composite Reliability dan AVE*.



Gambar 4.2 Full Model

Tabel 4.7 Convergent Validity

Indikator	<i>Job Crafting</i>	<i>Readiness for Change</i>	<i>Religiosity</i>	<i>WE * R * RFC</i>	<i>Work Engagemen t</i>
JC 1	0,820				
JC 2	0,902				
JC 3	0,904				
JC 4	0,823				
R 1			0,797		
R 2			0,769		
R 3			0,851		
R 4			0,838		
R 5			0,742		
R 6			0,775		

Indikator	<i>Job Crafting</i>	<i>Readiness for Change</i>	<i>Religiosity</i>	WE * R * RFC	<i>Work Engagemen t</i>
RFC 1		0,851			
RFC 2		0,873			
RFC 3		0,811			
RFC 4		0,806			
RFC 5		0,867			
RFC 6		0,862			
WE 1					0,918
WE 2					0,934
WE 3					0,882
<i>Work Engagemen t * Religiosity</i>				2,014	

Sumber : Hasil Uji Convergent Validity

Tabel 4.7 di atas menunjukkan bahwa variable yang memiliki nilai tertinggi yaitu variable *Work Engagement* dengan indikator 3 yaitu: *Vigor (Perasaan Positif Karyawan Terhadap Organisasi)*, *Dedication (Antusiasme Karyawan Pada Organisasi)*, *Absorption (Fokus Terhadap Kebahagiaan Di Tempat Kerja)*, dengan angka yaitu 0,934 hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator yang mempunyai nilai loading diatas 0,50 dan signifikan sehingga memenuhi *Convergen Validity*.

4.3.1.1 Convergent Validity

Pengujian convergent validity dari model pengukuran (Measurement Model) dengan indikator reflektif atau indikator yang sesuai dengan Classical Test Theory yang arah hubungannya dari konstruk ke indikator, dapat dilihat dari korelasi antara skor item atau indikator dengan skor konstruksinya. Suatu indikator individu dapat dianggap valid apabila loading lebih dari 0,50. Namun dalam riset yang masih tahap pengembangan skala loading 0,50-0,60 masih dapat diterima. (Ghozali & Latan, 2015).

Berdasarkan table diatas (measurement model atau outer loadings) terlihat bahwa nilai dari setiap indikator semuanya adalah signifikan. Dapat dilihat bahwa, dari variabel *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity* dengan angka yaitu 0,742-0,934 hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator dikatakan valid, karena nilai diatas 0,50.

Tabel 4.8 Outer Loadings

Latent Variabel	Indikator	Internal Consistency Reliability Cronbach Alpha>0,70	Keterangan
<i>Job Crafting</i>	JC 1	0,921	Valid
	JC 2		
	JC 3		
	JC 4		
<i>Work Engagement</i>	WE 1	0,936	Valid
	WE 2		
	WE 3		
Religiositty	RI 1	0,912	Valid
	RI 2		
	R1 3		
	R1 4		

Latent Variabel	Indikator	Internal Consistency Reliability Cronbach Alpha>0,70	Keterangan
	RI 5		
	RI 6		
	RFC 1		
	RFC 2		
Readiness for Change	RFC 3	0,938	Valid
	RFC 4		
	RFC 5		
	RFC 6		

Sumber : Hasil Uji Outer Loadings

Berdasarkan Tabel 4.8 bahwa nilai *outer loadings* semua variable >0,50 ini membuktikan bahwa nilai *outer loadings* sesuai kriteria, maka tidak ada variable yang di drop karena semua variable sudah valid. Nilai *outer loadings* pada indikator semua variable penelitian dikatakan sangat kuat karena rata-rata *outer loadings*nya diatas 0,50. Ini menyimpulkan bahwa nilai *outer loadings* diatas 0,50 menunjukkan adanya korelasi antara indikator dengan variable *job crafting*, *Work Engagement*, *Religiosity*, dan *Readiness for Change* dan menunjukkan bahwa indikator pada semua variable tersebut bekerja pada model pengukurannya. Nilai AVE pada semua variable < 0,50. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi menunjukkan bahwa, secara rata-rata konstruk menjelaskan lebih dari setengah varian indikatornya. Ini menunjukkan bahwa indikator dari semua variable adalah valid, maka menyebabkan nilai AVE < 0,50. Dari hasil *Convergent Validity*, diketahui bahwa tidak terdapat variable yang nilai *outer loadings*nya <0,50 dan nilai AVE sudah diatas 0,50. Sehingga semua variable sudah memenuhi *rule of thumb*.

4.3.1.2 Uji Reabilitas

Analisis uji reabilitas menggunakan kriteria *Cronbach Alpha* dengan hasil kalkulasi sebagai berikut:

Tabel 4.9 Nilai Reabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Job Crafting</i>	0,885	0,888	0,921	0,745
<i>Readiness for Change</i>	0,920	0,920	0,938	0,715
<i>Religiosity</i>	0,885	0,900	0,912	0,634
WE * R * RFC	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Work Engagement</i>	0,898	0,899	0,936	0,831

Sumber : Hasil Uji Composite Reability

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE semua kontruks antara 0,715 sampai 1,000. Semua kontruks mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga memenuhi persyaratan reabilitas. Nilai Composite Reability dari 4 kontruks yang diuji mempunyai nilai antara 0,912 sampai dengan 1,000 Semua kontruks nilai Composite Reability lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Jadi dapat disimpulkan bahwa kontruks variable *Job Crafting*, *Work Engagement*, *Religiosity*, dan *Readiness for Change* semuanya reliabel.

Selanjutnya untuk mengukur *internal consistency* reabilitas suatu kontruks dengan indicator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan

Cronbach`s Alpha. Suatu variable dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach`s Alpha* >0,70.

Tabel 4.10 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach`s Alpha*

Latent Variabel	Indikator	Loadings	Keterangan
<i>Job Crafting</i>	JC 1	0,820	Reliabel
	JC 2	0,902	
	JC 3	0,904	
	JC 4	0,823	
<i>Work Engagement</i>	WE 1	0,918	Reliabel
	WE 2	0,934	
	WE 3	0,882	
Religiositty	RI 1	0,797	Reliabel
	RI 2	0,769	
	R1 3	0,851	
	R1 4	0,838	
	RI 5	0,742	
	RI 6	0,775	
<i>Readiness for Change</i>	RFC 1	0,851	Reliabel
	RFC 2	0,873	
	RFC 3	0,811	
	RFC 4	0,806	
	RFC 5	0,867	
	RFC 6	0,862	

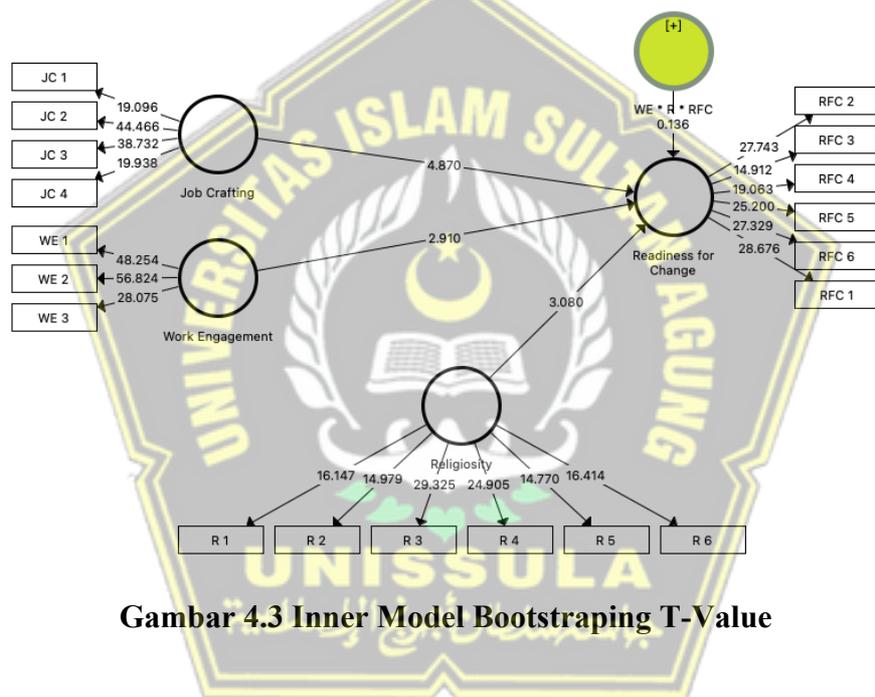
Sumber : Hasil Uji Composite Reability

Dari haril table 4.10 menunjukkan bahwa nilai semua variable dalam pengujian reliabilutas baik menggunakan *Cronbach`s Alpha* dan *composite reliability* pada semua variable <0,70. Suatu pengukuran dikaitkan mempunyai reliabilitas yang baik untuk mengukur setiap variable latennya apabila memiliki

korelasi antar konstruk dengan variable laten. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa variable-variabel yang diujikan reliabel, sehingga dapat dilanjutkan kepada penelitian selanjutnya.

4.5 Model Struktural

Model struktural (Structural model) atau dapat disebut dengan Inner Model menunjukkan kekuatan estimasi antar variable laten atau konstruk berdasarkan pada substantive theory. Rangkuman analisis Inner Model serta penjelasan sebagaimana table Nilai Reabilitas.



Gambar 4.3 Inner Model Bootstrapping T-Value

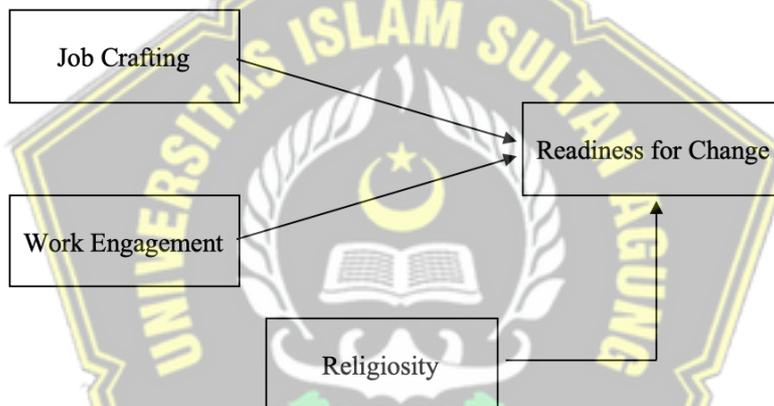
Tabel 4.11 Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Valu es	Kesimp ulan
<i>Job Crafting -> Readiness for Change</i>	0,485	0,474	0,100	4,870	0,000	Diterim a
<i>Work Engagement -> Readiness for Change</i>	0,227	0,232	0,078	2,910	0,002	Diterim a

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV)	P Valu es	Kesimp ulan
<i>Religiosity -> Readiness for Change</i>	0,286	0,296	0,093	3,080	0,001	Diterim a
<i>WE * R * RFC -> Readiness for Change</i>	0,003	0,004	0,022	0,136	0,446	Ditolak

Sumber : Hasil Uji Bootstrapping

Hasil ini menunjukkan bahwa *Work Engagement* dapat menurunkan *Readiness for Change* apabila *Religiosity* pada karyawan rendah, maka dapat diberikan hasil kerangka pikir yang baru yaitu sebagai berikut:



4.5.1 Uji Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi digunakan untuk menguji kemampuan serta pengaruh suatu model dalam menerangkan berupa variasi variable dependen yang terbesar antara kisaran nol hingga satu. Pengujian terhadap model structural dilakukan dengan melihat R-Square yang merupakan uji goodness-fit model. Menurut (Chen,1988) R-Square 0,26 mengidentifikasi bahwa model tersebut baik (kuat), 0,13 mengindikasikan bahwa model tersebut sedang (moderat), dan 0,02 mengindikasikan bahwa model tersebut buruk (lemah).

Tabel 4.12 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Readiness for Change</i>	0,867	0,863

Sumber : Hasil Uji R-Square

Data penelitian ini terdapat satu variable yang dipengaruhi oleh variabel lainnya, yaitu *Readiness for Change* (Y). Pada penelitian ini variable *Readiness for Change* dipengaruhi oleh variable *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity*. Berdasarkan tabel hasil uji R-Square dapat diketahui bahwa nilai R-Square pada variable *Readiness for Change* adalah 0,863. Hal ini menjelaskan bahwa variable *Readiness for Change* dipengaruhi oleh variable *Job Crafting*, *Work Engagement*, dan *Religiosity* sebesar 86,3% atau baik (kuat).

4.5.2 Uji Koefisien Determinasi (Q-Square)

Tabel 4.13 Tabel Q-Square

	<i>cross-validation</i> (CV)
<i>Job Crafting</i>	0,559
<i>Readiness for Change</i>	0,597
<i>Work Engagement</i>	0,622
<i>Religiosity</i>	0,487
WE * R * RFC	1,000

Sumber : Hasil Uji Q-Square

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan nilai Q-Square semua variable lebih dari 0 yang artinya model mempunyai *predictive relevance*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif yang sama dan sesuai (FIT model) karena

semua variable laten mempunyai nilai *cross-validation (CV) redundancy* dan *communality* positif dan lebih dari 0.

4.6 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan dengan membandingkan data table 4.11 diinterpretasikan sebagai berikut:

4.6.1 Pengaruh Job Crafting Terhadap *Readiness for Change*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Job Crafting* berpengaruh terhadap RFC, yang dibuktikan dengan Koefisien jalur Original Sampel sebesar 0,485 (bertanda positif) dan *T Statistics* $4,870 > 1,96$ dengan *P Values* menunjukkan $0,00 < 0,05$ maka H1 yang menyatakan *Job Crafting Berpengaruh Positif Terhadap Readiness for Change* diterima. Artinya semakin baiknya *Job Crafting* akan berdampak pada meningkatnya RFC.



Gambar 4.4 Indikator

Meningkatnya *Job Crafting* akan berpengaruh pada meningkatnya *Readiness for Change*. Karyawan yang mengikuti pelatihan, memiliki inisiatif, memiliki ide baru, mempelajari hal-hal baru, akan membuat karyawan tersebut mampu menyesuaikan budaya organisasi, menyesuaikan infrastruktur yang ada,

berkomitmen dalam organisasi, memiliki keyakinan, menyesuaikan iklim dan Bahasa, dan mampu menyesuaikan top manajemen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Aprilinda and Sahrah 2022) yang mengungkapkan bahwa, suatu pembelajaran yang digunakan untuk memberikan pengetahuan mengenai peningkatan dan kesiapan pada perubahan, merupakan pengertian dari Job Crafting. Motivasi dan inisiatif peningkatan kualitas akan diberikan individu atau karyawan Ketika perancangan perubahan berjalan secara efektif dan telah didukung oleh organisasi yang tumbuh.

Selain itu (Derks n.d.) berpendapat bahwa Job Crafting merupakan bentuk perubahan yang dilakukan oleh karyawan atau individu atas inisiatif mereka sendiri untuk menyeimbangkan tuntutan sumber daya di dalam pekerjaannya. Job crating juga dapat diartikan sebagai suatu cara yang dimana karyawan atau individu memiliki peranan aktif di dalam pekerjaan dengan melakukan perubahan baik secara fisik maupun kognitif. Job Crafting juga sebagai bentuk kebijaksanaan individu dari pengalaman pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya.

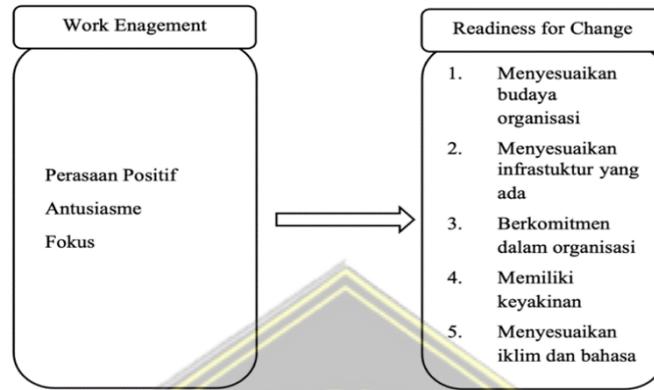
Selanjutnya penelitian yang sejalan diteliti oleh (Shin and Jung 2021); (Dutton. n.d.); dan (Hornung 2020) mengungkapkan bahwa inisiatif dan motivasi untuk kesiapan untuk berubah akan muncul apabila individu lebih suka di dalam pekerjaan mereka.

Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Job Crafting berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Readiness for Change* apabila karyawan mengikuti pelatihan, memiliki inisiatif, memiliki ide baru, dan mempelajari hal-hal baru.

4.6.2 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Readiness for Change*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Readiness for Change*, yang dibuktikan dengan koefisien jalur Original Sampel Sebesar 0,227 (bertanda positif) dan *T Statistics* 2,910 > 1,96 dengan *P Values* menunjukkan $0,02 < 0,05$ maka H_2 yang menyatakan *Work Engagement*

Berpengaruh Positif Terhadap Readiness for Change diterima. Artinya semakin baiknya *Work Engagement* akan berdampak pada meningkatnya *Readiness for Change*.



Gambar 4.5 Indikator

Meningkatnya *Work Engagement* akan berpengaruh pada meningkatnya *Readiness for Change*. Karyawan yang memiliki perasaan positif, memiliki antusiasme, dan fokus di dalam pekerjaannya akan membuat karyawan tersebut mampu menyesuaikan budaya organisasi, menyesuaikan infrastruktur yang ada, berkomitmen dalam organisasi, memiliki keyakinan, menyesuaikan iklim dan Bahasa, dan mampu menyesuaikan top manajemen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Halinski and Harrison 2020) yang berpendapat bahwa, terdapat beberapa alasan yang menunjukkan bahwa suatu komitmen seseorang di dalam organisasi dapat mengacu terhadap kesiapan untuk perubahan diantaranya yaitu karyawan yang berkomitmen untuk organisasi cenderung akan dapat mempengaruhi rekan kerjanya, dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih cenderung untuk memanfaatkan fasilitas yang ada dan bekerja dengan baik terhadap fasilitas yang ada.

Selanjutnya penelitian tersebut dikuatkan oleh (Halinski and Harrison 2020) yang berpendapat bahwa, terdapat beberapa alasan yang menunjukkan bahwa suatu komitmen seseorang di dalam organisasi dapat mengacu terhadap kesiapan untuk perubahan diantaranya yaitu karyawan yang berkomitmen untuk organisasi

cenderung akan dapat mempengaruhi rekan kerjanya, dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih cenderung untuk memanfaatkan fasilitas yang ada dan bekerja dengan baik terhadap fasilitas yang ada.

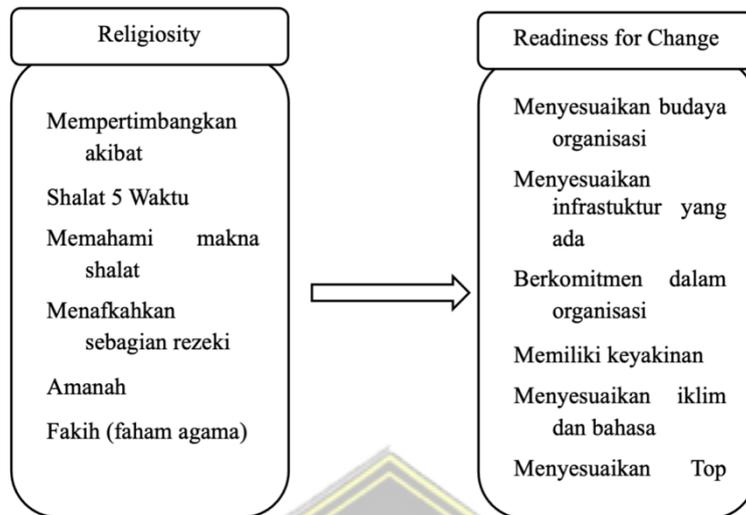
Bentuk komitmen individu yang tinggi terhadap organisasi mempercepat perubahan yang lebih unggul (M. N. Islam, Furuoka, and Idris 2022) dan (Memon et al. 2021).

Selanjutnya (Aprilinda and Sahrah 2022) menguatkan pendapat dari (M. N. Islam, Furuoka, and Idris 2022) dan (Memon et al. 2021), yang berpendapat bahwa performa dan komitmen karyawan akan lebih terasa, apabila karyawan atau individu tersebut memiliki rasa ingin dalam kesiapan menuju perubahan.

Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Readiness for Change* apabila karyawan memiliki perasaan positif, memiliki antusiasme, dan focus di dalam pekerjaannya.

4.6.3 Pengaruh *Religiosity* Terhadap *Readiness for Change*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Religiosity* berpengaruh terhadap *Readiness for Change*, yang dibuktikan dengan koefisien jalur Original Sampel sebesar 0,286 (bertanda positif) dan *T Statistics* 0,136 > 1,96 dengan *P Values* menunjukkan $0,01 < 0,05$ maka H_3 yang menyatakan *Religiosity Berpengaruh Positif Terhadap Readiness for Change* diterima. Artinya semakin baiknya *Religiosity* akan berdampak pada meningkatnya *Readiness for Change*.



Gambar 4.6 Indikator

Meningkatnya *Religiosity* akan berpengaruh pada meningkatnya *Readiness for Change*. Karyawan yang mempertimbangkan akibat pekerjaan, shalat 5 waktu, memahami makna shalat, menafkahkan Sebagian rezekinya, Amanah dan fasih (faham agama) di dalam pekerjaannya akan membuat karyawan tersebut mampu menyesuaikan budaya organisasi, menyesuaikan infrastruktur yang ada, berkomitmen dalam organisasi, memiliki keyakinan, menyesuaikan iklim dan Bahasa, dan mampu menyesuaikan top manajemen.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sachitra and Siong-Choy 2019) yang meyakini bahwa religiusitas akan sangat mempengaruhi sikap dan pengambilan keputusan perubahan pribadi maupun organisasi.

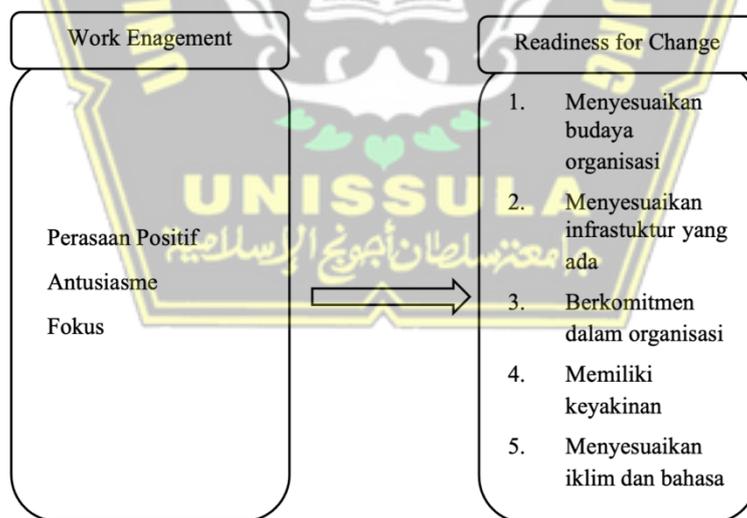
Selain itu (Samal, Patra, and Chatterjee 2021) dan (Uluskan, McCreery, and Rothenberg 2018) berpendapat bahwa setiap pendekatan perubahan atau kesiapan untuk melakukan perubahan akan dibangun melalui pengadopsian aspek aktif seperti budaya maupun religiusitas

Selanjutnya (Alsaad, Saif-Alyousfi, and Elrehail 2021) dan (T. Islam and Chandrasekaran 2019) mengungkapkan bahwa religiusitas akan mendorong manusia menuju perubahan yang lebih unggul.

Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Religiosity* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Readiness for Change* apabila karyawan mempertimbangkan akibat pekerjaan, shalat 5 waktu, memahami makna shalat, menafkahkan Sebagian rezekinya, Amanah dan fakih (faham agama) di dalam pekerjaannya.

4.6.4 Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Readiness for Change* Melalui *Religiosity*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Work Engamenet* tidak berpengaruh terhadap *Readiness for Change* melalui *Religiosity* yang dapat dibuktikan dengan koefisien jalur Original Sampel sebesar 0,003 (bertanda negatif) dan *T Statistics* $2,910 < 1,96$ dengan *P Values* menunjukkan $0,446 > 0,05$ maka *H4* yang menyatakan *Religiosity Secara Positif Memoderasi Pengaruh Work Engagement Terhadap Readiness for Change* ditolak. Artinya semakin baiknya *Religiosity* tidak berdampak pada meningkatnya *Work Enagement* terhadap *Readiness for Change*.



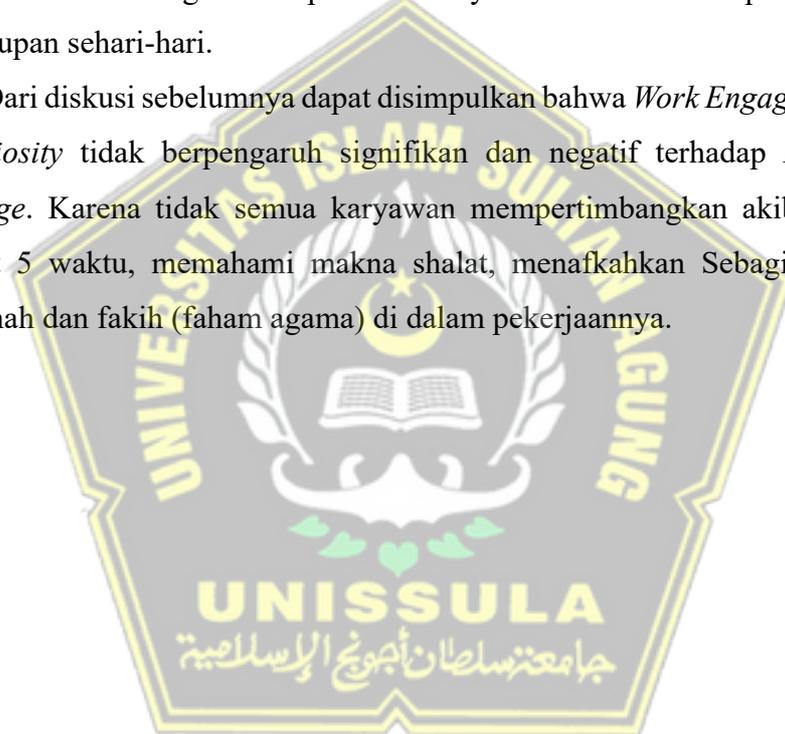
Gambar 4.7 Indikator

Meningkatnya *Work Engagement* melalui *Religiosity* akan berpengaruh pada meningkatnya *Readiness for Change*. Karyawan yang memiliki perasaan positif, memiliki antusiasme, dan focus di dalam pekerjaannya akan membuat karyawan

tersebut mampu menyesuaikan budaya organisasi, menyesuaikan infrastruktur yang ada, berkomitmen dalam organisasi, memiliki keyakinan, menyesuaikan iklim dan Bahasa, dan mampu menyesuaikan top manajemen.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Suhartanto 2019) dan penelitian dari (Wijaya et al. 2019) yang berpendapat bahwa religiusitas merupakan suatu pemujaan, pengabdian, dan beberapa bentuk keyakinan individu ataupun manusia terhadap tuhan. Religiusitas mendefinisikan mengenai tingkat kepatuhan seseorang terhadap bentuk keyakinan bahkan sikap dan nilai pada kehidupan sehari-hari.

Dari diskusi sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *Work Engagement* melalui *Religiosity* tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *Readiness for Change*. Karena tidak semua karyawan mempertimbangkan akibat pekerjaan, shalat 5 waktu, memahami makna shalat, menafkahkan Sebagian rezekinya, Amanah dan fakih (faham agama) di dalam pekerjaannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pada penelitian mengenai pengaruh-pengaruh *Job Crafting*, *Work Engagement*, *Religiosity terhadap Readiness for Change* pada generasi Z yang ada di kota Semarang Jawa Tengah. Dengan menggunakan *Religiosity* sebagai variable moderasi atau moderating dilakukan dengan cara menyebarkan kepada generasi Z yang ada di kota Semarang Jawa Tengah dan sudah bekerja di dalam organisasi maupun perusahaan. Berdasarkan penyebaran kuisioner tersebut maka diperoleh responedn sebanyak 156 responden.

Berdasarkan hasil penelitian yang terkumpul kemudian telah dianalisis dan dibahas pada Bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini mengenai bagaimana ***Peningkatan Readiness for Change Berbasis Pada Job Crafting, Work Engagement, dan Religiosity (Studi Kasus Pada Generasi Z di Kota Semarang)***. Yang mana memiliki hasil sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan *Readiness for Change* maka dapat dilakukan dengan meningkatkan *Job Crafting* melalui mengikuti pelatihan, memiliki inisiatif, memiliki ide baru, dan mempelajari hal-hal baru.
2. Untuk meningkatkan *Readiness for Change* maka dapat dilakukan dengan meningkatkan *Work Engagement* melalui perasaan positif, antusiasme, dan focus di dalam pekerjaan.
3. Untuk meningkatkan *Readiness for Change* tidak cukup hanya dengan meningkatkan *Work Engagement*, akan tetapi perlu didorong dengan peningkatkan *Religiosity* melalui mempertimbangkan akibat, shalat 5 waktu, memahami makna shalat, menafkahkan sebagian rezeki, Amanah, dan fahik (faham agama).

4. *Religiosity* tidak mampu berperan dalam memoderasi peran dari *Work Engagement* terhadap *Readiness for Change*.

5.2 Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah diambil dari hasil penelitian, maka terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan dalam upaya untuk meningkatkan *Readiness for Change* di dalam organisasi (Studi kasus pada generasi Z di Kota Semarang).

1. "Berdasarkan nilai *outer loading* yang paling tinggi yaitu "Sebagai karyawan saya yakin dan selalu berantusias terhadap organisasi". Maka di dalam penelitian dapat memberikan saran yaitu organisasi perlu memberikan dedikasi lebih terhadap karyawannya melalui penghargaan, pengakuan, dan pengumuman prestasi karyawan melalui media internal organisasi.
2. "Berdasarkan nilai *outer loading* yang paling rendah yaitu "Sebagai karyawan saya melaksanakan apa yang telah ditugaskan organisasi kepada saya" Maka di dalam penelitian dapat memberikan saran yaitu organisasi perlu memberikan pengevaluasian pencapaian kinerja yang dimana perlunya evaluasi sejauh mana karyawan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam tugas atau proyek yang diberikan kepada mereka. Indikator ini dapat berupa persentase pencapaian target yang telah ditetapkan"
3. Untuk penelitian yang akan datang sebaiknya memiliki kriteria responden yang lebih spesifik, agar lebih memahami mengenai *Readiness for Change* yang diharapkan.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan beberapa dapat diperbaiki di agenda mendatang. Keterbatasan dan agenda tersebut sebagai berikut:

1. Penelitian hanya berfokus pada generasi Z yang ada di kota Semarang Jawa Tengah saja, untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dilakukan untuk

lebih luas yaitu Indonesia.



DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hussami, Mahmoud, Sawsan Hammad, and Firas Alsoleihat. 2018. "The Influence of Leadership Behavior, Organizational Commitment, Organizational Support, Subjective Career Success on Organizational *Readiness for Change* in Healthcare Organizations." *Leadership in Health Services* 31(4): 354–70.
- Alsaad, Abdallah, Abdulazeez Y.H. Saif-Alyousfi, and Hamzah Elrehail. 2021. "Religiosity, Idealism, and Ethical Consumption: The Mediating Effect of Perceived Customer Effectiveness and Moral Obligation." *Journal of Social Marketing* 11(1): 25–43.
- Aprilinda, Lia, and Alimatus Sahrah. 2022. "Pelatihan Job Crafting Sebagai Solusi Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Perusahaan Finansial Teknologi." *Psikostudia : Jurnal Psikologi* 11(3): 500.
- Asbari, Masduki et al. 2020. "ANALISIS *READINESS FOR CHANGE* TERHADAP KINERJA: PERSPEKTIF KARYAWAN KONTRAK DI MASA PANDEMI COVID-19." *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi* 16(2): 1–16.
- Azizah, Rahmani, and Ika Zenita Ratnaningsih. 2020. "HUBUNGAN ANTARA JOB CRAFTING DENGAN KETERIKATAN KERJA PADA KARYAWAN GENERASI Y DI KANTOR PUSAT PT. BANK BUKOPIN, TBK JAKARTA." *Jurnal EMPATI* 7(2): 575–81.
- Baykal, Bilge. 2020. "Generational Differences in Omnichannel Experience: Rising New Segment: Gen Z." In *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*, ed. Taşkin Dirsehan. Emerald Publishing Limited, 117–32. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80043-388-520201011/full/html> (October 3, 2023).
- Bilal, Ahmad Raza, Tehreem Fatima, Khyzer Bin Dost, and Muhammad Kashif Imran. 2021. "I Am Engaged, Therefore My Students Are Satisfied! Unleashing the Role of Teachers' Interaction and Sensitivity Based on Self-Determination Perspective." *International Journal of Educational Management* 35(1): 341–61.
- Bismoko, Andhika Banu, James Christian Suwandi, and Catharina Aprilia Hellyani. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Work Engagement* Pada Organisasi Perusahaan."

- Chen, Limei, Yirong Guo, Lynda Jiwen Song, and Bei Lyu. 2022. "From Errors to OCBs and Creativity: A Multilevel Mediation Mechanism of Workplace Gratitude." *Current Psychology* 41(9): 6170–84.
- Cheung, Man Lai, Wilson K.S. Leung, and Haksin Chan. 2021. "Driving Healthcare Wearable Technology Adoption for Generation Z Consumers in Hong Kong." *Young Consumers* 22(1): 10–27.
- Christensen, Marit. 2017. "Work Engagement and Job Crafting." In *The Positive Side of Occupational Health Psychology*, eds. Marit Christensen, Per Øystein Saksvik, and Maria Karanika-Murray. Cham: Springer International Publishing, 79–90. http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-66781-2_7 (October 4, 2023).
- Contreras, Francoise, Ghulam Abid, Mark Govers, and Natasha Saman Elahi. 2020. "Influence of Support on *Work Engagement* in Nursing Staff: The Mediating Role of Possibilities for Professional Development." *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 34(1): 122–42.
- Cortini, Michela et al. 2019. "Gratitude at Work Works! A Mix-Method Study on Different Dimensions of Gratitude, Job Satisfaction, and Job Performance." *Sustainability* 11(14): 3902.
- Costantini, Arianna, Andrea Ceschi, and Riccardo Sartori. 2019. "The Theory of Planned Behaviour as a Frame for Job Crafting: Explaining and Enhancing Proactive Adjustment at Work." In *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*, eds. Llewellyn Ellardus Van Zyl and Sebastiaan Rothmann. Cham: Springer International Publishing, 161–77. http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-20583-6_7 (October 4, 2023).
- Creed, Peter A., Michelle Hood, and Shi Hu. 2020. "Job Crafting by Students Who Work and Study." *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 20(2): 331–49.
- Dai, You-De, Wen-Long Zhuang, Sung-Cheng Lu, and Tzung-Cheng Huan. 2021. "Work Engagement or Job Burnout? Psychological Ownership amongst the Employees of International Tourist Hotels." *Tourism Review* 76(6): 1243–59.
- Debus, Maike E., Christian Gross, and Martin Kleinmann. 2020. "The Power of Doing: How Job Crafting Transmits the Beneficial Impact of Autonomy Among Overqualified Employees." *Journal of Business and Psychology* 35(3): 317–31.
- "Derks."

- Dewi, Ros, Nia Wardhani, and Dian Yudhawati. 2021. "The Effect of Job Crafting and *Work Engagement* toward *Readiness for Change* among Millennial Employees:" In *Proceedings of the 2nd International Conference on Psychological Studies*, Semarang, Indonesia: SCITEPRESS - Science and Technology Publications, 75–84.
<https://www.scitepress.org/DigitalLibrary/Link.aspx?doi=10.5220/0010809000003347> (October 9, 2023).
- Douglas, Stephanie, and Robin Roberts. 2020. "Employee Age and the Impact on *Work Engagement*." *Strategic HR Review* 19(5): 209–13.
- Garg, Neha, and Pankaj Singh. 2019. "*Work Engagement* as a Mediator between Subjective Well-Being and Work-and-Health Outcomes." *Management Research Review* 43(6): 735–52.
- Gindi, Shahar, and Rakefet Erlich Ron. 2020. "Has *Religiosity* Become a Key Factor in Jewish Israelis' Attitudes toward Minorities? A Call for Research." *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 40(3): 259–72.
- Glock, Charles Y. 1962. "ON THE STUDY OF RELIGIOUS COMMITMENT." *Religious Education* 57(sup4): 98–110.
- . 1972. "Images of 'God,' Images of Man, and the Organization of Social Life." *Journal for the Scientific Study of Religion* 11(1): 1.
- Gupta, Anuj, and Pankaj Singh. 2021. "Job Crafting, Workplace Civility and Work Outcomes: The Mediating Role of *Work Engagement*." *Global Knowledge, Memory and Communication* 70(6/7): 637–54.
- Halinski, Michael, and Jennifer A. Harrison. 2020. "The Job Resources-Engagement Relationship: The Role of Location." *International Journal of Public Sector Management* 33(6/7): 681–95.
- Håvold, Ole Kristian Sandnes, Jon Ivar Håvold, and Richard Glavee-Geo. 2021. "Trust in Leaders, Work Satisfaction and *Work Engagement* in Public Hospitals." *International Journal of Public Leadership* 17(2): 145–59.
- Hornung, Severin. 2020. "Changing the Situation or Changing Oneself? A Model of Task and Cognitive *Job Crafting*." In *Eurasian Business Perspectives*, Eurasian Studies in Business and Economics, eds. Mehmet Huseyin Bilgin, Hakan Danis, Ender Demir, and Meltem Ş. Ucal. Cham: Springer International Publishing, 3–28.
http://link.springer.com/10.1007/978-3-030-35051-2_1 (October 4, 2023).

- Islam, M. Nazmul, Fumitaka Furuoka, and Aida Idris. 2022. "Transformational Leadership and Employee Championing Behavior during Organizational Change: The Mediating Effect of *Work Engagement*." *South Asian Journal of Business Studies* 11(1): 1–19.
- Islam, Tajamul, and Uma Chandrasekaran. 2019. "Religiosity, Values and Consumer Behaviour: A Study of Young Indian Muslim Consumers." *Journal of Consumer Marketing* 36(7): 948–61.
- Lee, Yi Yong, Chin Lay Gan, and Tze Wei Liew. 2023. "Do E-Wallets Trigger Impulse Purchases? An Analysis of Malaysian Gen-Y and Gen-Z Consumers." *Journal of Marketing Analytics* 11(2): 244–61.
- Lestari, Ratna Ayu. 2023. "Pengaruh Job Crafting terhadap Kinerja Karyawan dan Employee Engagement Melalui Kepuasan Kerja." 7.
- Lupsa, Daria, Loreni Baci, and Delia Virga. 2019. "Psychological Capital, Organizational Justice and Health: The Mediating Role of *Work Engagement*." *Personnel Review* 49(1): 87–103.
- Lyons, Paul. 2008. "The Crafting of Jobs and Individual Differences." *Journal of Business and Psychology* 23(1–2): 25–36.
- Memon, Mumtaz Ali et al. 2021. "Satisfaction Matters: The Relationships between HRM Practices, *Work Engagement* and Turnover Intention." *International Journal of Manpower* 42(1): 21–50.
- Monita, Yuli. 2020. "PENGARUH JOB CRAFTING TERHADAP KETERIKATAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN PT. PERTA ARUN GAS (PAG) LHOKSEUMAWE." 5(3).
- Moon, Tae-Won, Nara Youn, Won-Moo Hur, and Kyeong-Mi Kim. 2020. "Does Employees' Spirituality Enhance Job Performance? The Mediating Roles of Intrinsic Motivation and Job Crafting." *Current Psychology* 39(5): 1618–34.
- Muchlisoh, Lilis. 2021. "PENERAPAN ICT UTILISATION DAN READINESS TO CHANGE TERHADAP DYNAMIC CAPABILITIES BAGI UMKM DI JAWA TENGAH."
- Ng, Siew Imm et al. 2021. "Mirror, Mirror on the Wall, Are We Ready for Gen-Z in Marketplace? A Study of Smart Retailing Technology in Malaysia." *Young Consumers* 22(1): 68–89.

- Pattnaik, Subash Chandra, and Narendra Panda. 2020. "Supervisor Support, *Work Engagement* and Turnover Intentions: Evidence from Indian Call Centres." *Journal of Asia Business Studies* 14(5): 621–35.
- Potluri, Rajasekhara Mouly, Sophia Johnson, and Premila Koppalakrishnan. 2022. "An Exploratory Treatise on the Ethnocentric Tendencies of Emirati Gen Z Consumers." *Journal of Islamic Marketing* 13(3): 763–80.
- Rahmawati, Heny Kristiana. 2020. "Kegiatan Religiusitas Masyarakat Marginal di Argopuro." *COMMUNITY DEVELOPMENT* 1.
- Read, Luke. 2021. "A Response to 'Engaging My Gen Z Class: Teaching with Memes.'" *Medical Science Educator* 31(6): 2129–2129.
- Sachitra, Vilani, and Chong Siong-Choy. 2019. "The Moderating Effect of *Religiosity* on Resource-Capability-Competitive Advantage Interaction: Empirical Evidence from Sri Lankan Agribusiness Farm Owners." *International Journal of Social Economics* 46(5): 722–40.
- Samal, Arbind, Sabyasachi Patra, and Devjani Chatterjee. 2021. "Impact of Culture on Organizational Readiness to Change: Context of Bank M&A." *Benchmarking: An International Journal* 28(5): 1503–23.
- Septianto, Felix, Fandy Tjiptono, Widya Paramita, and Tung Moi Chiew. 2021. "The Interactive Effects of *Religiosity* and Recognition in Increasing Donation." *European Journal of Marketing* 55(1): 1–26.
- Shin, Inyong, and Heungjun Jung. 2021. "Differential Roles of Self-Determined Motivations in Describing Job Crafting Behavior and Organizational Change Commitment." *Current Psychology* 40(7): 3376–85.
- Sudibjo, Niko. 2020. "MENAKAR KEMAMPUAN EMPOWERING LEADERSHIP, JOB CRAFTING, DAN *WORK ENGAGEMENT* DALAM MEMENGARUHI KOMITMEN ORGANISASI." 4.
- "Sugiyono."
- Suhartanto, Dwi. 2019. "Predicting Behavioural Intention toward Islamic Bank: A Multi-Group Analysis Approach." *Journal of Islamic Marketing* 10(4): 1091–1103.
- Supriatna, Asep, Dina Lesmana, and Yuyun Mulyati. "Pengaruh Job Crafting Terhadap Kinerja Pegawai Asn Di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Bandung."

- Tjiptono, Fandy, Ghazala Khan, Ewe Soo Yeong, and Vimala Kunchambo. 2020. "Generation Z in Malaysia: The Four 'E' Generation." In *The New Generation Z in Asia: Dynamics, Differences, Digitalisation*, eds. Elodie Gentina and Emma Parry. Emerald Publishing Limited, 149–63. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80043-220-820201015/full/html> (October 3, 2023).
- Toth, Ilona, Sanna Heinänen, and Kirsimarja Blomqvist. 2020. "Freelancing on Digital Work Platforms – Roles of Virtual Community Trust and *Work Engagement* on Person–Job Fit." *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 50(4): 553–67.
- Uluskan, Meryem, John K. McCreery, and Lori Rothenberg. 2018. "Impact of Quality Management Practices on Change Readiness Due to New Quality Implementations." *International Journal of Lean Six Sigma* 9(3): 351–73.
- Vaishnavi, V., M. Suresh, and Pankaj Dutta. 2019. "A Study on the Influence of Factors Associated with Organizational Readiness for Change in Healthcare Organizations Using TISM." *Benchmarking: An International Journal* 26(4): 1290–1313.
- Wang, Hongqi. 2020. "Research on Product Quality Improvement Strategy of Supply Chain Considering Consumers' Double Preference." In *Proceedings of the International Conference on Education, Economics and Information Management (ICEEIM 2019)*, Wuhan, Hubei, China: Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/article/125938485> (August 18, 2023).
- Wijaya, Ibrahim Fatwa, Arif Rahman Hakim, Nugroho Saputro, and Mulyadi Mulyadi. 2019. "Religiosity Level and Saving Decisions in Baitul Maal Wat Tamwil: The Case of Indonesia." *Journal of Islamic Marketing* 11(6): 1465–83.
- Yuan, Ling, Yue Yu, and Pan Liu. 2019. "Are Teams Experiencing Relationship Conflicts Destined to Fail: The Role of Emotions and *Work Engagement*." *Chinese Management Studies* 14(1): 235–56.
- Zainudin, Rozaimah, Nurul Shahnaz Mahdzan, Rosmawani Che Hashim, and Noor Adwa Sulaiman. 2019. "Islamic Religiosity and Islamic Financial Asset Holdings (IFAH)." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 10(4): 591–606.
- Zhang, Iris D., Long W. Lam, Longzhu Dong, and Julie N. Y. Zhu. 2021. "Can Job-Embedded Employees Be Satisfied? The Role of Job Crafting and Goal-Striving Orientations." *Journal of Business and Psychology* 36(3): 435–47.