

Analisis Pengaruh Beban Kerja Terhadap *Readiness to Change* pada Pegawai di Perguruan Tinggi

Meita Santi Budiani^{1*}, Seger Handoyo²

¹Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga, Indonesia

²FKIP, Universitas Airlangga, Surabaya

*meita.santi.budiani-2023@psikologi.unair.ac.id

ABSTRACT

The industrial revolution 4.0 in the education sector also requires the ability to compete at the global level which encourages changes in higher education. Changes from the status of public service agency universities (PTN-BLU) to legal entity universities (PTN-BH) provide freedom to regulate academic governance. Changes that occur in higher education require employees to have the readiness to change both in service and the quality of professional human resources. One of the challenges of employee readiness to participate in change is the workload gap. The research conducted aims to determine the influence between workload and readiness to change in employees in higher education. This research uses quantitative methods. The population in this study were college employees, both civil servants and non-civil servants, obtained as many as 110 participants from various positions and divisions using convenience sampling techniques. The results of data analysis show that there is a significant influence between workload and readiness to change.

Keywords : employee higher education, readiness to change, workload

ABSTRAK

Revolusi industri 4.0 dalam sektor pendidikan juga mengharuskan kemampuan untuk bersaing di tingkat global yang mendorong terjadinya perubahan pada perguruan tinggi. Perubahan dari status perguruan tinggi badan layanan umum (PTN-BLU) menjadi perguruan tinggi badan hukum (PTN-BH) memberikan kebebasan untuk mengatur tata kelola akademik. Perubahan yang terjadi di perguruan tinggi mengharuskan pegawai memiliki kesiapan untuk berubah baik pada pelayanan maupun kualitas sumber daya manusia yang profesional. Salah satu tantangan kesiapan pegawai untuk berpartisipasi dalam perubahan adanya kesenjangan beban kerja. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh antara beban kerja dengan *readiness to change* pada pegawai di perguruan tinggi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai perguruan tinggi baik PNS dan Non-PNS diperoleh sebanyak 110 partisipan dari berbagai jabatan dan divisi menggunakan teknik *convenience sampling*. Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa adanya pengaruh signifikan antara beban kerja dengan *readiness to change*.

Kata kunci: beban kerja, pegawai perguruan tinggi, *readiness to change*

Pendahuluan

Pesatnya perkembangan industri di sektor pendidikan menuntut kemampuan bersaing secara global, yang mendorong perubahan signifikan di perguruan tinggi. Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi dan instansi menjadi pondasi utama untuk mencapai tujuan perubahan. Situasi ini menuntut pegawai untuk selalu adaptif di tengah perubahan yang sangat cepat dalam lingkungan kerja dan teknologi. Beban kerja yang ada harus disesuaikan dengan perubahan yang terjadi (Raju & Banerjee, 2017). Setiap bidang pekerjaan memiliki beban kerja yang berbeda.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi mendorong perguruan tinggi negeri untuk bertransformasi menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH). Kebijakan ini mendorong lembaga pendidikan berlomba-lomba untuk mengubah status Perguruan Tinggi dari Badan Layanan Hukum (PTN-BLU) menjadi Badan Hukum (PTN-BH). Salah satu keuntungan dari perubahan ini adalah perguruan tinggi memperoleh otonomi dan kebebasan akademik, yang merupakan aspek penting dalam tata kelola perguruan tinggi di era globalisasi. Seperti dinyatakan dalam *Magna Charta Universitatum*, otonomi memerlukan adanya kesempurnaan pada bidang tata kelola, akademik, dan manajemen keuangan (Anggraini, 2019).

Menurut Hariyati (2011), beban kerja merupakan perbedaan antara tuntutan atau tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan dengan kemampuan atau kapasitas individu. Beban kerja ini mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis pegawai di tempat kerja (Munandar, 2012). Organisasi akan beroperasi secara efisien dan efektif jika memahami beban kerja para pegawainya. Beban kerja berdampak signifikan terhadap kinerja individu, namun dapat juga memberi dampak buruk pada kesehatan dan keselamatan para pekerja. Beban kerja dapat bersifat positif atau negatif, sesuai pada konteks dan keadaan yang dihadapi oleh pegawai. Jika pegawai dapat menyesuaikan diri dan menuntaskan berbagai tugasnya, maka beban kerja tersebut tidak dianggap sebagai suatu beban. Beban kerja merupakan salah satu faktor vital yang wajib diperhatikan oleh suatu perusahaan karena mampu meningkatkan kinerja pegawai (Fauzi et al., 2022). Fenomena transformasi menuju perubahan di suatu instansi sangat terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya kesiapan pegawai menghadapi perubahan. Hanpachern et al. (1998) mendefinisikan *readiness to change* sebagai kesiediaan individu untuk berpartisipasi pada setiap aktivitas pengembangan organisasi secara fisik, mental, dan psikologis. Perubahan pada perusahaan dianggap berhasil jika pegawai siap untuk berubah, sehingga perlu adanya pertimbangan dari perusahaan mengenai kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014).

Berdasarkan dari studi pendahuluan yang telah dilakukan di lapangan, para pegawai percaya bahwa alih status bukan hanya soal titel, tetapi juga menuntut transformasi besar-besaran di berbagai aspek, termasuk pelayanan, tata kelola, dan sumber daya manusia harus kreatif, progresif, dan inovatif. Untuk mempersiapkan transformasi ini, diperlukan kesiapan baik dari sistem pendidikan maupun dari para pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, rasionalisasi pegawai dan penerapan manajemen administrasi sumber daya yang profesional di perguruan tinggi negeri (PTN) menjadi yang utama. PTN perlu mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional sehingga dapat mencapai tata Kelola yang baik. Isu transformasi menjadi sangat penting bagi pegawai karena peningkatan target pekerjaan tanpa diimbangi dengan pembagian beban kerja yang merata dapat menurunkan performa dan kinerja pegawai (Rolos et al., 2018).

Mengamati lebih dalam fenomena di lapangan, penulis menemukan beberapa kendala baru dalam mempersiapkan perubahan. Kendala ini muncul karena kurangnya kesiapan dari organisasi dan pegawai. Pembagian beban kerja yang tidak merata dan tidak seimbang di antara tenaga kependidikan (tendik) menyebabkan perbedaan yang jelas dalam uraian pekerjaan. Pada era global, teknologi memegang peran besar, namun beberapa pegawai kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru seperti sistem aplikasi dan digitalisasi, sehingga hanya sebagian kecil yang mampu mengerjakannya. Perubahan adalah proses internal seseorang yang memperlihatkan kesiapan dan kemampuan untuk menjalani perubahan (Budiani et al., 2020). *Readiness to change* merupakan faktor pendukung inisiatif pegawai untuk melaksanakan perubahan (Holt et al., 2007). Penelitian sebelumnya tentang transformasi PTN-BH dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa persepsi tentang status PTN-BH berhubungan positif dengan *readiness to change* (Setyawan & Listiara, 2018). Pada penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa pengaruh beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan stress dan kelelahan emosional sehingga

dapat menurunkan *readiness to change* pada pegawai (Budiani et al., 2020). Saat menghadapi dinamika perubahan, pegawai akan menghadapi beban tugas yang berbeda, meskipun tugas pekerjaan sebelumnya tidak hilang. Kesenjangan beban kerja pegawai menjadi salah satu tantangan dalam menghadapi transformasi. Permasalahan ini menimbulkan pertanyaan dari peneliti: "Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kesiapan pegawai untuk berubah (*readiness to change*)?". Oleh karena itu, pentingnya penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa pegawai yang memahami beban kerja mereka dapat berkontribusi secara optimal dan memiliki *readiness to change* pada perubahan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh beban kerja terhadap *readiness to change* pegawai.



Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif serta populasi merupakan pegawai perguruan tinggi, baik PNS dan Non-PNS sebanyak 693 pegawai. Teknik pengambilan *sampling* menggunakan *convenience sampling*. Teknik *convenience* digunakan berdasarkan pada kemudahan peneliti, yaitu yang dipandang sesuai, ditemui secara kebetulan, dan bersedia untuk menjadi sampel penelitian (Siregar, 2017). Dari teknik *sampling* yang digunakan, diperoleh sampel sejumlah 110 pegawai dari berbagai jabatan dan divisi.

Pengumpulan data menggunakan skala beban kerja berdasarkan teori dari Hart dan Staveland (1988) dengan mengukur 6 aspek, yaitu *performancy*, *effort*, *mental demand*, *physical demand*, *temporal demand*, dan *frustration level*. Sedangkan, skala *readiness to change* berdasarkan teori dari Holt et al. (2007) dengan mengukur 4 aspek, yaitu *appropriateness*, *change-specific efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. Pengambilan data menggunakan kuesioner skala likert dengan 2 jenis pernyataan, yaitu *favorable* dan *unfavorable*, serta menggunakan *google form* yang disebarkan kepada pegawai perguruan tinggi.

Kuesioner penelitian telah dilaksanakan uji validitas dan uji reliabilitas. Pada skala beban kerja didapatkan 14 aitem tidak valid sehingga digugurkan dan 24 aitem valid digunakan dalam penelitian, serta nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.854. Sedangkan, pada skala *readiness to change* diperoleh seluruh 32 aitem valid serta nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.974.

Data pada penelitian ini diolah dengan uji normalitas, uji linearitas, uji regresi sederhana, dan uji korelasi. Pada uji normalitas, data penelitian dinyatakan normal apabila nilai signifikansi > 0.05 . Kemudian, pada uji linearitas, kedua variabel dinyatakan berhubungan linear apabila nilai signifikansi > 0.05 . Pada uji regresi linear sederhana, kedua variabel dinyatakan berpengaruh apabila nilai signifikansi < 0.05 . Selain itu, pada uji korelasi, kedua variabel dapat dinyatakan berhubungan jika nilai signifikansi < 0.05 . Keseluruhan proses olah dan analisis data dalam penelitian ini menggunakan *software SPSS 25.0*.

Hasil

Uji Normalitas

Uji normalitas untuk mengetahui distribusi pada data penelitian, apakah distribusi data normal atau tidak dengan *Kolmogorov-Smirnov Monte Carlo*. Hasil dari uji normalitas diperoleh besaran nilai signifikansi sebesar $0.093 > 0.05$, dengan artian bahwa data penelitian ini berdistribusi dengan normal sehingga dapat digunakan untuk penelitian.

Uji Linearitas

Uji linearitas untuk mengetahui hubungan kedua variabel apakah linear atau tidak secara signifikan. Hasil dari uji linearitas didapatkan besaran nilai signifikansi sebesar $0.291 > 0.05$. Hal ini dapat diartikan bahwa variabel beban kerja dan variabel *readiness to change* memiliki hubungan yang linear.

Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif untuk mengetahui besaran nilai terendah, tertinggi, rata-rata, dan standar deviasi dari kedua variabel, yakni variabel beban kerja dan variabel *readiness to change*. Hasil dari statistik deskriptif diketahui bahwa pada penelitian ini memiliki subjek sebanyak 110 pegawai. Adapun variabel beban kerja memiliki nilai terendah sebesar 56, nilai tertinggi sebesar 105, nilai rata-rata sebesar 72.41, dengan nilai standar deviasi sebesar 6.506. Sedangkan, pada variabel *readiness to change* memiliki nilai terendah sebesar 68, nilai tertinggi sebesar 128, nilai rata-rata sebesar 105.37, dengan nilai standar deviasi sebesar 11.044.

Pengujian Hipotesis

Uji Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear sederhana untuk mencari tahu pengaruh kedua variabel, yakni beban kerja dengan *readiness to change*. Adapun hasil dari uji regresi linear sederhana sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linear Sederhana

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|--------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 (Constant) | 556.702 | 38.255 | | | 14.552 | <.001 |
| Beban Kerja | -.636 | .133 | -.418 | | -4.783 | <.001 |

a. Dependent variable: Readiness to change

Berdasarkan pada hasil tabel di atas, terdapat persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

$$Y = 556.702 - 0.636X$$

Berdasarkan persamaan regresi linear sederhana di atas, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 556.702 yang menunjukkan keadaan saat variabel *readiness to change* tidak dipengaruhi oleh variabel yang lain, yaitu variabel beban kerja (X)
- Nilai koefisien regresi sebesar -0.636 yang berarti terdapat pengaruh negatif bahwa apabila terjadi peningkatan pada variabel beban kerja (X) sebesar 1% maka *readiness to change* (Y) akan menurun sebesar 0.636 atau 63,6% dan begitupun sebaliknya, beban kerja (X) yang menurun sebesar 1% dapat meningkatkan *readiness to change* (Y) sebesar 0.636 atau 63.6%.

Pengujian hipotesis antara beban kerja terhadap *readiness to change* diketahui dari hasil uji regresi linear sederhana didapatkan nilai signifikansi sebesar 0.001 ($\text{sig} < 0.05$). Dapat diketahui bahwa beban kerja memberi pengaruh secara signifikan terhadap *readiness to change*.

Berdasarkan pada hasil penelitian, beban kerja memberi pengaruh signifikan terhadap *readiness to change* pada pegawai di perguruan tinggi. Dengan artian, semakin rendahnya beban kerja maka akan meningkatkan *readiness to change*.

Uji Korelasi

Uji korelasi dilakukan untuk melihat hubungan antara beban kerja dengan *readiness to change*. Nilai koefisien korelasi (r) berada pada rentang angka -1 hingga 1, yang mana jika nilai semakin mencapai angka -1 atau 1 maka kedua variabel memiliki hubungan kuat, sedangkan jika nilai mencapai angka 0 maka kedua variabel memiliki hubungan semakin lemah. Adapun hasil dari uji korelasi menggunakan *pearson product moment* sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Korelasi

| | | Beban Kerja | Readiness to Change |
|----------------------------|---------------------|-------------|---------------------|
| Beban Kerja | Pearson Correlation | 1 | -.418** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 110 | 110 |
| Readiness to Change | Pearson Correlation | -.418** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 110 | 110 |

Hasil dari uji korelasi yang telah dilakukan memperoleh hasil bahwa beban kerja berhubungan dengan *readiness to change*. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi yang telah diperoleh menggunakan *pearson product moment* sebesar $0.000 < 0.05$.

Hasil dari uji korelasi tersebut juga memberikan nilai koefisien korelasi (r) dengan nilai negatif sebesar -0.418, dengan artian bahwa variabel beban kerja berhubungan secara kuat dan signifikan serta memiliki arah hubungan yang negatif dengan variabel *readiness to change*. Hal ini dapat diartikan bahwa rendahnya beban kerja pegawai dapat meningkatkan *readiness to change*. Begitupun sebaliknya, tingginya beban kerja pegawai dapat menurunkan *readiness to change*.

Pembahasan

Penelitian dilakukan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap *readiness to change* pada pegawai di perguruan tinggi. Penelitian ini memiliki hipotesis, yaitu “terdapat pengaruh yang signifikan antara beban kerja dengan *readiness to change* pada pegawai di perguruan tinggi”. Pengujian hipotesis dengan uji regresi linear sederhana menggunakan SPSS kepada 110 pegawai. Hasil dari uji hipotesis yang dilakukan, diperoleh besaran nilai signifikansi sebesar 0.001 ($\text{sig} < 0.05$). Besaran nilai dapat diartikan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change* pada pegawai di perguruan tinggi.

Hasil dari uji statistik lain yang telah dilakukan, yaitu uji korelasi menunjukkan besaran nilai dari koefisien korelasi (r) sebesar -0.418. Nilai koefisien korelasi (r) tersebut menandakan bahwa variabel beban kerja dengan variabel *readiness to change* berhubungan kuat dan arah

hubungannya negatif. Hal ini dapat diartikan bahwa rendahnya beban kerja pegawai dapat meningkatkan *readiness to change*. Begitu pula sebaliknya, beban kerja yang tinggi dapat menurunkan *readiness to change*.

Beban kerja merupakan perbedaan antara tuntutan atau tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan dengan kemampuan atau kapasitas individu (Hariyati, 2011). Apabila kemampuan pegawai tidak dapat memenuhi tuntutan pekerjaan atau dapat dikatakan bahwa kemampuan pegawai rendah maka beban kerja yang dirasakan akan tinggi. Namun, apabila kemampuan yang dimiliki dapat memenuhi tuntutan pekerjaan yang berarti bahwa kemampuan yang dimiliki tinggi maka beban kerja yang dirasakan akan rendah.

Beban kerja dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologis pegawai di tempat kerja (Munandar, 2012). Organisasi akan beroperasi secara efisien dan efektif apabila suatu organisasi memahami beban kerja dari para pegawainya. Fenomena transformasi menuju perubahan oleh suatu instansi tentu berkaitan langsung dengan SDM, yakni bagaimana pegawai kesiapan menuju perubahan. Hanpacern *et al.* (1998) mendefinisikan *readiness to change* sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi pada setiap aktivitas pengembangan organisasi secara fisik, mental, dan psikologis. Perubahan pada perusahaan dianggap berhasil jika pegawai telah siap untuk berubah, sehingga perlu adanya pertimbangan dari perusahaan mengenai kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014).

Beban kerja yang tinggi akan memberikan efek kelelahan emosi dan stress kerja. Namun, rendahnya beban kerja akan memberikan efek malas-malasan kepada pegawai. Hal ini karena besaran tekanan yang dirasakan pegawai atas pekerjaannya dapat memberikan pengaruh kepada persepsi pegawai (Hart & Staveland, 1988). Persepsi pegawai terhadap pekerjaannya akan mendorong kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan. Hal ini seiring dengan pendapat Hart dan Staveland (1988) bahwa usaha pegawai dalam memenuhi tanggung jawab mempengaruhi performa dan hasil kerja yang akan mempengaruhi pada tingkat *readiness to change*.

Readiness to change dapat dipengaruhi oleh adanya budaya organisasi. Budaya organisasi yang cenderung memberikan ketidakjelasan dalam manajemen, pemimpin yang tidak mampu mengayomi pegawai, dan beban kerja yang tidak seimbang. Suwaryo *et al.* (2016) menjelaskan bahwa budaya yang baik dalam organisasi akan mampu meningkatkan *readiness to change* pegawai seperti, manajemen yang baik, dan dukungan dari teman dan atasan. Hal ini karena budaya organisasi yang baik akan menumbuhkan rasa komitmen atas pekerjaan sehingga cenderung mendorong *readiness to change* pada pegawai (Suwaryo *et al.*, 2016).

Kesimpulan

Hasil dari penelitian dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change* pada pegawai di perguruan tinggi, yang mana apabila beban kerja menurun sebesar 1% maka akan meningkatkan *readiness to change* sebesar 63,6%. Nilai koefisien korelasi menunjukkan bahwa beban kerja berhubungan secara kuat dengan *readiness to change* dengan arah hubungan yang negatif, dengan artian bahwa rendahnya beban kerja akan meningkatkan *readiness to change*.

Beban kerja yang baik merupakan beban kerja seimbang dimana beban kerja tersebut mampu untuk diterima oleh seluruh pegawai. Beban kerja yang seimbang akan menumbuhkan rasa komitmen pegawai akan pekerjaan guna mampu menyelesaikan tanggung jawabnya. pegawai yang mampu untuk bekerja dengan optimal akan mendorongnya untuk siap dalam menghadapi perubahan.

Daftar Pustaka

- Fauzi, A., Wulandari, A. S., Cahyani, D. R., Nurfitri, N., Khairani, N., Deva, R., & Nursafitri, S. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan (Literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 229–241. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2.1223>.
- Anggraini, D. S. (2019). Eksistensi perguruan terhadap penyelenggaraan pendidikan tinggi. *Jurnal Hukum*, 6(2), 33–52. <https://doi.org/10.59635/jihk.v6i2.62>.
- Budiani, M. S., Mulyana, O. P., & Puspitadewi, N. W. S. (2020). Peran kepercayaan diri dan kemampuan multitasking terhadap readiness to change pada mahasiswa. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 10(2), 150–162. <https://doi.org/10.26740/jptt.v10n2.p150-162>.
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: a framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 339–350. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>.
- Hariyati, M. (2011). Pengaruh beban kerja terhadap kelelahan kerja pada pekerja linting manual di PT. Djitoe Indonesia Tobacco Surakarta. Universitas Sebelas Maret.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (task load index): results of empirical and theoretical research. *Human Mental Workload*, 43(5), 280–286. <https://doi.org/10.1007/s10749-010-0111-6>.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>.
- Munandar, M. (2012). *Budgeting: perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja*. BPFE UGM.
- Raju, K. K., & Banerjee, S. (2017). A study on job description and its effect on employee performance : case of some selected manufacturing organizations in the City of Pune in India. *IJLTEMAS: International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 6(2), 1-10.
- Rolos, J. K. R., Sambul, S. A. P., & Rumawas, W. (2018). Pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Jiwasraya Cabang Manado Kota. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(4), 19–27. <https://doi.org/10.35797/jab.v6.i004.19-27>.
- Siregar, S. (2017). *Statistik parametrik untuk penelitian kuantitatif*. Bumi Aksara.
- Setyawan, F. B., & Listiara, A. (2018). Hubungan antara persepsi mengenai status perguruan tinggi negeri badan hukum dengan kesiapan untuk berubah pada tenaga kependidikan Universitas Diponegoro. *Jurnal Empati*, 6(4), 6–10. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.19979>.
- Suwaryo, J., Daryanto, H. K. K., & Maulana, A. (2016). Organizational culture change and its effect on change readiness through organizational commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 22(1), 68-78. <https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>
- Zulkarnain, Z., & Hadiyani, S. (2014). Peranan komitmen organisasi dan employee engagement terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17–33. <https://doi.org/http://10.22146/jpsi.6955>.