

## HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI MANADO

**Raynaldi D. Kumajas**

Program Studi Psikologi Universitas Negeri Manado  
Email: 18101082@unima.ac.id

**Tellma M. Tiwa**

Program Studi Psikologi Universitas Negeri Manado  
Email: tellmاتيwa@unima.ac.id

**Great E. Kaumbur**

Program Studi Psikologi Universitas Negeri Manado  
Email: greaterik@unima.ac.id

**Abstrak:** Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji dan menganalisis secara empiris tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah dalam hal perubahan Universitas Negeri Manado menjadi Badan Layanan Umum. Populasi penelitian adalah tenaga kependidikan Universitas Negeri Manado dengan sampel penelitian 80 pegawai. Pengumpulan data dengan menggunakan skala kepuasan kerja (15 aitem,  $\alpha = 0,852$ ) dan Skala Kesiapan untuk berubah (25 aitem,  $\alpha = 0,839$ ). Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah ( $r_{xy} = 0,336$ ) yang berarti semakin tinggi Kepuasan kerja maka semakin tinggi kesiapan untuk berubah. Kepuasan Kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 11,3% terhadap kesiapan untuk berubah.

**Kata Kunci:** kepuasan kerja, kesiapan untuk berubah

**Abstract:** This research was conducted with the aim of empirically testing and analyzing the relationship between job satisfaction and readiness for change in the case of Manado State University changing into a Public Service Agency. The research population is the teaching staff of Manado State University with a sample of 80 employees. Collecting data using the job satisfaction scale (15 items,  $\alpha = 0.852$ ) and Readiness to change scale (25 items,  $\alpha = 0.839$ ). The results of the hypothesis test show that there is a positive and significant relationship between job satisfaction and readiness to change ( $r_{xy} = 0.336$ ), which means that the higher the job satisfaction, the higher the readiness to change. Job Satisfaction makes an effective contribution of 11.3% towards readiness to change.

**Keywords:** job satisfaction, readiness for change

## PENDAHULUAN

Salah satu pembenahan di era globalisasi pada pembangunan nasional adalah adanya pergeseran sistem penganggaran tradisional menjadi penganggaran berbasis kinerja. Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah menjadi lebih jelas dari sekedar membiayai input dan proses, sekarang berorientasi pada output.

Salah satu kebijakan yang berorientasi pada output berkaitan pada bidang Pendidikan. Proses transformasi dari Perguruan Tinggi Negeri Satuan Kerja (PTN-Satker) menjadi Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) merupakan salah satu upaya reformasi yang dilakukan oleh pemerintah. Pada tanggal 8 Juni 2022, Universitas Negeri Manado mengalami perubahan status dari PTN-Satker menjadi PTN-BLU melalui Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia tahun 2022. Proses perubahan status ini melibatkan penilaian dari Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) yang merupakan bagian dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan dan Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Kementerian Keuangan.

Badan Layanan Umum (BLU) didirikan dengan tujuan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, serta memajukan kesejahteraan umum dan pendidikan di negara ini melalui fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, serta penerapan praktik bisnis yang sehat. Dengan perubahan status menjadi PTN-BLU, Universitas Negeri Manado (Unima) diharapkan dapat meningkatkan output yang terkait dengan pelayanan. Perubahan ini sejalan dengan perkembangan Unima yang terus bertambah setiap tahunnya, baik dalam

hal jumlah mahasiswa, dosen, tenaga kependidikan, maupun dalam bidang penelitian dan pengabdian masyarakat.

Status baru ini membuat Unima tidak lagi bergantung pada dana pendidikan dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Kemenristek Dikti), karena Unima diberikan kewenangan untuk mengelola aset sebagai sumber pendapatan negara bukan pajak (PNBP), yang dapat digunakan untuk peningkatan pelayanan pendidikan. Unima juga akan memiliki fleksibilitas dan transparansi yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan serta kesempatan untuk menjalin kerjasama yang lebih luas dengan para pemangku kepentingan. Di masa depan, Unima berencana mengembangkan diri dengan menyewakan gedung auditorium, membangun pembangkit tenaga surya, mendirikan lembaga bantuan hukum, dan melibatkan diri dalam praktik bisnis lainnya. Salah satu proposal yang sedang diajukan saat ini adalah pembangunan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU).

Proses adaptasi selama dua tahun dari satuan kerja ke BLU dimulai pada bulan Juni 2022, sehingga pada bulan Juni 2024 pelayanan harus mencapai tingkat maksimal. Dengan perubahan ini, semua dosen dan karyawan, baik yang berstatus PNS maupun non-PNS, diharapkan menjadi lebih profesional dalam memberikan pelayanan di bidang akademik maupun non-akademik, serta dalam pengelolaan aset dan keuangan. Setelah proses implementasi BLU selesai, pelayanan kepada mahasiswa akan menjadi lebih baik. Penting bagi setiap dosen untuk memenuhi lebih dari 50 persen kewajibannya, karena jika tidak, akan dikenakan sanksi berupa penahanan tunjangan fungsional. Ketika BLU berjalan dengan baik, akan

diberikan penghargaan kepada dosen dan pegawai yang memiliki prestasi.

Perubahan merupakan suatu proses yang membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins, 2005). Melakukan perubahan memerlukan dukungan dan kerjasama dari seluruh anggota organisasi, terutama sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam perubahan tersebut. Kesiapan untuk berubah dianggap sebagai faktor penting dalam keberhasilan pelaksanaan perubahan. Beberapa faktor yang dapat menyebabkan karyawan menolak perubahan meliputi kebiasaan, rasa aman, faktor ekonomi, ketakutan akan ketidaktahuan, dan proses selektif informasi (Robbins, 2005). Perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian, tekanan, dan ambiguitas bagi karyawan dalam organisasi (Shah dan Irani, 2009). Oleh karena itu, karyawan perlu memiliki kesiapan untuk berubah agar organisasi dapat mencapai keberhasilan dalam menghadapi perubahan.

Kesiapan untuk berubah merupakan motivasi bagi karyawan dalam menghadapi perubahan (Armenakis, 1993). Kesiapan untuk berubah melibatkan keyakinan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan sesuai untuk organisasi (*appropriateness*), adanya dukungan manajemen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan keyakinan bahwa perubahan akan memberikan manfaat bagi anggota organisasi (*personal benefit*) (Holt dkk, 2007) menjelaskan bahwa. Hal ini penting bagi seluruh pegawai Universitas Negeri Manado untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Salah satu laporan dari surat kabar mengungkapkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) tenaga kependidikan di

Universitas Nusa Cendana (Undana) menolak implementasi Badan Layanan Umum (BLU) di Undana karena remunerasi yang diterima tidak sebanding dengan tunjangan kinerja (tukin) yang mereka terima ketika masih berstatus Satuan Kerja (Satker) (Kupang News, 2018). Hal ini dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah bagi tenaga kependidikan karena mengganggu kesejahteraan mereka. Tunjangan kinerja (Tukin) yang mereka terima setiap bulan saat masih berstatus Satker memiliki nominal yang lebih tinggi dibandingkan dengan remunerasi yang dibayarkan oleh Undana saat berubah menjadi Badan Layanan Umum.

Tidak dapat dipungkiri bahwa implementasi perubahan dari Universitas Negeri Manado menjadi BLU dapat menimbulkan beberapa potensi permasalahan yang, jika tidak diatasi, dapat menghambat optimalitas perubahan menjadi BLU. Dampak negatif dari perubahan organisasi dapat mempengaruhi loyalitas, moral, motivasi, dan persepsi terhadap keamanan kerja pegawai (Wibowo, 2008). Dampak negatif tersebut dapat dihindari apabila pegawai dalam organisasi terbuka terhadap perubahan dan siap untuk menghadapinya. Penelitian sebelumnya juga telah menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, antara lain pengetahuan dan keterampilan kerja (Shah dan Irani, 2009), peran agen perubahan (Cunningham, 2002), dukungan sosial dan komitmen organisasi (Visagle dan Steyn, 2011), locus of control (Julita dan Wan Rafaei, 2010), dan kepuasan kerja (Susyanto, 2019).

Telah ada yang menemukan adanya hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk

menghadapi perubahan (Madsen et al, 2005). Beberapa faktor lain yang terbukti memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan termasuk komitmen manajer senior terhadap perubahan, kemampuan agen perubahan, dan dukungan dari manajer langsung (Cinite et al., 2009). Terdapat hubungan yang kuat antara kesiapan untuk perubahan, kepuasan kerja, pekerjaan penuh waktu (tetap), dan peran staf non-klinis (Christl et al., 2010). Dalam penelitian lain ditemukan bahwa manajer perawat yang lebih puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki kesiapan yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan (Al Hussami, 2014). Temuan serupa juga ditemukan dalam pelatihan umum bagi staf keperawatan di Australia (Christl et al., 2010).

Kepuasan kerja mengacu pada penilaian positif terhadap pekerjaan yang didasarkan pada aspek-aspek yang jelas dan luas (Robbins dan Judge, 2013). Seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya jika mereka percaya bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan nilai-nilai penting yang mereka miliki, seperti kepribadian, peran dan tugas dalam pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta gaji dan manfaat yang diterima. Kehadiran rasa bahagia dan kegembiraan saat menjalankan pekerjaan juga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja individu. Tingkat kepuasan ini akan berpengaruh pada motivasi mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dan pekerjaan yang ada, bahkan mendorong mereka untuk mengambil tanggung jawab di luar lingkup tugas mereka yang sebenarnya.

Setiap perubahan akan melahirkan regulasi baru yang dibuat oleh pemimpin dimana harus dapat memberikan keadilan untuk semua

kalangan. Ketika tunjangan kinerja berubah menjadi Remunerasi bagi Tenaga Kependidikan dan nominalnya berbeda, akan membuat pegawai merasa tidak diuntungkan. Ketidakpuasan yang dirasakan oleh tenaga kependidikan dapat memperlambat perubahan organisasi.

Persepsi yang positif terhadap berbagai dimensi kepuasan kerja, seperti promosi, rekan kerja, supervisor, pekerjaan itu sendiri, dan gaji, memiliki korelasi positif dengan tingkat kesiapan untuk berubah di lingkungan kerja PT Holcim Indonesia pabrik Cilacap (Susyanto, 2019). Para karyawan di PT Holcim Indonesia pabrik Cilacap merasa nyaman dan senang bekerja dengan rekan kerja mereka, serta menikmati tanggung jawab yang mereka emban saat ini. Faktor-faktor ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kesiapan para karyawan untuk menghadapi perubahan, karena mereka merasa saling mendukung dan siap menghadapi tantangan di masa depan. Hubungan yang kuat antara kesiapan untuk berubah dan kepuasan kerja juga telah dijelaskan dalam konteks pekerjaan penuh waktu (tetap) dan peran staf non-klinis (Christl et al, 2010).

Berdasarkan paparan di atas, peneliti tertarik untuk menggali lebih dalam mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kesiapan untuk berubah pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Manado.

## **METODE**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, di mana data dari angket dianalisis menggunakan rumus analisis regresi sederhana. Penelitian ini mengklasifikasikan variabel bebas (X) sebagai kepuasan kerja dan variabel

terikat (Y) sebagai kesiapan untuk berubah.

Populasi yang menjadi fokus penelitian ini adalah tenaga kependidikan tingkat fakultas di Universitas Negeri Manado, khususnya di bidang akademik. Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode *cluster random sampling*. *Cluster random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang melibatkan randomisasi pada kelompok, bukan individu (Azwar, 2013). Dalam penelitian ini, kelompok yang diambil adalah area kerja (Fakultas). Ukuran sampel yang dipilih sebanyak 80 subjek.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam alat ukur kesiapan untuk berubah menggunakan skala Likert. Pernyataan yang telah disusun oleh peneliti memiliki skor dan responden diminta untuk memberikan tanda centang pada skala yang tersedia. Skala Likert yang digunakan terdiri dari 4 kategori pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Kurang Setuju (KS), dan Tidak Setuju (TS). Pilihan jawaban ini kemudian dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu pernyataan yang mendukung dan pernyataan yang tidak mendukung. Penggunaan empat alternatif jawaban bertujuan untuk menghindari kecenderungan subjek dalam memilih jawaban di tengah, sehingga responden lebih cenderung memilih posisi yang jelas tanpa kebingungan.

Untuk mendapatkan instrumen penelitian yang valid dan reliabel diperlukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap instrument tersebut (Arikunto, 2010).

Analisis data yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah ialah analisis regresi sederhana. Analisis regresi digunakan untuk mengadakan prediksi besarnya variasi yang terjadi,

menentukan bentuk hubungan, serta arah dan koefisien korelasi pada kesiapan untuk berubah berdasarkan Kepuasan kerja. Peneliti melakukan uji asumsi sebagai syarat yang harus dipenuhi sebelum menggunakan analisis regresi sederhana yaitu :uji normalitas dan uji linieritas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, di mana data dinyatakan dalam bentuk angka dan diolah menggunakan metode statistik. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan program aplikasi SPSS Seri 22 IMB for Windows.

Teknik analisis data yang digunakan bertujuan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Sebelum melakukan analisis data, dilakukan pula uji normalitas untuk memeriksa apakah data terdistribusi secara normal dan uji linearitas untuk menguji hubungan linear antara variabel.

Uji normalitas menggunakan teknik *Kolmogorov-Smirnov* dengan SPSS versi 22 *for windows*. Berikut adalah pengujian normalitas data untuk variabel *Kepuasan Kerja*.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		VAR00001
N		45
Normal <a href="#">Parameters<sup>a,b</sup></a>	Mean	48.59
	Std. Deviation	8.179
Most Extreme Differences	Absolute	.080
	Positive	.062
	Negative	-.080
Test Statistic		.080
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Berikut adalah pengujian normalitas untuk variabel *Kesiapan Untuk Berubah*.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

VAR00002			
N			25
Normal <a href="#">Parameters<sup>a,b</sup></a>	Mean		62.37
	Std. Deviation		8.608
Most Extreme Differences	Absolute		.096
	Positive		.094
	Negative		-.096
Test Statistic			.096
Asymp. Sig. (2-tailed)			.200 <sup>c,d</sup>

Hasil uji normalitas sebaran data *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,200. Hasil tersebut lebih besar dari 0,05 maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas kolmogrov-smirnov di atas, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

Uji linearitas hubungan dilakukan untuk memahami dan memverifikasi hubungan antara variabel dependen dan variabel independen dengan membandingkan antara regresi linier dan regresi kuadrat. Perbedaan antara kedua regresi tersebut diuji menggunakan statistik F dalam pengujian perbedaan. Kaidah yang digunakan untuk menguji linieritas hubungan adalah jika signifikansi ( $p$ ) < 0,05 maka hubungannya adalah linier, sebaliknya jika signifikansi ( $p$ ) > 0,05 maka hubungan tidak linier. Selain itu dapat dilihat dari *skor deviation from linearity*, bila skor deviation from linearity > 0,05 maka dapat dikatakan kedua variabel memiliki hubungan linier.

ANOVA Table

			Sig.
VAR00002 * VAR00001	Between Groups	(Combined)	.145
		Linearity	.045
		Deviation from Linearity	.187
	Within Groups		
	Total		

Dari hasil uji dikatakan bahwa kedua variabel memiliki hubungan linier dimana berdasarkan skor *linearity* 0,045 < 0,05 dan *deviation from linearity* 0,187 > 0,05 sehingga memungkinkan untuk dilanjutkan proses analisis data.

Berikut adalah hasil uji hipotesis

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	83.648	11.385		7.347	.000
	VAR00001	-.368	.195	-.336	-1.886	.030
						1.000

Berdasarkan hasil uji hipotesis, terlihat bahwa angka konstan dari *unstandardized coefficients* adalah sebesar 83.648 artinya jika tidak ada *Kepuasan Kerja* (X) maka nilai *Kesiapan Untuk Berubah* (Y) adalah sebesar 83.648. Angka koefisien regresi adalah sebesar -0,368 artinya jika setiap penambahan 1% tingkat *Kepuasan Kerja* (X), maka *Kesiapan Untuk berubah* akan meningkat sebesar -0,368. Maka dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Kepuasan Kerja* (X) berpengaruh positif terhadap *Kesiapan Untuk Berubah* (Y). Persamaan regresinya adalah  $Y = 83.648 + -0,368 X$

Berdasarkan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,030 lebih kecil dari < probabilitas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh *Kepuasan Kerja* (X) terhadap *Kesiapan Untuk Berubah* (Y).

Berdasarkan hasil tabel diatas diketahui nilai R Square sebesar 0,113. Nilai ini berarti bahwa pengaruh *Kepuasan Kerja* (X) terhadap *Kesiapan Untuk Berubah* (Y) adalah sebesar 11,3% sedangkan 88,7% *Kesiapan Untuk Berubah* dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Kesiapan Untuk Berubah* tenaga

kependidikan di Universitas Negeri Manado. Ditemukan dalam penelitian ini bahwa terdapat pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan Untuk Berubah. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa terdapat pengaruh sebesar 11.3% dan dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Selain itu bila dilihat besaran data konstan dari variabel kesiapan untuk berubah jika kepuasan kerja mengalami kenaikan datanya, maka akan mengalami peningkatan kesiapan untuk berubah. Ini menunjukkan adanya pengaruh yang besar antara kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah tenaga kependidikan di Universitas Negeri Manado.

### KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan penelitian dapat diberikan kesimpulan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dari antara kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah tenaga kependidikan di Universitas Negeri Manado. Hal ini menggambarkan bahwa walaupun adanya kesadaran terhadap kesiapan untuk berubah pada tenaga kependidikan di Universitas Negeri Manado tetapi terdapat pengaruh dari kepuasan kerja yang dimiliki oleh individu tersebut. Hal ini sependapat dengan Howell dan Dipbboye (dalam Munandar 2008) kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Semakin besar rasa kepuasan kerja yang dimiliki oleh setiap individu tenaga kependidikan di Universitas Negeri Manado tentunya akan mempengaruhi besaran kesadaran akan kesiapan untuk berubah bagi setiap individu tersebut. Dengan kata lain, Tenaga Kependidikan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, akan membuat mereka

lebih siap dalam menghadapi perubahan organisasi. Kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif.

### DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hussami, M., Darawad, M., Saleh, A. and Hayajneh, F. (2014), The effects of leadership competencies and quality of work on the perceived readiness for organizational change among nurse managers, *International Journal of Nursing Practice*, Vol. 20 No. 1, pp. 1751-1879.
- Arikunto, Suharsimi. (2010). *Manajemen Penelitian*. Jakarta. Rineka Cipta
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. and Mossholder, K.W. (1993), "Creating readiness for organizational change", *Human Relations*, Vol. 46 No. 6, pp. 681-703.
- Azwar, S. (2013). *Penyusunan skala psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Azwar, S. (2013). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar
- Christl, B., Harris, M., Jayasinghe, U., Proudfoot, J., Taggart, J. and Tan, J. (2010), "Readiness for organizational change among general practice staff", *Quality and Safety in Health Care*, Vol. 19 No. 5, pp. 1-4
- Cinite, I., Duxbury, L.E. and Higgins, C. (2009), "Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector", *British Journal of Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 265-277

- Cunningham, C. E, Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, D.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Field, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255
- Julita, S, & Rafael W. (2010). Relation of Organizational Commitment, Locus of Control, and Readiness to Change among Nurses. *Psycho Behavioral Science and Quality of life: The 6th international postgraduate research colloquium*.
- Madsen, S.R, Miller, D & John C. R. (2005). Readiness for organizational change: do organizational commitment and social relationship in the workplace make a difference?. *Human resource Development Quarterly*, 16 (2), 213.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P, (2005). *Management*, Eight edition
- Shah, N. (2009). Determinants of employee readiness for organisational changes. *Thesis*. Brunel Business School. Brunel University Spector
- Susyanto, Hendro.(2019). Pengaruh Kepemimpinan, Keterlibatan Karyawan dan Kepuasan Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi (JEBA) Volume 21*
- Wibowo. (2008). *Manajemen Perubahan* (edisi kedua).
- Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada