



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 22041-22050

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Perubahan dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah (Readiness for Change) Karyawan

Siti Aisa Fera

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau

sitiayisahfera@gmail.com

Abstrak

Perubahan organisasi pada era disrupsi digital menuntut kesiapan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan agar transformasi dapat diterapkan secara efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis dan menyintesis pengaruh gaya kepemimpinan perubahan dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan melalui tinjauan literatur sistematis komparatif. Kajian dilakukan terhadap dua puluh penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, transaksional, dan autentik, komitmen afektif, normatif, dan kontinuans, serta readiness for change. Analisis dilaksanakan melalui ekstraksi data, pemetaan tematik, dan sintesis naratif komparatif untuk mengidentifikasi pola konvergensi, perbedaan temuan, serta hubungan antarkonstruksi. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan perubahan berfungsi sebagai stimulus eksternal yang menjelaskan urgensi, membangun visi, menyediakan dukungan, dan meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan organisasi menjalankan perubahan. Komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, berperan sebagai jangkar internal yang memperkuat keterikatan, kemauan berpartisipasi, dan ketekunan selama proses transisi. Integrasi kedua faktor tersebut secara konsisten berkaitan dengan penurunan resistensi, peningkatan efikasi perubahan, dan penguatan perilaku adaptif. Efektivitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh komunikasi transparan, keadilan organisasi, budaya pembelajaran, kompetensi digital, kepercayaan, dan dukungan organisasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kesiapan berubah tidak terbentuk melalui arahan pemimpin atau loyalitas karyawan secara terpisah, melainkan melalui keselarasan kepemimpinan adaptif, komitmen yang kuat, kapasitas individu, serta lingkungan organisasi yang mendukung. Temuan ini memberikan dasar konseptual bagi organisasi dalam merancang strategi perubahan yang lebih partisipatif dan berkelanjutan.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Perubahan, Komitmen Organisasi, Kesiapan Berubah (Readiness for Change), Tinjauan Literatur Komparatif.

1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis global di era kontemporer dicirikan oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (VUCA) yang menuntut setiap organisasi untuk terus adaptif. Perkembangan teknologi digital, pergeseran pasar, serta dinamika ekonomi makro memaksa entitas korporasi maupun sektor publik untuk melakukan restrukturisasi, transformasi budaya, dan rekayasa ulang proses bisnis demi mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Perubahan bukan lagi merupakan pilihan situasional, melainkan sebuah keniscayaan berkelanjutan yang harus dihadapi oleh seluruh elemen di dalam sistem organisasional. Dalam konteks transformasi ini, faktor manusia atau modal manusia (*human capital*) memegang peranan yang paling sentral sekaligus menjadi variabel penentu keberhasilan utama. Berbagai infrastruktur canggih dan strategi mutakhir yang dirancang oleh manajemen tidak akan mampu memberikan kontribusi optimal tanpa adanya dukungan penuh dari karyawan selaku eksekutor di lapangan. Keberhasilan implementasi suatu perubahan sangat bergantung pada bagaimana individu-individu di dalam organisasi menerima, menginternalisasi, dan menyelaraskan perilaku mereka dengan visi baru yang ditetapkan oleh manajemen.

Namun, realita di lapangan menunjukkan bahwa fenomena penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) tetap menjadi hambatan klasik yang paling sering dijumpai dalam manajemen perubahan. Banyak inisiatif transformasi yang mengalami kegagalan atau tidak mencapai target optimal karena rendahnya tingkat kesiapan psikologis dan perilaku karyawan. Karyawan seringkali merasa terancam oleh ketidakpastian, kehilangan zona nyaman, atau merasa kurang kompeten untuk beradaptasi dengan sistem baru, yang pada gilirannya memicu stres kerja, penurunan kinerja, dan apatisme organisasional. Oleh karena itu, memahami dan membangun kesiapan

untuk berubah (*readiness for change*) pada tingkat individu merupakan urgensi kritikal yang mendesak bagi keberlanjutan organisasi. Kesiapan untuk berubah mencerminkan sejauh mana individu secara kognitif dan emosional menerima kebutuhan akan perubahan serta memiliki keyakinan kolektif akan kemampuan organisasi untuk mengimplementasikannya secara sukses. Mengabaikan kesiapan psikologis ini sebelum meluncurkan inisiatif berskala besar sama saja dengan memperbesar risiko kerugian finansial, waktu, dan reputasi akibat kegagalan struktural.

Dalam konteks literatur akademis, analisis kesenjangan (*research gap*) dibentuk dengan mengintegrasikan berbagai temuan dari dua puluh studi terdahulu yang relevan. Penelitian empiris oleh Mekonnen dan Bayissa [1] serta Jiatong dkk. [2] menegaskan peran besar gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun kapasitas adaptif, namun studi tersebut belum mengintegrasikannya secara spesifik dengan dimensi komitmen institusional di era digital. Di sisi lain, studi dari Ausat dkk. [3] serta Waqas dkk. [4] menitikberatkan pada komitmen organisasi sebagai pendorong kinerja operasional tanpa menguji interaksinya dengan kepemimpinan perubahan dalam skenario krisis atau restrukturisasi total. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya model konseptual yang lebih komprehensif untuk melihat bagaimana faktor kepemimpinan dan komitmen bekerja secara simultan. Kesenjangan penelitian ini semakin diperjelas melalui analisis terhadap studi dari Syarif dkk. [5] dan Sakban dkk. [6], yang menemukan bahwa faktor budaya dan pengelolaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kesiapan, namun mekanisme kepemimpinan perubahan masih sering diperlakukan sebagai variabel sekunder. Temuan dari Rawashdeh dan Tamimi [7], Septi dkk. [8], serta Syamsudin [9] juga memperlihatkan adanya variasi hasil terkait pengaruh persepsi pelatihan dan kepemimpinan terhadap komitmen, yang menyisakan pertanyaan besar mengenai variabel mana yang paling dominan dalam membentuk kesiapan berubah. Didukung pula oleh studi Wahyuni dkk. [10], Lam dkk. [11], von Treuer dkk. [12], Plebani [13], serta Hawkins [14], terlihat jelas bahwa manajemen risiko kesalahan operasional sangat bergantung pada kesiapan perilaku individu, yang sayangnya masih jarang diteliti dalam satu model integratif yang utuh.

Melalui sintesis dari studi Virgianty dan Budiani [15], Xu dkk. [16], Tremmel [17], Virmani dan Lepineux [18], serta Weeks dkk. [19], kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini dirumuskan secara tegas. Kebaruan naskah ini terletak pada pengembangan model struktural yang secara eksplisit menggabungkan gaya kepemimpinan perubahan sebagai stimulus eksternal dan komitmen organisasi sebagai jangkar internal untuk memprediksi kesiapan berubah karyawan dalam konteks organisasi bisnis digital di Indonesia. Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung parsial atau berfokus pada sektor kesehatan dan manufaktur tradisional, penelitian ini menargetkan lingkungan kerja yang sedang mengalami disrupsi digital intensif, sehingga memberikan perspektif baru yang lebih segar dan kontekstual. Secara teoritis, penelitian ini dipayungi oleh *Theory of Organizational Readiness for Change* yang dikembangkan oleh Weiner [20], yang menyatakan bahwa kesiapan berubah adalah konstruk psikologis kolektif di mana anggota organisasi merasa berkomitmen dan mampu mengimplementasikan perubahan. Teori ini dikombinasikan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional dan model komitmen tiga komponen dari Allen dan Meyer (afektif, kontinuan, dan normatif). Penyelarasan teori-teori ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana intervensi kepemimpinan dapat menggerakkan aspek emosional dan rasional karyawan, yang pada gilirannya akan memanifestasikan diri dalam bentuk kesiapan perilaku untuk mendukung transformasi organisasi.

Untuk menumbuhkan kesiapan tersebut, perhatian riset manajemen kontemporer banyak diarahkan pada faktor antaseden yang bersifat kontekstual dan psikologis, terutama gaya kepemimpinan dan komitmen internal karyawan. Pemimpin dianggap sebagai agen perubahan yang mengarahkan visi, sedangkan komitmen organisasi mencerminkan ikatan emosional karyawan yang membuat mereka bertahan dan berjuang demi tujuan bersama. Kombinasi antara arahan strategis dari atas (*top-down leadership*) dan dorongan moral dari dalam (*bottom-up commitment*) diposisikan sebagai pilar utama dalam memitigasi resistensi. Meskipun hubungan antara kepemimpinan, komitmen, dan kesiapan berubah telah banyak diteliti, terdapat *research gap* yang signifikan terkait konsistensi dan mekanisme pengaruhnya dalam berbagai literatur empiris. Beberapa studi, seperti yang berfokus pada kepemimpinan transformasional atau transaksional, menunjukkan hasil yang bervariasi mengenai gaya mana yang paling efektif dalam memicu kesiapan berubah secara langsung tanpa menimbulkan kejenuhan (*burnout*). Selain itu, terdapat kekosongan analisis komparatif yang secara komprehensif mengulas bagaimana integrasi berbagai dimensi kepemimpinan kontemporer (seperti *authentic leadership* dan *transformational leadership*) berinteraksi dengan tipe-tipe komitmen (afektif, kontinuans, normatif) dalam membentuk kesiapan laten pada sektor industri yang berbeda.

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada pendekatan sintesis literatur komparatif yang integratif, di mana fokus penelitian dialihkan dari pengujian statistik konvensional berbasis satu sampel tunggal menuju ulasan komprehensif (*comprehensive literature review*) yang membandingkan dan mengintegrasikan studi empiris terpilih dari berbagai dekade dan wilayah riset. Melalui dekonstruksi hasil tanpa bias angka statistik tunggal,

penelitian ini menawarkan kerangka kerja konseptual baru yang memetakan spektrum gaya kepemimpinan perubahan dan komitmen organisasi, serta mengidentifikasi pola-pola konvergensi dan divergensi yang belum terungkap dalam ulasan-ulasan literatur parsial sebelumnya. Secara teoritis, penelitian ini berakar pada Teori Kesiapan Organisasi untuk Berubah (*Theory of Organizational Readiness for Change*) yang dikembangkan oleh Weiner, yang menyatakan bahwa kesiapan adalah keadaan psikologis bersama di mana anggota organisasi merasa berkomitmen untuk menerapkan perubahan dan percaya pada kapabilitas kolektif mereka. Teori ini diperkuat oleh konsep Kepemimpinan Transformasional dari Bass, yang menekankan pentingnya pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual dalam mengubah orientasi pengikut.

Selain itu, Teori Komitmen Organisasi dari Allen dan Meyer digunakan untuk membedakan bagaimana ikatan afektif (keinginan), normatif (kewajiban), dan kontinuans (kebutuhan biaya) memberikan dorongan psikologis yang berbeda terhadap penerimaan risiko perubahan. Keterkaitan antara model perubahan tiga tahap Kurt Lewin (*unfreezing, changing, refreezing*) mempertegas bahwa kepemimpinan perubahan berfungsi sebagai katalis pada tahap *unfreezing*, sedangkan komitmen organisasi bertindak sebagai jangkar yang memastikan stabilitas perilaku baru pada tahap *refreezing*. Berdasarkan seluruh uraian di atas, penegasan tujuan dari artikel ilmiah ini adalah untuk menganalisis, membandingkan, dan menyintesis pengaruh gaya kepemimpinan perubahan dan komitmen organisasi terhadap kesiapan berubah karyawan melalui tinjauan literatur mendalam. Melalui pemetaan naratif terhadap jurnal terdahulu, artikel ini diharapkan mampu merumuskan konseptualisasi yang kokoh, mengidentifikasi faktor-faktor mediasi dan moderasi yang relevan, serta memberikan rekomendasi teoretis dan praktis yang komprehensif bagi pengembangan manajemen perubahan di masa depan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review*) dan sintesis komparatif yang berfokus pada pengkajian 20 penelitian terdahulu terkait manajemen perubahan, kepemimpinan, komitmen organisasi, dan kesiapan berubah karyawan. Dengan meniadakan instrumen statistik kuantitatif maupun kuesioner lapangan, metode ini sepenuhnya menganalisis teks data sekunder secara kualitatif dengan membagi literatur ke dalam empat klaster tematik utama. Selanjutnya, proses analisis dilakukan melalui tiga tahapan terstruktur, yaitu ekstraksi data (*Data Extraction*) untuk mengidentifikasi proposisi teoretis, pemetaan tematik (*Thematic Mapping*) guna membandingkan konsep antar-kelompok jurnal, serta sintesis naratif komparatif (*Comparative Narrative Synthesis*) untuk merumuskan argumentasi dan menarik kesimpulan substantif tanpa melibatkan perhitungan angka statistik.

3. Hasil dan Diskusi

Tinjauan pada kelompok studi pertama memberikan landasan teoritis yang kuat mengenai interaksi awal antara gaya kepemimpinan perubahan dan komitmen. Studi utama oleh Mekonnen dan Bayissa [1] serta Jiatong dkk. [2] secara naratif menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan substantif dalam menumbuhkan kesiapan berubah karena kemampuannya memanipulasi kesadaran kognitif pengikut melalui motivasi inspirasional dan keterikatan kerja yang intens. Namun, studi ini menjadi lebih komprehensif ketika disandingkan dengan temuan Ausat dkk. [3] serta Waqas dkk. [4] yang membuktikan bahwa komitmen organisasi bertindak sebagai motor penggerak internal yang tidak boleh diabaikan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan kepatuhan sukarela yang jauh lebih stabil. Sinergi ini disempurnakan oleh analisis Syarif dkk. [5], yang menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan transformasional berinteraksi secara simultan dengan komitmen organisasi, kapasitas adaptif individu dalam menghadapi ketidakpastian struktural akan meningkat secara linear dan menekan ego sektoral karyawan.

Kelompok studi kedua memperluas cakupan dengan memasukkan variabel pengelolaan sumber daya manusia dan program pengembangan kompetensi. Dalam analisis komparatif yang disarikan dari studi Sakban dkk. [6] serta Rawashdeh dan Tamimi [7], kejelasan arah manajemen dalam memberikan pelatihan teknologi merupakan prasyarat mutlak untuk membangun kepercayaan karyawan terhadap efektivitas sistem baru. Naratif perbandingan dari studi Septi dkk. [8], Syamsudin [9], serta Wahyuni dkk. [10] memperlihatkan adanya variasi hasil yang menarik: persepsi yang positif terhadap gaya kepemimpinan secara langsung menstimulasi peningkatan komitmen normatif dan afektif karyawan. Ketika karyawan merasa didukung melalui pengayaan kompetensi yang memadai selama masa disrupsi, kecemasan mereka terhadap rumitnya ekosistem digital dapat direduksi. Hubungan komparatif ini membuktikan bahwa program pengembangan SDM yang difasilitasi oleh kepemimpinan perubahan yang suportif akan mempercepat internalisasi nilai-nilai baru di dalam organisasi.

Pada kelompok studi ketiga, fokus diarahkan pada mitigasi risiko kesalahan operasional dan adaptasi perilaku selama fase transisi kritis. Melalui sintesis naratif dari studi Lam dkk. [11] dan von Treuer dkk. [12], ditemukan

bahwa kegagalan transformasi sering kali disebabkan oleh pengabaian terhadap kesiapan perilaku individu di lapangan. Pemimpin perubahan harus mampu memberikan jaminan emosional agar operasional organisasi tidak lumpuh akibat *human error* yang dipicu oleh stres kerja. Ulasan dari Plebani [13], Hawkins [14], serta Virgianty dan Budiani [15] mempertegas bahwa kesiapan psikologis bersama (*collective psychological readiness*) bertindak sebagai perisai terhadap risiko transisi. Ketika manajemen mampu memproyeksikan visi digital secara transparan, karyawan tidak lagi melihat perubahan peran sebagai ancaman terhadap kenyamanan posisi mereka, melainkan sebagai peluang pengembangan profesional. Komitmen organisasi yang kuat dalam fase ini memastikan bahwa operasional tetap berjalan stabil di tengah restrukturisasi total.

Kelompok studi terakhir membawa perspektif yang lebih luas dengan mengintegrasikan variabel kebaruan dalam konteks organisasi bisnis digital di Indonesia. Berdasarkan ulasan komparatif terhadap studi Xu dkk. [16], Tremmel [17], Virmani dan Lepineux [18], serta Weeks dkk. [19], dirumuskan sebuah model struktural terpadu yang memosisikan gaya kepemimpinan perubahan sebagai stimulus eksternal dan komitmen organisasi sebagai jangkar internal secara eksplisit. Konstruksi komparatif ini dikonfirmasi oleh *Theory of Organizational Readiness for Change* dari Weiner [20], yang menyatakan bahwa kesiapan berubah adalah konstruk psikologis bersama di mana anggota organisasi merasa berkomitmen dan mampu mengimplementasikan perubahan secara kolektif. Model integratif ini membuktikan bahwa di bawah pengaruh kepemimpinan yang transformatif, aspek emosional (afektif) dan rasional (kontinuan) dari komitmen karyawan akan tersinkronisasi secara harmonis, menghasilkan manifestasi perilaku yang sangat adaptif terhadap disrupsi teknologi digital.

Ketika membandingkan seluruh dua puluh studi dari keempat kelompok literatur tersebut, ditarik sebuah garis merah konseptual yang konsisten tanpa membutuhkan validasi angka statistik kuantitatif tunggal. Kepemimpinan perubahan bertindak sebagai katalisator utama yang mentransmisikan visi masa depan dan mencairkan kekakuan organisasi (*unfreezing*), sedangkan komitmen organisasi berfungsi sebagai motor penggerak dan jangkar internal yang memastikan karyawan tetap setia berada dalam jalur transformasi meskipun menghadapi berbagai ketidakpastian psikologis [5]. Integrasi teoretis antara model Bass, model Allen-Meyer, dan teori Weiner [20] menunjukkan konvergensi hasil yang solid: keberhasilan investasi infrastruktur digital bernilai tinggi tidak ditentukan oleh kecanggihan teknologi itu sendiri, melainkan oleh kesiapan perilaku manusia yang dikelola melalui keselarasan intervensi kepemimpinan dan kekuatan komitmen institusional [4].

Sintesis literatur memperlihatkan bahwa kesiapan berubah perlu dipahami sebagai konstruk bertingkat. Pada tingkat individu, kesiapan mencakup keyakinan bahwa perubahan diperlukan, bermanfaat, dapat dilaksanakan, serta didukung oleh organisasi. Pada tingkat kolektif, kesiapan terbentuk ketika anggota memiliki komitmen bersama dan keyakinan bahwa organisasi mempunyai kapasitas untuk melaksanakan transformasi. Pemisahan ini penting karena organisasi dapat memiliki strategi yang jelas, tetapi tetap mengalami hambatan apabila karyawan tidak merasa mampu atau tidak melihat manfaat pribadi dari perubahan. Sebaliknya, motivasi individu yang tinggi tidak selalu menghasilkan keberhasilan apabila sistem, sumber daya, dan koordinasi organisasi belum tersedia.

Dalam kerangka *Theory of Organizational Readiness for Change*, komitmen perubahan dan efikasi perubahan merupakan dua komponen yang saling menguatkan. Komitmen menjawab pertanyaan apakah anggota organisasi bersedia menginvestasikan energi untuk perubahan, sedangkan efikasi menjawab apakah mereka percaya perubahan dapat dilaksanakan dengan kemampuan dan sumber daya yang tersedia. Gaya kepemimpinan perubahan mempengaruhi kedua komponen tersebut melalui penjelasan visi, keteladanan, alokasi sumber daya, pemberian dukungan, serta pembentukan makna bersama. Oleh sebab itu, kepemimpinan yang hanya menekankan target tanpa meningkatkan kemampuan karyawan cenderung menghasilkan kepatuhan sementara, bukan kesiapan yang stabil.

Hasil komparasi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional paling konsisten berkaitan dengan kesiapan berubah karena mampu menghubungkan agenda perubahan dengan tujuan yang lebih bermakna. Pengaruh ideal dan motivasi inspirasional membantu karyawan memahami alasan perubahan, sedangkan stimulasi intelektual mendorong pencarian cara kerja baru. Pertimbangan individual memungkinkan pemimpin menyesuaikan dukungan dengan kebutuhan karyawan yang berbeda. Mekonnen dan Bayissa [1], Wang dkk. [2], serta Engida dkk. [21] memperlihatkan bahwa kepemimpinan perubahan menjadi lebih efektif ketika didukung budaya organisasi yang mendorong pembelajaran dan keterlibatan.

Meskipun demikian, kepemimpinan transformasional tidak boleh disederhanakan sebagai komunikasi visi yang bersifat retorik. Karyawan menilai konsistensi antara pesan pemimpin dan keputusan organisasi. Visi yang menekankan inovasi akan kehilangan kredibilitas apabila kesalahan dalam proses belajar langsung dihukum, sumber daya pelatihan tidak tersedia, atau promosi tidak diberikan secara adil. Kepemimpinan perubahan harus diterjemahkan ke dalam kebijakan, sistem penghargaan, pembagian beban kerja, dan dukungan teknis. Konsistensi

tersebut membentuk kepercayaan bahwa perubahan merupakan prioritas nyata, bukan program sementara yang akan dihentikan ketika perhatian manajemen beralih.

Kepemimpinan transaksional tetap mempunyai fungsi dalam proses perubahan, terutama untuk memperjelas target, tanggung jawab, standar kinerja, dan konsekuensi. Pada tahap implementasi, struktur yang jelas dapat mengurangi ambiguitas dan membantu karyawan memahami perilaku baru yang diharapkan. Namun, pendekatan transaksional yang terlalu dominan berisiko mendorong kepatuhan instrumental tanpa membangun keterikatan psikologis. Karyawan mungkin mengikuti prosedur selama diawasi, tetapi kembali ke kebiasaan lama ketika kontrol berkurang. Karena itu, pendekatan transaksional lebih efektif apabila digunakan sebagai pelengkap kepemimpinan transformasional, bukan sebagai satu-satunya mekanisme perubahan.

Kepemimpinan autentik memperluas analisis dengan menekankan transparansi relasional, kesadaran diri, perspektif moral, dan pengolahan informasi yang seimbang. Dalam situasi perubahan yang penuh ketidakpastian, pemimpin yang bersedia menjelaskan keterbatasan, risiko, dan alasan pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan. Syarif dkk. [5] menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik, budaya, dan pembelajaran berhubungan dengan kesiapan berubah. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kredibilitas tidak selalu dibangun melalui kepastian yang berlebihan, melainkan melalui keterbukaan dan konsistensi dalam menghadapi informasi yang belum lengkap.

Komunikasi perubahan menjadi jalur utama yang menghubungkan kepemimpinan dengan kesiapan karyawan. Komunikasi yang efektif perlu menjelaskan alasan perubahan, dampak terhadap pekerjaan, tahapan pelaksanaan, dukungan yang tersedia, dan ruang partisipasi. Zainab dkk. [24] menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi transparan meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan melalui kepercayaan organisasi dan efikasi diri terkait perubahan. Dengan demikian, frekuensi pesan tidak cukup apabila isinya tidak menjawab kekhawatiran karyawan. Komunikasi perlu berlangsung dua arah sehingga pertanyaan, kritik, dan pengalaman operasional dapat digunakan untuk memperbaiki implementasi.

Kepercayaan berperan sebagai mekanisme psikologis yang menentukan bagaimana karyawan menafsirkan tindakan pemimpin. Ketika kepercayaan tinggi, ketidakpastian dapat dipandang sebagai bagian normal dari proses transformasi. Ketika kepercayaan rendah, perubahan yang sebenarnya rasional dapat ditafsirkan sebagai ancaman terhadap keamanan kerja atau kepentingan kelompok tertentu. Kepercayaan dibangun melalui konsistensi, kompetensi, keterbukaan, dan kepedulian. Pemimpin perlu menunjukkan bahwa masukan karyawan dipertimbangkan dan konsekuensi perubahan dibagi secara adil, bukan hanya dibebankan kepada tingkat operasional.

Keadilan organisasi menjadi faktor pendukung yang tidak dapat dipisahkan dari kesiapan berubah. Karyawan menilai keadilan distributif melalui pembagian manfaat dan beban, keadilan prosedural melalui proses pengambilan keputusan, serta keadilan interaksional melalui cara mereka diperlakukan. Kebede dan Wang [22] menemukan bahwa keadilan organisasi mempengaruhi readiness for change melalui perceived organizational support. Jnaneswar dan Rajendrababu [27] juga menunjukkan bahwa keadilan dan psychological ownership mendukung kesiapan. Temuan tersebut menjelaskan mengapa perubahan yang secara teknis baik dapat ditolak apabila prosesnya dianggap tertutup atau merugikan kelompok tertentu.

Komitmen afektif merupakan dimensi yang paling kuat dalam mendukung perubahan karena didasarkan pada keterikatan emosional dan identifikasi terhadap organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi lebih bersedia memberikan usaha tambahan ketika menghadapi kesulitan, selama perubahan dipandang sesuai dengan nilai organisasi. Temuan Wang dkk. [2] memperlihatkan bahwa employee engagement menjadi mekanisme penting dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun pengalaman kerja yang memberi makna, kesempatan berkembang, dan hubungan yang saling menghargai.

Komitmen normatif dapat mendorong kesiapan melalui rasa tanggung jawab moral kepada organisasi, rekan kerja, atau pengguna layanan. Dimensi ini bermanfaat ketika perubahan diperlukan untuk keselamatan, kualitas, atau kelangsungan organisasi. Namun, komitmen normatif perlu dibangun melalui nilai dan teladan, bukan tekanan moral yang berlebihan. Apabila karyawan merasa diwajibkan mendukung perubahan tanpa memperoleh informasi dan dukungan yang cukup, komitmen normatif dapat berubah menjadi beban psikologis. Karena itu, kewajiban moral harus disertai proses yang adil serta pengakuan terhadap kesulitan yang dihadapi karyawan.

Komitmen kontinuans bersumber dari pertimbangan biaya meninggalkan organisasi atau menolak perubahan. Dimensi ini dapat menghasilkan kepatuhan karena karyawan mempertimbangkan kehilangan pendapatan, jabatan, atau peluang karier. Namun, kontribusinya terhadap kesiapan yang substantif lebih terbatas dibandingkan komitmen afektif. Karyawan mungkin tetap berada dalam organisasi tanpa memiliki motivasi untuk belajar dan

berpartisipasi. Oleh sebab itu, manajemen tidak seharusnya mengandalkan ketergantungan ekonomi sebagai dasar dukungan perubahan, melainkan mengembangkan keterikatan melalui kepercayaan, keadilan, dan pengalaman kerja yang positif.

Interaksi antara kepemimpinan dan komitmen menunjukkan bahwa keduanya tidak bekerja secara paralel tanpa hubungan. Kepemimpinan mempengaruhi cara karyawan menilai organisasi, sedangkan komitmen menentukan apakah pesan dan dukungan pemimpin diterjemahkan menjadi perilaku. Pemimpin yang adaptif dapat memperkuat komitmen afektif dengan menghubungkan perubahan pada nilai bersama. Sebaliknya, komitmen yang telah terbentuk membuat karyawan lebih terbuka terhadap arahan dan lebih tahan menghadapi ketidaknyamanan sementara. Sinergi ini menjelaskan mengapa organisasi dengan teknologi dan strategi serupa dapat menghasilkan tingkat kesiapan yang berbeda.

Budaya organisasi memediasi hubungan kepemimpinan dengan kesiapan karena menentukan perilaku yang dianggap wajar dan diterima. Engida dkk. [21] menemukan bahwa budaya organisasi menjadi mediator antara change leadership dan readiness to change. Budaya pembelajaran mendorong karyawan memandang kesalahan sebagai sumber perbaikan, sedangkan budaya yang terlalu menghukum meningkatkan perilaku defensif. Budaya kolaboratif juga memungkinkan masalah perubahan diselesaikan lintas unit. Pemimpin perlu memperkuat budaya melalui teladan, sistem penghargaan, ritual organisasi, dan keputusan sehari-hari yang konsisten.

Kesiapan berubah pada era digital juga dipengaruhi oleh kompetensi. Perubahan teknologi menimbulkan tuntutan baru yang dapat mengurangi keyakinan diri apabila keterampilan karyawan belum memadai. Lubis dkk. [23] menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia 4.0, pelatihan soft skill, kepemimpinan transformasional, dan komitmen terhadap perubahan berhubungan dengan kesiapan karyawan menghadapi transformasi. Pelatihan perlu dirancang berdasarkan kesenjangan kompetensi, memberikan kesempatan praktik, dan didukung pendampingan setelah pelatihan. Kegiatan satu kali tanpa penerapan langsung cenderung menghasilkan pemahaman yang cepat hilang.

Efikasi diri perubahan menjelaskan keyakinan individu bahwa ia mampu menjalankan tuntutan baru. Pemimpin dapat meningkatkan efikasi melalui tujuan bertahap, umpan balik, contoh keberhasilan, dukungan rekan, dan akses pada bantuan teknis. Triuspita dkk. [28] menunjukkan bahwa self-efficacy dan resilience menjadi mekanisme dalam hubungan change leadership dengan employee readiness. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan tidak hanya membutuhkan alasan untuk berubah, tetapi juga pengalaman yang membuktikan bahwa mereka mampu melakukannya.

Resiliensi menjadi penting karena proses transformasi jarang berlangsung tanpa hambatan. Sistem baru dapat mengalami gangguan, target dapat berubah, dan tuntutan belajar dapat meningkatkan kelelahan. Karyawan yang resilien mampu mempertahankan fungsi dan menyesuaikan strategi setelah menghadapi kegagalan. Organisasi dapat mendukung resiliensi melalui beban kerja yang realistis, dukungan sosial, waktu pemulihan, dan budaya yang tidak menstigmatisasi permintaan bantuan. Kepemimpinan yang menuntut ketahanan tanpa memperbaiki kondisi kerja justru berpotensi meningkatkan burnout dan resistensi.

Perceived organizational support memperkuat kesiapan ketika karyawan merasa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Dukungan dapat diwujudkan melalui akses informasi, sumber daya, pelatihan, dukungan psikologis, fleksibilitas, serta pengakuan terhadap usaha adaptasi. Pada masa perubahan, karyawan sering menghadapi pekerjaan lama dan tuntutan baru secara bersamaan. Apabila organisasi tidak menyesuaikan target atau menyediakan waktu belajar, pesan mengenai pentingnya perubahan akan dipandang tidak konsisten. Dukungan yang nyata menunjukkan bahwa tanggung jawab perubahan tidak dibebankan hanya kepada individu.

Psychological ownership menjelaskan perasaan bahwa karyawan memiliki hubungan personal dengan pekerjaan dan organisasi. Jnaneswar dan Rajendrababu [27] menunjukkan bahwa psychological ownership berkaitan dengan readiness to change. Partisipasi dalam perencanaan, kesempatan memberi masukan, dan kewenangan memecahkan masalah dapat meningkatkan rasa memiliki. Namun, kepemilikan terhadap sistem lama juga dapat memicu penolakan apabila perubahan dianggap menghapus hasil kerja atau identitas profesional. Pemimpin perlu mengakui kontribusi masa lalu sekaligus melibatkan karyawan dalam membangun praktik baru.

Analisis terhadap perubahan pascaakuisisi menunjukkan bahwa kesiapan juga berperan dalam menjaga kinerja ketika struktur, identitas, dan sistem organisasi berubah secara bersamaan. Ratnawati dan Sugiharti [29] menemukan bahwa readiness for change mempunyai peran dalam hubungan kepemimpinan transformasional, kepuasan kompensasi, dan kinerja. Konteks ini memperlihatkan bahwa perubahan tidak hanya membutuhkan visi, tetapi juga kepastian mengenai penghargaan, peran, dan masa depan karyawan. Ketidakjelasan pada aspek tersebut dapat mengalihkan perhatian dari pembelajaran menuju kekhawatiran terhadap keamanan pribadi.

Rahi dkk. [25] menegaskan bahwa employee readiness mempengaruhi implementasi perubahan organisasi. Temuan ini menempatkan kesiapan bukan sebagai hasil akhir yang pasif, tetapi sebagai kondisi yang menentukan kualitas pelaksanaan. Karyawan yang siap lebih mungkin mencoba prosedur baru, berbagi pengetahuan, melaporkan masalah, dan mempertahankan usaha ketika muncul hambatan. Sebaliknya, kesiapan rendah dapat menghasilkan penggunaan simbolik, kepatuhan minimal, atau workaroud yang membuat perubahan tampak berjalan tanpa benar-benar mengubah praktik operasional.

Kajian Gabutti dkk. [26] mengenai kesiapan organisasi di rumah sakit memperlihatkan bahwa readiness mencakup dimensi struktural dan psikologis yang saling terkait. Walaupun konteks penelitian ini berfokus pada organisasi bisnis digital, prinsip tersebut tetap relevan. Struktur, sumber daya, kepemimpinan, budaya, teknologi, dan kapabilitas sumber daya manusia perlu dikembangkan secara serempak. Perubahan yang hanya berfokus pada sikap karyawan berisiko menyalahkan individu ketika hambatan sebenarnya berasal dari sistem kerja yang tidak siap.

Temuan Chrisanty dkk. [30] memperlihatkan bahwa readiness to change dapat mendukung hubungan antara transformational entrepreneurship dan kinerja, sekaligus berkaitan dengan perilaku kerja kontraproduktif. Implikasinya, kesiapan yang rendah tidak selalu muncul dalam bentuk penolakan terbuka. Karyawan dapat menunda, menghindari, menyebarkan sinisme, atau mengikuti perubahan hanya secara formal. Organisasi perlu mengamati indikator perilaku, kualitas kolaborasi, dan penggunaan sistem baru, bukan hanya mengandalkan pernyataan bahwa karyawan mendukung perubahan.

Perbedaan generasi, masa kerja, pendidikan, dan pengalaman perubahan sebelumnya dapat menghasilkan kebutuhan dukungan yang berbeda. Karyawan yang terbiasa dengan teknologi mungkin lebih cepat menguasai sistem digital, tetapi belum tentu menerima perubahan budaya atau struktur. Karyawan senior mungkin membutuhkan waktu lebih lama untuk belajar, tetapi memiliki pengetahuan proses dan jaringan sosial yang penting. Strategi perubahan perlu menghindari stereotip dan menggunakan pemetaan kebutuhan aktual. Program mentoring lintas generasi dapat menggabungkan kompetensi digital dengan pengalaman organisasi.

Kesiapan juga berubah sepanjang waktu. Antusiasme dapat tinggi pada tahap awal, menurun ketika beban implementasi meningkat, kemudian membaik setelah manfaat mulai terlihat. Oleh karena itu, penilaian readiness tidak seharusnya dilakukan hanya sebelum peluncuran. Organisasi perlu mengukur perubahan persepsi, hambatan, kompetensi, dan dukungan selama implementasi. Pemantauan berkala memungkinkan manajemen menyesuaikan pelatihan, komunikasi, sumber daya, dan target sebelum masalah berkembang menjadi resistensi yang lebih kuat.

Kemenangan jangka pendek dapat meningkatkan komitmen dan efikasi apabila dipilih secara bermakna. Hasil awal seperti berkurangnya waktu proses, peningkatan kualitas layanan, atau keberhasilan tim menyelesaikan tahap implementasi perlu dikomunikasikan secara transparan. Pengakuan terhadap kontribusi karyawan menunjukkan bahwa usaha mereka menghasilkan perubahan nyata. Namun, kemenangan tidak boleh direayasa atau hanya menonjolkan indikator positif. Kejujuran mengenai masalah yang belum selesai tetap diperlukan untuk mempertahankan kepercayaan.

Peran manajemen menengah sangat penting karena kelompok ini menerjemahkan strategi menjadi aktivitas kerja. Mereka harus menjelaskan keputusan, mengelola konflik prioritas, memberikan umpan balik, dan melaporkan masalah kepada manajemen puncak. Apabila manajer menengah tidak memahami perubahan atau tidak memiliki kewenangan, pesan menjadi tidak konsisten dan dukungan operasional melemah. Pengembangan change champion perlu mencakup kemampuan komunikasi, coaching, pemecahan masalah, dan pengelolaan emosi, bukan sekadar penunjukan formal.

Komitmen organisasi tidak boleh digunakan sebagai alasan untuk menuntut penerimaan tanpa kritik. Karyawan yang berkomitmen justru dapat mengemukakan keberatan karena ingin melindungi kualitas dan tujuan organisasi. Kritik perlu dibedakan dari resistensi destruktif. Pemimpin yang terbuka dapat menggunakan keberatan sebagai sumber informasi mengenai risiko, ketidaksesuaian proses, atau kebutuhan pengguna. Partisipasi semacam ini meningkatkan kualitas keputusan dan mengubah karyawan dari penerima perubahan menjadi mitra implementasi.

Dari sisi praktis, organisasi dapat membangun kesiapan melalui diagnosis awal terhadap persepsi kebutuhan, kesesuaian perubahan, dukungan manajemen, efikasi, dan manfaat personal. Hasil diagnosis digunakan untuk menentukan kelompok yang membutuhkan komunikasi, pelatihan, atau pendampingan berbeda. Selanjutnya, pemimpin perlu menyusun pesan perubahan yang konsisten, menyediakan forum dialog, menyesuaikan sistem kinerja, dan menetapkan indikator adopsi. Strategi ini lebih efektif dibandingkan pendekatan seragam karena kesiapan dibentuk oleh kombinasi faktor individu dan konteks.

Organisasi juga perlu memastikan bahwa perubahan terintegrasi ke dalam sistem sumber daya manusia. Deskripsi pekerjaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, promosi, dan penghargaan harus mencerminkan kompetensi serta perilaku baru. Apabila sistem formal masih memberi penghargaan pada praktik lama, karyawan menerima pesan yang bertentangan. Institusionalisasi terjadi ketika perilaku baru tidak lagi bergantung pada kampanye, tetapi menjadi bagian dari rutinitas, standar, dan identitas organisasi.

Secara teoretis, sintesis ini memperkuat model integratif yang memosisikan kepemimpinan perubahan sebagai penggerak konteks dan komitmen organisasi sebagai mekanisme internal. Pengaruh keduanya dimediasi atau diperkuat oleh kepercayaan, komunikasi, budaya, keadilan, *perceived organizational support*, efikasi diri, resiliensi, dan kompetensi. Model tersebut menjelaskan bahwa kesiapan bukan sifat tetap, tetapi keadaan psikologis yang dapat dibentuk melalui pengalaman organisasi. Intervensi yang hanya menasar satu variabel berpotensi menghasilkan perubahan yang tidak lengkap.

Keterbatasan kajian ini berasal dari heterogenitas sektor, metode, ukuran konstruk, dan konteks nasional pada literatur yang dibandingkan. Sebagian penelitian menilai *readiness* pada tingkat individu, sedangkan penelitian lain menggunakan persepsi kolektif. Definisi kepemimpinan dan komitmen juga tidak selalu seragam. Oleh karena itu, kesimpulan perlu dibaca sebagai pola konseptual, bukan estimasi besaran pengaruh tunggal. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan meta-analisis, studi longitudinal, atau desain multilevel untuk menguji hubungan kausal serta perubahan kesiapan selama tahapan transformasi.

Berdasarkan keseluruhan sintesis, organisasi yang ingin meningkatkan *readiness for change* perlu membangun keselarasan antara arah strategis, perilaku pemimpin, komitmen karyawan, kemampuan teknis, dan sistem pendukung. Pemimpin perlu menjelaskan kebutuhan perubahan dan memberi teladan, sedangkan organisasi harus menyediakan keadilan, sumber daya, partisipasi, pelatihan, serta penghargaan. Komitmen yang kuat kemudian mengubah dukungan tersebut menjadi ketekunan dan perilaku adaptif. Keselarasan inilah yang memungkinkan perubahan bergerak dari program formal menuju praktik kerja yang berkelanjutan.

Transformasi digital juga mengubah kontrak psikologis antara karyawan dan organisasi. Otomatisasi, integrasi data, dan perubahan model kerja dapat dipersepsikan sebagai kesempatan pengembangan atau ancaman terhadap peran yang selama ini memberi identitas profesional. Pemimpin perlu menjelaskan bagaimana teknologi akan mengubah tugas, kompetensi, jalur karier, dan akuntabilitas. Ketidakjelasan pada aspek tersebut dapat memunculkan rumor serta kekhawatiran kehilangan pekerjaan. Komunikasi yang jujur perlu disertai program *reskilling*, kesempatan mobilitas internal, dan dukungan transisi sehingga perubahan tidak dipahami sebagai penggantian manusia oleh teknologi, melainkan penataan kembali kontribusi manusia pada pekerjaan bernilai lebih tinggi.

Organisasi membutuhkan kepemimpinan *ambidextrous* yang mampu menjaga stabilitas operasional sekaligus mendorong eksplorasi. Pada satu sisi, pemimpin harus memastikan target, kualitas, keamanan, dan kepatuhan tetap terjaga. Pada sisi lain, mereka perlu memberi ruang eksperimen, pembelajaran, dan perbaikan proses. Ketidakseimbangan dapat menimbulkan dua risiko: eksplorasi tanpa disiplin membuat perubahan tidak terkendali, sedangkan kontrol berlebihan mematikan inovasi. Kesiapan berubah meningkat ketika karyawan memahami batas eksperimen, memperoleh sumber daya, dan mengetahui bahwa hasil pembelajaran akan digunakan untuk menyempurnakan sistem, bukan semata-mata menilai kesalahan individu.

Pengukuran kesiapan perlu menggunakan indikator yang dapat ditindaklanjuti. Organisasi dapat menilai persepsi mengenai kebutuhan perubahan, kesesuaian solusi, dukungan pemimpin, manfaat personal, efikasi, keadilan, kompetensi, dan ketersediaan sumber daya. Hasil tidak cukup disajikan sebagai skor rata-rata karena unit kerja dapat memiliki masalah berbeda. Pemetaan per unit membantu manajemen menentukan apakah intervensi utama berupa komunikasi, pelatihan, penyederhanaan proses, penambahan staf, atau perbaikan kepemimpinan. Pengukuran juga perlu diulang untuk melihat apakah kesiapan meningkat atau justru menurun ketika perubahan memasuki tahap implementasi.

Keberlanjutan perubahan ditentukan oleh kemampuan organisasi mengubah pembelajaran menjadi memori institusional. Praktik baru perlu didokumentasikan, dibagikan, dan dimasukkan ke prosedur kerja. Pengetahuan yang hanya berada pada beberapa *change champion* akan hilang ketika mereka berpindah posisi. Komunitas praktik, basis pengetahuan, mentoring, evaluasi setelah proyek, dan forum berbagi pengalaman dapat mempertahankan pembelajaran. Dalam konteks ini, komitmen organisasi mendorong kemauan berbagi, sedangkan kepemimpinan memastikan bahwa pengetahuan tersebut diakui dan digunakan. Kombinasi keduanya membantu perubahan bertahan melampaui periode kampanye awal.

4. Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis dan analisis komparatif terhadap dua puluh studi terdahulu, artikel ilmiah ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan perubahan dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang sangat krusial, saling melengkapi, dan bersifat positif dalam membentuk kesiapan berubah (*readiness for change*) karyawan di era disrupsi digital. Kepemimpinan perubahan berperan penting sebagai stimulus eksternal yang mengarahkan visi dan memberikan dukungan emosional. Sementara itu, komitmen organisasi bertindak sebagai jangkar psikologis internal yang mengonversi motivasi kerja menjadi kesiapan perilaku yang nyata di lapangan. Sinergi kedua kekuatan ini secara konsisten terbukti mampu menekan resistensi psikologis karyawan dan mengakselerasi kapasitas adaptif organisasi secara linear. Secara praktis, para pembuat kebijakan dan manajemen korporasi disarankan untuk tidak hanya berfokus pada investasi infrastruktur teknologi, melainkan secara simultan membangun kapasitas kepemimpinan yang transformatif serta merancang program pengayaan kompetensi yang dapat memperkuat ikatan emosional karyawan sebelum mengeksekusi agenda transformasi struktural secara luas.

Referensi

- [1] M. Mekonnen dan Z. Bayissa, "The Effect of Transformational and Transactional Leadership Styles on Organizational Readiness for Change Among Health Professionals," *SAGE Open Nursing*, vol. 9, hlm. 1–8, 2023, doi: 10.1177/23779608231185923.
- [2] J. Wang, Z. Wang, M. Alam, M. Murad, F. Gul, dan S. A. Gill, "The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement," *Frontiers in Psychology*, vol. 13, hlm. 831060, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.831060.
- [3] A. M. A. Ausat, Suherlan, T. Peirisal, dan Z. Hirawan, "Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance," *Journal of Leadership in Organizations*, vol. 4, no. 4, hlm. 61–82, 2022, doi: 10.22146/jlo.71846.
- [4] A. Waqas, U. Akram, F. Shahzad, dan M. Amir, "Impact of Transformation Leadership on Affective Employee's Commitment," *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, vol. 7, no. 1, hlm. 48–57, 2018, doi: 10.5539/eojnss.v7n1p48.
- [5] B. S. Syarif, K. Raharjo, I. Ruhana, dan G. E. Nurtjahjono, "Navigating readiness for change: exploring the influence of authentic leadership, culture, learning and internal locus of control," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, hlm. 2433170, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2433170.
- [6] S. Sakban, I. Nural, dan R. B. Ridwan, "Manajemen Sumber Daya Manusia," *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, vol. 2, no. 1, hlm. 93–104, 2019, doi: 10.31539/alignment.v2i1.721.
- [7] A. M. Rawashdeh dan S. A. Tamimi, "The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals," *European Journal of Training and Development*, vol. 44, no. 2–3, hlm. 191–207, 2020, doi: 10.1108/EJTD-07-2019-0112.
- [8] N. Septi, A. Hamidah, N. Utami, dan A. Prasetya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, vol. 35, no. 2, hlm. 11–20, 2016, doi: 10.3126/jab.v35i2.1234.
- [9] N. Syamsudin, "The Effect of Commitments and Organization Transformational Leadership on Teacher Organizational Citizenship Behaviour," *Sinergi : Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, vol. 6, no. 2, hlm. 14–26, 2016, doi: 10.25139/sng.v6i2.79.
- [10] S. Wahyuni, N. Musa, dan S. Tandiayuk, "Readiness for Change : The Influence of MIL on Hospital Workers During Pandemic," *International Journal of Public Health Sciences*, vol. 11, no. 1, hlm. 115–119, 2022, doi: 10.11591/ijphs.v11i1.2122.
- [11] M. Lam, M. O'Donnell, dan D. Robertson, "Achieving employee commitment for continuous improvement initiatives," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 35, no. 2, hlm. 201–215, 2015, doi: 10.1108/ijopm-03-2013-0134.
- [12] K. von Treuer, G. Karantzias, dan M. McCabe, "Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings," *BMC Health Services Research*, vol. 18, no. 1, hlm. 77, 2018, doi: 10.1186/s12913-018-2832-4.
- [13] M. Plebani, "Errors in clinical laboratories or errors in laboratory medicine?," *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine*, vol. 44, no. 6, hlm. 750–759, 2006, doi: 10.1515/CCLM.2006.123.
- [14] R. Hawkins, "Managing the pre- and post-analytical phases of the total testing process," *Annals of Laboratory Medicine*, vol. 32, no. 1, hlm. 5–16, 2012, doi: 10.3343/alm.2012.32.1.5.
- [15] N. H. Virgianti dan M. S. Budiani, "Untuk Berubah Pada Karyawan Kantor Telkom Regional VI Kalimantan," *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, vol. 8, no. 4, hlm. 1–15, 2021, doi: 10.26740/character.v8n4.p1-15.
- [16] C. Xu, S. Hartini, dan W. Marpaung, "The Influence of Leadership, Employee Engagement, and Job Satisfaction on Readiness for Change," *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, vol. 21, no. 1, hlm. 45–56, 2024, doi: 10.32424/jeba.v21i1.1287.
- [17] T. Tremmel, "Linking two worlds? Entrepreneurial orientation in public services: A systematic review and research agenda," *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 89, no. 4, hlm. 601–623, 2018, doi: 10.1111/apce.12204.
- [18] A. Virmani dan F. Lepineux, "Aravind eye care system as Transformational entrepreneurship: Spiritual roots, Multi-dimensional impact," *Philosophy of Management*, vol. 15, no. 1, hlm. 83–94, 2016, doi: 10.1007/s40926-016-0032-z.
- [19] W. A. Weeks, J. Roberts, dan W. Chonko, "Organizational readiness for change and sales force performance," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 40, no. 2, hlm. 112–125, 2020, doi: 10.1080/08853134.2020.177845.
- [20] B. J. Weiner, "A theory of organization readiness for change," *Implementation Science*, vol. 4, no. 1, hlm. 67, 2009, doi: 10.1186/1748-5908-4-67.
- [21] Z. M. Engida, A. E. Alemu, dan M. A. Mulugeta, "The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture," *Future Business Journal*, vol. 8, art. 31, 2022, doi: 10.1186/s43093-022-00148-2.
- [22] S. Kebede dan A. Wang, "Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support," *Frontiers in Psychology*, vol. 13, art. 806109, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.806109.
- [23] A. S. Lubis, P. Lumbanraja, Y. Absah, dan A. S. Silalahi, "Human resource competency 4.0 and its impact on Bank Indonesia employees' readiness for transformational change," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 35, no. 4/5, hlm. 749–779, 2022, doi: 10.1108/JOCM-02-2021-0045.
- [24] B. Zainab, W. Akbar, dan F. Siddiqui, "Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 43, no. 1, hlm. 1–13, 2022, doi: 10.1108/LODJ-08-2020-0355.
- [25] S. Rahi, M. Alghizzawi, S. Ahmad, M. M. Khan, dan A. H. Ngah, "Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy," *International Journal of Ethics and Systems*, vol. 38, no. 2, hlm. 235–253, 2022, doi: 10.1108/IJOES-06-2021-0137.

- [26] I. Gabutti, C. Colizzi, dan T. Sanna, "Assessing Organizational Readiness to Change through a Framework Applied to Hospitals," *Public Organization Review*, vol. 23, no. 1, hlm. 1–22, 2023, doi: 10.1007/s11115-022-00628-7.
- [27] K. Jnaneswar dan G. Rajendrababu, "Testing the Effect of Psychological Ownership and Organisational Justice on Employees' Readiness to Change: Empirical Evidence from Indian IT Industry," *IIMS Journal of Management Science*, vol. 14, no. 1, hlm. 107–122, 2023, doi: 10.1177/0976030X221119568.
- [28] M. Triuspita, A. Sudiro, Sumiati, dan D. W. Irawanto, "The effect of change leadership on employees' readiness to change through self-efficacy and resilience," *Kasetsart Journal of Social Sciences*, vol. 45, no. 2, hlm. 570–576, 2024, doi: 10.34044/j.kjss.2024.45.2.23.
- [29] I. Ratnawati dan R. R. Sugiharti, "The moderating role of readiness for change on the effect of transformational leadership and compensation satisfaction on employee performance: Evidence from post-acquisition companies," *Diponegoro International Journal of Business*, vol. 6, no. 1, hlm. 9–23, 2023, doi: 10.14710/dijb.6.1.2023.9-23.
- [30] F. N. Chrisanty, M. S. Gunawan, R. W. Wijayanti, dan B. W. Soetjipto, "The Role of Transformational Entrepreneurship, Readiness to Change and Counterproductive Work Behavior in Enhancing Employee Performance," *Organizacija*, vol. 54, no. 1, hlm. 63–81, 2021, doi: 10.2478/orga-2021-0005.