

## Studi Deskriptif *Readiness for Change* pada Karyawan Perusahaan Manufaktur di PT. “X” Bandung

Descriptive Study of Readiness For Change in Manufacturing Company Employee in PT. “X” Bandung

<sup>1</sup>Syifa Selviani, <sup>2</sup> Lisa Widawati, <sup>3</sup>Dinda Dwarawati

<sup>1,2</sup>Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: [syifaselviani24@gmail.com](mailto:syifaselviani24@gmail.com), [lisa.widawati@gmail.com](mailto:lisa.widawati@gmail.com), [dinda.dwarawati@gmail.com](mailto:dinda.dwarawati@gmail.com)

**Abstract.** Change in an organization is common. Likewise, the company PT "X" Kota Bandung regarding the implementation of ISO 9001: 2015 certification requires company members to make changes in several ways. The application of ISO 9001: 2015 certification needs to be supported by the readiness of its employees but the attitude displayed by the employees of PT "X" is not the case. Therefore this study aims to determine empirically the phenomenon of readiness of the employees of PT "X" Bandung City in dealing with the application of ISO 9001: 2015 certification. This study uses the Individual Readiness For Change Theory from Daniel T. Holt (2007). The research method used is descriptive study. The measuring instrument used was IRFC Scale from Holt (2007) as many as 23 items that have been translated and modified according to conditions in the field with the results of the validity of 0.351 - 0.955 and a reliability score of 0.978. Respondents from this study amounted to 31 employees who are a population of employees of PT "X" Kota Bandung. Based on the results of statistical processing, it was found that 42% of employees had high RFC levels, while 58% of employees had low RFC levels. This indicates that most employees are not ready to implement ISO 9001: 2015 certification. Low RFC employees are found in aspects of appropriateness, management support, and change efficacy. RFC employees are high on the aspect of personal valence.

**Keywords:** readiness for change, ISO 9001: 2015, employees

**Abstrak.** Perubahan dalam suatu organisasi lazim terjadi. Demikian juga yang dilakukan perusahaan PT “X” Kota Bandung mengenai penerapan sertifikasi ISO 9001:2015 menuntut anggota perusahaan untuk melakukan perubahan dalam beberapa hal. Penerapan sertifikasi ISO 9001:2015 ini perlu didukung oleh kesiapan (*readiness*) dari para karyawannya akan tetapi sikap yang ditunjukkan karyawan PT “X” ini tidak demikian. Maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara empirik fenomena kesiapan (*readiness*) karyawan PT “X” Kota Bandung dalam menghadapi penerapan sertifikasi ISO 9001:2015. Penelitian ini menggunakan Teori *Individual Readiness For Change* dari Daniel T. Holt (2007). Metode penelitian yang digunakan adalah studi deskriptif. Alat ukur yang digunakan adalah IRFC Scale dari Holt (2007) sebanyak 23 item yang telah diterjemahkan dan dimodifikasi sesuai kondisi di lapangan dengan hasil validitas 0,351 – 0,955 dan skor reliabilitas 0,978. Responden dari penelitian ini berjumlah 31 karyawan yang merupakan populasi dari karyawan PT “X” Kota Bandung. Berdasarkan hasil pengolahan statistik, didapatkan hasil sebesar 42% karyawan memiliki tingkat RFC tinggi, sedangkan terdapat 58% karyawan yang memiliki tingkat RFC rendah. Hal ini menandakan kebanyakan karyawan belum siap melakukan penerapan sertifikasi ISO 9001:2015. Karyawan yang RFC rendah terdapat pada aspek *appropriateness*, *management support*, dan *change efficacy*. Karyawan yang RFC tinggi pada aspek *personal valence*.

**Kata Kunci :** kesiapan untuk berubah, ISO 9001:2015, karyawan

### A. Pendahuluan

Pada bulan Oktober 2018 perusahaan PT X mulai merencanakan pembuatan sertifikasi ISO 9001:2015. Rencana tersebut akan dimulai dengan melakukan pelatihan kepada seluruh karyawan kontrak. Sebelum diterapkan sistem manajemen mutu berbasis ISO 9001:2015 secara resmi, kinerja teknis

karyawan PT X belum terstruktur, terdapat karyawan belum mematuhi Intruksi Kerja (IK) seperti memperhatikan faktor keselamatan karyawan dan intruksi penggunaan mesin. Seringkali mesin *drop* dikarenakan faktor *human error* yang lupa melakukan suatu tahapan agar mesin tidak *drop*. Hal ini jelas merugikan waktu produksi yang

seharusnya mereka kerjakan karena harus menunggu perbaikan mesin dan juga target hariannya tidak tercapai.

Selain itu PT X mengadopsi standar kerja konsumen yang berbeda-beda yaitu ISO 9001:2015 dan IATF hal ini terjadi karena PT X belum memiliki standar kerja yang ajeg bagi perusahaannya. Hal tersebut berdampak pada jumlah harga yang ditawarkan antara satu konsumen dengan konsumen lain yang menggunakan standar kerja yang berbeda memiliki jumlah harga yang berbeda pula.

Kemudian pimpinan dibantu konsultan lembaga diluar PT X untuk membatu proses pelatihan sebelum mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2015. Di dalam proses pelatihan tersebut terjadi beberapa perubahan diantaranya; 1) penyusunan dokumen; 2) pelaksanaan audit internal; 3) tata mesin produksi; 4) peralatan keamanan produksi. Diantara perubahan tersebut audit internal merupakan tugas tambahan baru yang harus dilakukan oleh seluruh manajer dan supervisi. Perubahan tersebut menuntut karyawannya untuk bekerja lebih efisien dan terstruktur. Atasan harus melakukan audit internal rutin satu bulan sekali, karyawan operator adaptasi ulang dengan *layout* baru dan juga pembiasaan penggunaan alat keselamatan kerja.

Adanya perubahan tersebut menunjukkan sikap karyawan yang bervariasi. Terdapat karyawan yang merasa penerapan sertifikasi ISO 9001:2015 belum tepat dilakukan saat ini, menurut mereka hal-hal seperti sistem kontrak, gaji dan tunjangan kesehatan yang perlu diperbaiki saat ini. Karyawan belum merasakan adanya keuntungan bagi dirinya sendiri. Selain itu karyawan merasa atasan mereka pun kurang mendukung untuk persiapan sertifikasi ISO 9001:2015. Tidak sedikit karyawan yang juga tidak mematuhi

tambahan tugas seperti tidak menggunakan alat pengaman dan tidak melakukan audit internal, sebagian manajer dan spv kesulitan melakukan audit internal dan kurang yakin bisa memenuhi tugas tambahan barunya tersebut karena merasa tugas tambahan tersebut membebani. Ada juga yang berpendapat hal sebaliknya merasa melakukan penerapan sertifikasi ISO 9001:2015 sudah tepat, merasakan adanya keuntungan bagi mereka, merasa atasannya juga sudah memberikan dukungan dan karyawan merasa memiliki keyakinan bahwa mereka dapat melakukan tugas-tugasnya.

Melalui suatu perubahan tidak terlepas dari banyaknya faktor yang dapat mempengaruhi agar individu tersebut dapat menyesuaikan diri dalam lingkungan perubahan tersebut. Faktor-faktor tersebut diantaranya kendala usia. Karyawan PT X memiliki karyawan dengan rentang usia 21-50 tahun. Tingkat pendidikan, karyawan PT X seluruhnya manajer dan operasional merupakan lulusan SMA/SMK. Pengalaman kerja dan lamanya kerja, tidak semua karyawan memiliki pengalaman kerja yang sama atau dari latar belakang yang sama. Jenis kelamin, kebanyakan karyawan di PT X adalah laki-laki.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Studi Deskriptif *Readiness For Change* Pada Karyawan Perusahaan Manufaktur di PT X Bandung”. Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris dan objektif mengenai gambaran *readiness for change* (kesiapan terhadap perubahan) pada karyawan PT X Bandung.

## B. Landasan Teori

Kesiapan individu untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) Holt, Armenakis, Harris, & Field, (2007). Selain itu Holt dkk menyatakan bahwa *readiness for change* (kesiapan individu untuk berubah) juga menggambarkan seberapa besar individu atau sekelompok individu cenderung menyetujui, menerima dan mengadopsi mengubah sementara sikap dan perilakunya agar sesuai dengan harapan perubahan Holt, Armenakis, Harris, et al., (2007).

*Readiness for change* menjelaskan tentang kesiapan karyawan dalam menghadapi suatu perubahan yang dapat ditinjau sebelum ataupun sesudah melakukan perubahan organisasi (Holt, Armenakis, Feild, et al., 2007). Kesiapan karyawan dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap perubahan yang terjadi. Karyawan yang siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, menaati dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan (Holt, Armenakis, Feild, et al., 2007). Sedangkan karyawan yang belum siap untuk berubah akan menunjukan sikap penolakan terhadap perubahan. Penolakan yang dialami dapat berupa resistensi terhadap perubahan jika mereka menganggap perubahan yang dilakukan merupakan ancaman terhadap keuntungan pribadinya (Vakola & Nikolau, 2005).

Terdapat 4 dimensi dalam kesiapan untuk berubah adalah (Holt, Armenakis, Feild, et al., 2007); 1). *Change-Efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri) adalah kepercayaan

diri individu tentang kemampuannya dalam penerapan perubahan yang diinginkan, dimana individu merasa memiliki keahlian serta bersedia untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan; 2). *Management Support* (dukungan manajemen) adalah persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang diusulkan; 3). *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan) adalah individu merasa bahwa perubahan yang diajukan akan tepat atau terdapat alasan yang logis bagi organisasi dan organisasi akan mendapatkan manfaat dari penerapan perubahan; 4). *Personal Valence* (Manfaat bagi individu) adalah mengenai keuntungan yang dirasakan secara pribadi yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diaplikasikan.

Mempersiapkan karyawan untuk menghadapi perubahan terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan. Armenakis dan Bedeian menyatakan bahwa faktor konteks dan proses perubahan dapat membentuk reaksi karyawan terhadap perubahan, baik mendukung maupun menolak perubahan (Devos, Buelens, & Bouckenoghe, 2007). Hasil penelitian yang dilakukan Diona & Dahesihsari (2016) juga menyatakan hal serupa bahwa kesiapan karyawan untuk berubah, tidak hanya dari aspek individual karyawan maupun pengelolaan proses perubahan namun juga meliputi konteks organisasi dimana perubahan terjadi memang penting. Faktor lain yang mempengaruhi juga disebutkan oleh Devos bahwa faktor demografis seperti posisi jabatan dan pendidikan dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah (Fachrudin, D.F. & Mangundjaya, 2012). Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang

tinggi dapat menanggapi kesiapan untuk perubahan yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan pendidikan yang rendah. Faktor tersebut juga disebutkan oleh Haque (2008) bahwa perbedaan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan lamanya menjadi anggota organisasi diidentifikasi memiliki pengaruh yang beragam terhadap kesediaan organisasi untuk berubah.

### C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut adalah hasil penelitian mengenai *readiness for change* pada karyawan PT X Bandung yang dihitung menggunakan teknik analisis distribusi frekuensi. Hasil tersebut dijelaskan pada tabel 1.

**Tabel 1.** Perhitungan Distribusi Variabel RFC

Variabel	Kategori	Frekuensi	%
<i>Readiness For Change</i>	Tinggi	13	42%
	Rendah	18	58%
<b>Jumlah</b>		<b>31</b>	<b>100%</b>

Dari tabel di atas, dari total 31 karyawan kontrak dapat diketahui bahwa yang memiliki tingkat RFC paling dominan pada kategori rendah, yaitu berjumlah 18 orang (58%). Kemudian terdapat karyawan pada kategori tinggi yang berjumlah 13 orang (42%). Artinya sebagian besar karyawan PT "X" Kota Bandung belum memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan yaitu penerapan sertifikasi ISO 9001:2015.

**Tabel 2.** Distribusi Frekuensi RFC Tiap Dimensi

Dimensi	Kategori			
	Tinggi		Rendah	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
<i>Appropriateness</i>	18	58%	13	42%
<i>Management Support</i>	18	58%	13	42%
<i>Change-Efficacy</i>	18	58%	13	42%
<i>Personal Valance</i>	24	77%	7	23%

Dari data tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat tiga dimensi yang memberikan frekuensi tingkat RFC rendah pada karyawan PT "X" Bandung. Aspek tersebut adalah *appropriateness*, *management support*, dan *change efficacy*. Masing-masing dari aspek tersebut memiliki persentase sebesar 58% yaitu 18 dari 31 karyawan memiliki tingkat RFC rendah pada ketiga aspek tersebut. Selain itu terdapat satu aspek yang memberikan frekuensi tingkat RFC yang tinggi yaitu aspek *personal valance* 77% yang terdiri dari 24 karyawan sementara 7 karyawan (23%) lainnya rendah.

Dimensi *appropriateness* dapat merepresentasikan content/isi karena apa yang berubah di PT "X" menurut sebagian karyawan merasa penerapan sertifikasi ISO 9001:2015 saat ini belum tepat dan terlalu tergesa-gesa seharusnya yang diperbaiki lebih dahulu menurut karyawan adalah perbaikan kondisi pemberian upah, sistem kontrak kerja karyawan dan tunjangan kesehatan. Sehingga hal ini dapat menjadi salah satu yang memberikan nilai RFC karyawan rendah pada dimensi *appropriateness*. Dimensi pada *management support* merepresentasikan bagaimana proses penerapan sertifikasi tersebut diimplementasikan. Sebagian karyawan

merasa atasannya belum memberikan dukungan persediaan keselamatan secara lengkap dan dukungan bagi kesehatan mereka kurang diperhatikan oleh perusahaan.

Dimensi lainnya *change efficacy*, sebagian besar karyawan merasa kesulitan untuk melakukan internal audit dan menyusun dokumen panduan mutu. Dimensi ini merepresentasikan individual character dari karyawan yang ada di perusahaan PT “X”. Dilihat dari karakter karyawan yang ada di PT “X” yang memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK serta pengalaman dalam bidang manajemen dan pengoperasian mesin produksi yang berbeda dapat menjadi asumsi ketidakmampuan atau kesulitan dalam memahami tugas yang diperoleh.

**Tabel 3.** *Cross Tabulation* RFC dengan Data Demografi

Data Demografi		Kategori					
		Tinggi		Rendah		Jumlah	
		Count	%	Count	%	Count	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	12	39%	16	52%	28	91%
	Perempuan	1	3%	2	6%	3	9%
Jumlah						31	100%
Usia	21-30 tahun	9	29%	13	42%	22	71%
	31-40 tahun	3	10%	5	16%	8	26%
	41-50 tahun	1	3%	0	0%	1	3%
Jumlah						31	100%
Level Jabatan	Manajerial	2	6%	4	13%	6	26%
	Operasional	11	36%	14	45%	25	81%
Jumlah						31	100%
Lama Bekerja	<1 th	2	6%	4	13%	6	19%
	1-3 th	6	19%	6	19%	12	38%
	3-5 th	2	6%	5	16%	7	22%
	>5 th	3	10%	3	10%	6	20%

Hasil tabel tersebut menunjukkan jenis kelamin laki-laki memiliki tingkat RFC yang rendah (52%) dibandingkan dengan perempuan (6%) dari hasil perbandingan jumlah laki-laki 16 dari 28 orang dan perempuan 2 dari 3 orang. iterdapat

hasil penelitian yang mengemukakan bahwa perempuan lebih bersedia untuk mematuhi kebijakan yang ada dibandingkan laki-laki karena laki-laki lebih bersikap agresif dalam pekerjaan (Robbins, 2006). Di PT X karyawan didominasi oleh laki-laki dengan dominan jenis pekerjaan teknis dan operator produksi. Sehingga jika perubahan yang dilakukan kurang mewakili apa yang dirasakan khususnya karyawan laki-laki, maka kecenderungan mereka resisten terhadap perubahan pun lebih besar pada karyawan laki-laki.

Data demografis lain pada kategori usia yang berada pada rentang 21-30 tahun merupakan kategori usia paling banyak (13 orang) dari 22 karyawan kategori tersebut dengan tingkat RFC yang rendah. pada usia karyawan lebih muda terkadang kurang disiplin, kurang bertanggung jawab dan seringkali berpindah pekerjaan dibandingkan karyawan yang lebih tua (Robbins, 2006). Pada karyawan di PT X didominasi oleh karyawan muda usia 21-30 tahun. Dari hasil wawancara SPV Produksi karyawan yang seringkali kurang disiplin diukur dari frekuensi teguran atas pelanggaran yang dilakukan rata-rata karyawan pada usia 21-30 tahun. Dapat terlihat bahwa karyawan tidak menaati dan mengadopsi hal-hal yang berkaitan dengan perubahan sehingga perubahan sulit diterapkan.

Dari data kategori level jabatan pada level operasional yaitu sebanyak 45% memiliki tingkat RFC yang rendah. Sementara pada level manajerial sebesar 13%. Artinya karyawan yang belum siap terhadap perubahan lebih dominan pada karyawan level operasional dibandingkan level manajerial. Akan tetapi hasil pada level manajerial dengan persentase 13% merupakan 4 dari 2 orang level manajerial yang

memiliki tingkat RFC yang rendah, dengan kata lain bahwa pihak manajerial jika dihitung dari jumlah lebih banyak karyawan manajerial yang juga belum siap menghadapi perubahan. Maka dari itu level operasional memiliki lebih banyak persentase RFC yang rendah karena salah satu faktor lainnya adalah tidak memiliki dukungan dari perusahaan yakni empat dari enam atasan mereka pun tidak mendukung adanya perubahan ini.

Kategori lama bekerja, paling banyak karyawan yang bekerja pada rentang 1-3 tahun (12 karyawan) dan merupakan karyawan pada kategori lama kerja yang paling rendah tingkat RFC nya (19%), artinya banyak yang belum siap. Hal ini karena menurut Kreitner semakin lama kerja seseorang akan cenderung membuat karyawan tersebut bertahan di lingkungan pekerjaannya, hal ini karena mereka cukup lama beradaptasi dengan lingkungannya (Kreitner & Kinicki, 2009). Di PT X karyawan dengan lama kerja 1-3 tahun selain belum mampu beradaptasi dengan tugas-tugasnya juga usia karyawan pada rentang lama kerja ini adalah 21-30 tahun yang juga memiliki tingkat RFC yang rendah.

#### D. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti menyimpulkan beberapa hasil penelitian sebagai berikut: 1) Sebanyak 18 karyawan PT "X" Bandung memiliki tingkat kesiapan yang rendah dan 13 karyawan memiliki kesiapan yang tinggi, artinya lebih banyak karyawan yang belum siap dalam menghadapi penerapan sertifikasi ISO 9001:2015. Faktor dominan yang menjadikan karyawan belum siap dilihat dari kesesuaian perubahan, perasaan keyakinan karyawan akan kemampuannya dan

dukungan manajemen untuk perubahan yang ada di lapangan menunjukkan tingkat yang rendah; 2) Karyawan dengan tingkat kesiapan yang rendah (belum siap) di dominasi oleh karyawan dengan rentang usia 21-30 tahun pada masa kerja 1-3 tahun; 3) level operasional memiliki tingkat kesiapan yang rendah karena karyawan level manajerial (4 orang) memiliki kesiapan yang rendah pula.

#### Saran Praktis

Berdasarkan hasil yang didapat dari penelitian yang telah dilakukan dapat diajukan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak pimpinan perusahaan; 1) Untuk meningkatkan dimensi *appropriateness*, pihak pimpinan PT "X" dapat melakukan analisis kebutuhan organisasi dengan mempertimbangkan kondisi karyawan. Selain itu karyawan manajerial dapat melakukan kegiatan *sharing session* tiap minggu yang dilakukan secara informal dengan memberikan informasi terkait perubahan dan manfaatnya bagi perusahaan; 2) Untuk meningkatkan dimensi *management support*, pihak pimpinan PT "X" Bandung, dapat secara terbuka menyampaikan informasi berkenaan dengan apa saja yang sudah dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan perubahan, sehingga tidak terjadi apa yang sebenarnya sudah dipersiapkan perusahaan tetapi tidak dirasakan oleh karyawan. Selain itu dapat membuat program layanan konsultasi membicarakan keluhan atau masalah pribadi karyawan yang dapat mengganggu kinerjanya. Dengan adanya layanan tersebut bawahan dapat merasa diberikan dukungan secara emosional karena merasa didengarkan oleh atasan; 3) Untuk meningkatkan dimensi *change efficacy*, pihak pimpinan dibantu oleh karyawan yang sudah lama berpengalaman agar dapat

membantu karyawan yang masih memiliki tingkat RFC yang rendah terhadap kemampuan mereka yang berkenaan dengan perubahan; 4) Agar seluruh karyawan dapat bekerjasama menuju perubahan, perlu pelatihan khusus bagi manajer sebagai *change agent* contohnya pelatihan kepemimpinan agar para manajer mengetahui cara komunikasi yang efektif kepada bawahannya serta dapat meningkatkan skill mereka untuk memotivasi bawahannya.

### Daftar Pustaka

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating Readiness For Organizational Change*. *Human Relations*, 46(6), 681–703.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2007). *Contribution Of Content, Context, And Process To Understanding Openness To Organizational Change: Two Experimental Simulation Studies*. *Journal Of Social Psychology*, 147(6), 607–629.
- Diona, M., & Dahesihsari, R. (2016). *Kajian Komprehensif Mengenai Kesiapan Karyawan Untuk Berubah: Perhatian Pada Persepsi Karyawan Terhadap Konteks Organisasi Dan Proses Perubahan*. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa*, Vol.5 No.2, 125–136.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). *Perceptions Of Organizational Readiness For Change: Factors Related To Employees' Reactions To The Implementation Of Team-Based Selling*. *Human Relations*, 53(3), 419–442.
- Fachruddin, D.F. & Mangundjaya, W. (2012). *The Impact Of Workplace Well-Being And Psychological Capital To Individual Readiness For Change*. *Proceedings 4th Asian Psychological Association*.
- 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*, 9(4), 339–350.
- Haque, M. M. (2008). *A Study Of Relationship Between The Learning Organization And Organizational Readiness For Change*. Pepperdine University.
- 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.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Field, H. S. (2007). *Toward A Comprehensive Definition Of Readiness For Change: A Review Of Research And Instrumentation*. *Research In Organizational Change And Development*, 16(1), 289–336.
- Kreitner, & Kinicki. (2009). *Perilaku Organisasi* (5th Ed.) Penerjemah Erly Suandy. Jakarta: Salemba Empat.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2006). *Managing Organizational Change: A Multiple Perspective Approach*. Singapore: Mcgraw\_Hill, Inc.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi* (9th Ed.) Penerjemah Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks Gramedia Grup
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior Seventeenth Edition* (17th Edition). United States: Pearson Education.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials Of Organizational Behavior* (14th Editi). United States: Pearson Education.
- Semuel, H. (2011). *Pengaruh Sistem Manajemen Mutu Iso Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Kualitas Perusahaan (Studi Kasus PT Otsuka Indonesia Malang)*.
- Silalahi, U. (1999). *Metode dan Metodologi Penelitian*. Bandung: Bina Budhaya.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Administrasi* (Revisi; A. Nuryanto, Ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Vakola, M. (2013). *Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach.*: CAIS Holdings. *Journal of Management*, 13(1), 96–109.