

## Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen

Original Article

### Analisis Kesiapan Karyawan terhadap Implementasi Perubahan di PT PLN Persero UP3 Nias

Sektor Damai Hulu\*, [Meiman Hidayat Waruwu](#), [Jeliswan Berkat Iman Jaya Gea](#), [Delipiter Lase](#)

#### Author Affiliation

Department of Management  
Universitas Nias

\*Corresponding author e-mail:  
[damaihulu05@gmail.com](mailto:damaihulu05@gmail.com)

#### Article Information

Received: August 26, 2024  
Revised: August 30, 2024  
Accepted: August 30, 2024

#### Keywords

adaptation to change, change management, employee readiness, management support, PT PLN Persero UP3 Nias, regulation change

#### Abstract

This study aims to analyze the readiness of employees in facing changes at PT PLN (Persero) UP3 Nias, identify obstacles encountered during the change process, and explore the role of employee readiness in overcoming the impact of changes in the work environment. The research method used is a qualitative approach with in-depth interviews with three key informants: the Assistant Manager of Construction and Network, the Assistant Manager of Finance and General, and TL Maintenance. The informants were selected using a purposive sampling technique. The data collected was analyzed using the Miles and Huberman interactive model, which includes data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results showed that employee readiness is strongly influenced by work experience, comprehensive training, and ongoing management support. The main obstacles faced include a lack of adequate initial information, limited resources, and challenges from external factors such as regulation changes and environmental conditions. This study concludes that employee readiness supported by continuous training, effective communication, and strong management support is key to managing change successfully and maintaining smooth operations at PT PLN (Persero) UP3 Nias.

@ 2024 Authors | PT Delada Cahaya Masagro  
This article is published under the [CC Attribution 4.0 International](#)

#### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di PT PLN (Persero) UP3 Nias, mengidentifikasi kendala yang dihadapi selama proses perubahan, serta mengeksplorasi peran kesiapan karyawan dalam mengatasi dampak perubahan di lingkungan kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap tiga informan kunci, yaitu Asisten Manajer Konstruksi dan Jaringan, Asisten Manajer Keuangan dan Umum, serta TL Pemeliharaan. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data yang dikumpulkan dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan karyawan sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja, pelatihan yang komprehensif, dan dukungan manajemen yang berkelanjutan. Kendala utama yang dihadapi mencakup kurangnya informasi awal yang memadai, keterbatasan sumber daya, serta tantangan dari faktor eksternal seperti perubahan regulasi dan kondisi lingkungan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kesiapan karyawan yang didukung oleh pelatihan berkelanjutan, komunikasi yang efektif, dan dukungan manajemen yang kuat merupakan kunci untuk mengelola perubahan dengan sukses dan menjaga kelancaran operasional di PT PLN (Persero) UP3 Nias.

**Kata kunci:** adaptasi terhadap perubahan, dukungan manajemen, kesiapan karyawan, manajemen perubahan, perubahan regulasi, PT PLN Persero UP3 Nias

## Pendahuluan

Era Revolusi Industri yang terjadi saat ini membawa dampak yang signifikan terhadap berbagai sektor, termasuk perindustrian. Revolusi ini menyebabkan percepatan perubahan yang tidak dapat dihindari oleh siapapun, baik individu maupun kelompok. Untuk menghadapi perubahan yang akan datang, strategi yang tepat harus disiapkan agar masyarakat dapat beraktivitas dengan lebih efektif dan efisien (Cholily et al., 2019). Di Indonesia, terdapat kebutuhan mendesak untuk melakukan perbaikan dan penyempurnaan di berbagai bidang, terutama dalam sektor ekonomi, mengingat kemajuan teknologi yang meningkatkan persaingan industri secara signifikan. Perubahan dan perkembangan masa depan yang semakin cepat akan menempatkan perusahaan pada lingkungan yang semakin kompetitif, menuntut pengembangan strategi baru yang mampu mentransformasi dan berinovasi untuk mempertahankan eksistensi dan meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya dalam sektor perbankan yang sehat dan efisien.

Setiap perusahaan yang ingin berkembang perlu melakukan perubahan. Semakin berkembangnya perusahaan, semakin dituntut pula perusahaan untuk melakukan inovasi-inovasi agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya (Tohidi & Jabbari, 2012). Perubahan dalam perusahaan dapat membawa dampak positif baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi karyawan (Kasali, 2010). Namun, reaksi karyawan terhadap perubahan dapat berbeda-beda; ada yang merespon positif, dan ada pula yang merespon negatif (Winardi, 2010). Respon negatif dari karyawan, atau penolakan terhadap perubahan, sering kali disebabkan oleh ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut (Yukl & Gardner, 2020). Ketidaksiapan ini dapat mengakibatkan masalah baru, seperti stres kerja yang mengarah pada ketidakhadiran karyawan dan penurunan semangat kerja (Boohene & Williams, 2012).

Untuk memastikan keberhasilan perubahan, perusahaan perlu mengetahui kesiapan karyawan sebagai indikator awal adanya dukungan atau penolakan terhadap perubahan yang direncanakan (Holloway, 2012). Kesiapan ini penting karena akan mempengaruhi keberhasilan implementasi perubahan. Jika karyawan siap untuk berubah, mereka cenderung akan mendukung perubahan dan terlibat aktif

dalam proses tersebut, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas dan pencapaian tujuan perusahaan (Boohene & Williams, 2012). Sebaliknya, kurangnya kesiapan karyawan dapat mengakibatkan kegagalan dalam pelaksanaan perubahan dan menimbulkan resistansi yang signifikan.

PT PLN (Persero) UP3 Nias, sebagai salah satu unit pelayanan pelanggan dari perusahaan listrik negara di Indonesia, saat ini tengah menghadapi tantangan perubahan yang besar. Kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja menjadi faktor kunci dalam kesuksesan implementasi perubahan di perusahaan ini. Namun, observasi sementara menunjukkan bahwa dimensi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di PT PLN UP3 Nias belum optimal. Salah satu kendala utama adalah kurangnya komunikasi dan informasi yang efektif, yang mengakibatkan pemahaman yang terbatas di kalangan karyawan mengenai alasan di balik perubahan, tujuan perubahan, dan dampaknya terhadap pekerjaan mereka. Hal ini berpotensi menimbulkan interpretasi yang keliru dan resistansi terhadap perubahan.

Penelitian mengenai kesiapan karyawan terhadap implementasi perubahan di PT. PLN memiliki signifikansi yang sangat penting, baik dari perspektif manajerial maupun psikologis. Kesiapan untuk berubah menjadi salah satu faktor kunci dalam keberhasilan transformasi organisasi, terutama dalam konteks perusahaan yang bergerak dalam sektor publik seperti PT. PLN. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana berbagai faktor, termasuk komitmen organisasi, dukungan manajerial, dan kesejahteraan karyawan, berkontribusi terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan adalah pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Fazzari et al. (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari tiga dimensi—komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif—berpengaruh signifikan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya membangun komitmen yang kuat di antara karyawan agar mereka lebih bersedia untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan yang diimplementasikan oleh manajemen. Hal ini

sejalan dengan temuan Guamaradewi & L. Mangundjaya (2018), yang menekankan bahwa kesiapan individu untuk berubah memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan kesiapan organisasi itu sendiri. Dengan demikian, penting bagi PT. PLN untuk fokus pada pengembangan komitmen individu dan organisasi untuk meningkatkan kesiapan karyawan.

Selain itu, kesejahteraan di tempat kerja juga berperan penting dalam kesiapan untuk berubah. Akhbar et al. (2020) menemukan bahwa kesejahteraan di tempat kerja memberikan kontribusi signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, dengan pengaruh sebesar 35,5%. Kesejahteraan yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesiapan mereka untuk menghadapi perubahan. Oleh karena itu, PT. PLN perlu memastikan bahwa lingkungan kerja yang sehat dan mendukung dapat tercipta, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi dalam proses perubahan.

Dukungan organisasi juga merupakan faktor penting dalam kesiapan untuk berubah. Penelitian oleh Dharmawan & Nurtjahjanti (2017) menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kesiapan untuk berubah. Dukungan ini dapat berupa pelatihan, sumber daya yang memadai, dan komunikasi yang jelas mengenai tujuan perubahan. Dengan memberikan dukungan yang tepat, PT. PLN dapat membantu karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menghadapi perubahan yang akan datang.

Selanjutnya, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesiapan untuk berubah juga tidak dapat diabaikan. Penelitian oleh Pranowo & Prihatsanti (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kesiapan untuk berubah. Gaya kepemimpinan yang mendukung dan inspiratif dapat menciptakan iklim psikologis yang kondusif bagi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, pelatihan bagi para pemimpin di PT. PLN untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif sangat penting untuk meningkatkan kesiapan karyawan.

Dalam konteks yang lebih luas, perubahan organisasi sering kali diperlukan untuk memenuhi tuntutan pasar yang terus berubah. Putri et al. (2023) menekankan bahwa perubahan organisasi dapat berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penting bagi PT. PLN untuk tidak hanya fokus pada implementasi perubahan, tetapi juga untuk memahami bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan bagaimana karyawan dapat didukung dalam proses transisi ini.

Di samping itu, penelitian oleh Niati et al. (2022) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Keterikatan yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih proaktif dalam menghadapi perubahan dan berkontribusi secara positif terhadap organisasi. Oleh karena itu, PT. PLN perlu menciptakan budaya organisasi yang mendorong keterikatan karyawan, sehingga mereka merasa memiliki peran penting dalam proses perubahan.

Akhirnya, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di PT. PLN (Persero) UP3 Nias, mengidentifikasi kendala yang dihadapi oleh karyawan selama proses perubahan, serta mengeksplorasi peran kesiapan karyawan dalam mengatasi dampak perubahan di lingkungan kerja PT. PLN (Persero) UP3 Nias.

## Kajian Pustaka

Kesiapan karyawan adalah kondisi dimana individu memiliki kemauan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan untuk merespons perubahan dalam organisasi. Menurut Chaplin (2010), kesiapan mencerminkan tingkat kematangan individu untuk melaksanakan tugas tertentu, yang dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya dan kondisi mental yang sesuai. Holt et al. (2007) menambahkan bahwa kesiapan juga mencakup keyakinan diri, optimisme, serta penyesuaian diri terhadap perubahan. Prabowo et al. (2014) menekankan bahwa kesiapan karyawan sangat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, termasuk rasa percaya diri dan keyakinan akan kemampuan diri.

Holt et al. (2007) mengembangkan instrumen pengukuran kesiapan karyawan berdasarkan empat komponen utama: (i) proses perubahan (*process*), yaitu mengukur partisipasi

karyawan dalam implementasi perubahan; (ii) isi perubahan (*content*), berhubungan dengan informasi yang diberikan kepada karyawan mengenai perubahan yang terjadi; (iii) konteks perubahan (*context*), berkaitan dengan lingkungan kerja karyawan; dan (iv) karakteristik individu (*individual attributes*), yang mencerminkan kecenderungan karyawan dalam menerima atau menolak perubahan. Keempat komponen ini mencakup aspek kelayakan perubahan, dukungan manajemen, efikasi diri, dan valensi personal karyawan.

Lebih lanjut, Menurut Holt et al. (2007), kesiapan untuk berubah memiliki beberapa indikator utama: (i) kesesuaian perubahan (*appropriateness*), yaitu sejauh mana karyawan menilai bahwa perubahan tersebut tepat dan bermanfaat bagi organisasi; (ii) kepercayaan diri untuk berubah (*change efficacy*), berhubungan dengan tingkat keyakinan karyawan dalam mengatasi tantangan yang terkait dengan perubahan; (iii) dukungan manajemen, yaitu persepsi karyawan mengenai dukungan dari manajemen dalam pelaksanaan perubahan; dan manfaat bagi individu (*personal valence*), berkaitan dengan keyakinan karyawan bahwa perubahan akan memberikan manfaat pribadi.

Perubahan organisasi adalah proses konfigurasi ulang komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas Boohene & Williams (2012). Perubahan ini dapat melibatkan modifikasi menyeluruh pada sebagian atau keseluruhan bagian organisasi untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang terjadi (Griffin, 2021).

Menurut Robbins & Judge (2023), beberapa faktor utama yang mendorong perubahan organisasi adalah: (i) tingkat persaingan, tingkat persaingan yang tinggi memaksa organisasi untuk berubah secara inovatif; (ii) kejutan ekonomi, yaitu kondisi ekonomi yang tidak stabil memerlukan adaptasi cepat dari organisasi; (iii) teknologi, yaitu perubahan teknologi harus diikuti agar organisasi tetap kompetitif; (iv) tren sosial, berkaitan dengan perubahan sosial yang mempengaruhi kebijakan ketenagakerjaan; dan (v) politik, di mana organisasi harus menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi politik.

Literatur review mengenai kesiapan karyawan terhadap implementasi perubahan di

PT. PLN sangat penting untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan dalam organisasi. Kesiapan untuk berubah merupakan sikap dan perilaku yang menunjukkan seberapa baik karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan yang diusulkan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi dimensi-dimensi yang mempengaruhi kesiapan ini, termasuk dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, dan faktor psikologis.

Salah satu aspek yang sering dibahas dalam literatur adalah pengaruh dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah. Patricia Aguilera-Hermida (2020) meneliti peran pemberdayaan psikologis dan persepsi dukungan organisasi dalam memfasilitasi kesiapan untuk berubah. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi lebih cenderung memiliki keyakinan dalam melaksanakan perubahan yang diusulkan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Dharmawan & Nurtjahjanti (2017), yang menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berhubungan positif dengan kesiapan untuk berubah. Karyawan yang merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka cenderung lebih siap untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.

Gaya kepemimpinan juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Pranowo & Prihatsanti (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kesiapan untuk berubah. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan. Penelitian lain oleh Patricia Aguilera-Hermida (2020) menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan melayani dalam meningkatkan kesiapan karyawan untuk berubah. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan, yang dapat meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menghadapi perubahan.

Selain itu, faktor psikologis seperti efikasi diri juga berperan dalam kesiapan untuk berubah. Penelitian oleh Angkawijaya et al. (2018) menunjukkan bahwa efikasi diri berkontribusi signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Karyawan yang percaya pada kemampuan mereka untuk menghadapi

tantangan cenderung lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan. Hal ini juga didukung oleh penelitian oleh Widiarti & Baidun (2019), yang menemukan bahwa modal psikologis berpengaruh positif terhadap kesiapan individu untuk berubah. Modal psikologis mencakup keyakinan, harapan, dan ketahanan yang dapat membantu karyawan menghadapi perubahan dengan lebih baik.

Kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Kumajas et al. (2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kesiapan untuk berubah. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan bersedia untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Penelitian oleh Susyanto (2019) juga menekankan pentingnya keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kesiapan untuk berubah. Karyawan yang merasa terlibat dalam pengambilan keputusan dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin untuk mendukung perubahan yang diusulkan.

Selanjutnya, penelitian oleh Saragih et al. (2017) mengidentifikasi atribut individu yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Penelitian ini menemukan bahwa atribut seperti efikasi dan kepemimpinan berperan penting dalam kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan untuk berubah tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh karakteristik individu karyawan itu sendiri.

Dalam konteks PT. PLN, penting untuk memahami bagaimana semua faktor ini berinteraksi untuk mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Penelitian oleh Niati et al. (2022) menunjukkan bahwa keterikatan karyawan dan motivasi kerja juga berkontribusi terhadap kesiapan untuk berubah. Karyawan yang merasa terikat dengan organisasi dan termotivasi untuk bekerja cenderung lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang diusulkan.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah di PT. PLN dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk dukungan organisasi, gaya kepemimpinan, efikasi diri, kepuasan kerja, dan keterikatan karyawan. Memahami interaksi antara faktor-faktor ini dapat membantu manajemen PT. PLN

dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor ini dapat diintegrasikan dalam praktik manajemen perubahan di PT. PLN.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menganalisis kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di PT. PLN (Persero) UP3 Nias, mengidentifikasi kendala yang dihadapi oleh karyawan selama proses perubahan, serta mengeksplorasi peran kesiapan karyawan dalam mengatasi dampak perubahan di lingkungan kerja. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali pemahaman mendalam tentang pengalaman, persepsi, dan sikap karyawan terkait perubahan di tempat kerja (Creswell & Creswell, 2022; Lase et al., 2022; Moleong, 2017).

Informan dalam penelitian ini dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang memungkinkan peneliti untuk memilih individu yang paling relevan dan memiliki pengetahuan serta pengalaman yang sesuai dengan topik penelitian (Patton, 2015). Informan terdiri dari tiga orang, yaitu: Asisten Manajer Konstruksi dan Jaringan, Asisten Manajer Keuangan dan Umum, serta TL Pemeliharaan. Ketiga informan ini dipilih karena mereka memiliki peran kunci dalam operasional PT. PLN (Persero) UP3 Nias dan dianggap memiliki wawasan yang mendalam mengenai kesiapan dan tantangan dalam menghadapi perubahan di perusahaan.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, yang merupakan metode utama dalam penelitian kualitatif untuk mendapatkan informasi rinci dari informan (Bernard, 2017; Brinkmann & Kvale, 2015). Wawancara dilakukan dengan menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur, yang memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi topik-topik yang relevan lebih lanjut berdasarkan respons informan (Bryman, 2016). Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih kaya tentang pandangan dan pengalaman informan terkait perubahan yang terjadi di lingkungan kerja mereka.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model interaktif (Miles et al., 2014), yang terdiri dari tiga tahapan utama:

reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi, pemfokusan, dan penyederhanaan data mentah menjadi bentuk yang lebih terorganisir dan bermakna. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi atau tabel untuk memudahkan pemahaman dan interpretasi. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan, di mana peneliti mengidentifikasi pola-pola utama, tema, dan hubungan yang muncul dari data yang telah dianalisis, serta melakukan verifikasi untuk memastikan validitas temuan.

### **Hasil/Temuan Penelitian**

Untuk memperoleh gambaran mengenai kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan di PT PLN (Persero) UP3 Nias, peneliti melakukan wawancara dengan tiga responden dari berbagai bidang operasional. Hasil wawancara ini mengungkapkan beragam tingkat kesiapan di antara para responden, yang masing-masing diukur berdasarkan pengalaman kerja, tantangan yang dihadapi, dan kebutuhan khusus di bidang mereka. Temuan utama dari wawancara ini menggambarkan bagaimana kesiapan para responden memengaruhi kemampuan mereka dalam menavigasi perubahan di lingkungan kerja.

### **Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

#### *Tingkat Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan*

Responden #1, yang memiliki pengalaman panjang di bidang konstruksi dan jaringan, merasa sangat siap menghadapi perubahan. Pengalaman ini telah mengasah kemampuan adaptasinya terhadap berbagai perubahan, baik yang bersifat teknis maupun terkait kebijakan perusahaan. Responden #2 juga menunjukkan kesiapan yang cukup baik, namun ia menyadari adanya beberapa aspek, khususnya dalam manajemen perubahan yang berkaitan dengan keuangan dan administrasi, yang masih perlu ditingkatkan untuk lebih efektif mengelola perubahan di area kerjanya. Sementara itu, Responden #3, yang berfokus pada bidang pemeliharaan, merasa yakin dan siap menghadapi perubahan, terutama karena bidangnya menuntut adaptasi cepat terhadap teknologi baru dan prosedur keselamatan. Ia menganggap adaptasi cepat sebagai kunci

keberhasilan dalam menjaga kualitas dan keselamatan operasional.

#### *Pandangan tentang Pelatihan*

Ketiga responden memiliki pandangan yang berbeda mengenai pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dalam menghadapi perubahan. Responden #1 merasa bahwa pelatihan teknis sudah memadai, tetapi menyoroti perlunya peningkatan dalam manajemen dan komunikasi perubahan. Responden #2 merasa pelatihan dalam pengelolaan keuangan dan administrasi sudah mencukupi, namun ia menekankan kebutuhan akan pelatihan lebih lanjut di bidang teknologi informasi, khususnya terkait perubahan sistem keuangan. Responden #3 merasa bahwa pelatihan terkait pemeliharaan dan keselamatan sudah ada, tetapi menganggap pelatihan mengenai prosedur dan teknologi baru masih terbatas, sehingga membutuhkan peningkatan untuk implementasi yang lebih baik.

#### *Pentingnya Kesiapan Mental dan Emosional*

Ketiga responden juga menekankan pentingnya kesiapan mental dan emosional dalam menghadapi perubahan di tempat kerja. Responden #1, yang bekerja di bidang konstruksi, menyoroti bahwa adaptasi cepat dan solusi instan sering kali dibutuhkan, dan tanpa kesiapan mental yang baik, stres dapat muncul. Responden #2, yang berfokus pada prosedur keuangan dan administratif, mencatat bahwa perubahan dalam bidang ini dapat menimbulkan tekanan, sehingga kesiapan mental menjadi esensial untuk mengelola beban kerja. Responden #3, yang bergerak di bidang pemeliharaan, menegaskan bahwa kesiapan mental dan emosional sangat penting dalam menghadapi situasi darurat, di mana ketenangan dan fokus adalah kunci untuk menyelesaikan pekerjaan dengan aman dan efektif.

#### *Peran Dukungan Manajemen*

Ketiga responden sepakat bahwa dukungan manajemen memainkan peran penting dalam memfasilitasi adaptasi mereka terhadap perubahan di PT PLN (Persero) UP3 Nias. Responden #1 merasa didukung dengan baik, terutama dalam hal alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan yang cepat, yang memungkinkan tantangan di lapangan diselesaikan secara efektif. Responden #2 juga merasakan dukungan manajemen yang memadai, terutama melalui penyediaan informasi yang

jelas dan sumber daya yang dibutuhkan, yang mempermudah adaptasi dalam bidang keuangan dan administrasi. Sementara itu, Responden #3 menekankan pentingnya dukungan dalam bentuk pengarahan dan akses ke pelatihan yang relevan, yang membantu staf pemeliharaan mengikuti perkembangan teknologi dan prosedur baru dengan percaya diri.

#### *Komitmen dalam Mempersiapkan Diri dan Tim*

Ketiga responden menunjukkan komitmen tinggi dalam mempersiapkan diri dan tim mereka untuk menghadapi perubahan di lingkungan kerja. Responden #1 berfokus pada pembaruan pengetahuan melalui pelatihan dan pembelajaran mandiri, serta memberikan briefing rutin kepada timnya untuk menjaga kesiapan mereka di lapangan. Responden #2 berusaha mengembangkan keterampilan baru, terutama dalam teknologi keuangan, dan memastikan bahwa timnya juga siap menghadapi perubahan melalui komunikasi yang efektif. Responden #3 menekankan pentingnya pemahaman prosedur baru di antara anggota tim, secara aktif memonitor pelaksanaan di lapangan, dan melakukan penyesuaian jika ada perubahan mendadak, memastikan timnya tetap responsif dan siap menghadapi tantangan.

### **Kendala yang Dihadapi Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

#### *Kendala Utama yang Dihadapi*

Hasil wawancara dengan tiga responden dari PT PLN (Persero) UP3 Nias mengungkap berbagai kendala yang dihadapi karyawan dalam menghadapi perubahan di tempat kerja. Responden pertama menyatakan bahwa kurangnya informasi awal yang mendetail mengenai perubahan yang akan datang menjadi kendala terbesar. Ketidakjelasan ini memperlambat proses adaptasi, karena tim harus memahami detail perubahan sambil tetap menjalankan tugas harian mereka. Sementara itu, responden kedua menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan cepat dalam regulasi keuangan. Penyesuaian sistem dan prosedur keuangan dengan regulasi baru memerlukan waktu dan sumber daya yang tidak selalu tersedia, yang menambah kompleksitas dalam menjaga kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Responden ketiga menyoroti masalah ketersediaan alat dan material sebagai kendala utama. Ketidaksesuaian antara ketersediaan alat

atau material dengan prosedur baru sering menyebabkan keterlambatan dalam implementasi, yang berdampak pada efisiensi dan efektivitas tim pemeliharaan.

#### *Dampak Perubahan pada Kinerja*

Terkait dampak perubahan pada kinerja, responden pertama mengakui adanya penurunan efisiensi pada awal adaptasi timnya terhadap perubahan. Namun, setelah melalui periode penyesuaian, kinerja tim kembali meningkat, menunjukkan bahwa meskipun adaptasi awal memerlukan waktu, hasil akhirnya adalah peningkatan kinerja setelah tim berhasil menyesuaikan diri dengan perubahan. Responden kedua juga mencatat adanya sedikit penurunan dalam kecepatan kerja akibat perubahan yang diperkenalkan, namun dengan pelatihan yang tepat dan dukungan dari manajemen, timnya berhasil mengatasi tantangan tersebut dan mengembalikan kecepatan kerja ke tingkat yang optimal. Sementara itu, responden ketiga menyampaikan bahwa kinerja timnya sempat terdampak saat perubahan pertama kali diperkenalkan, terutama terkait pemahaman terhadap prosedur baru. Setelah beberapa penyesuaian dan upaya untuk meningkatkan pemahaman tim, kinerja mereka kembali stabil dan sesuai dengan harapan.

#### *Mengatasi Ketidakpastian dan Kebingungan*

Dalam menghadapi ketidakpastian dan kebingungan yang muncul akibat perubahan, responden pertama mengakui adanya ketidakpastian terutama terkait dampak perubahan terhadap proyek yang sedang berjalan. Untuk mengatasi hal ini, ia secara proaktif berkomunikasi dengan manajemen untuk mendapatkan klarifikasi, yang membantu mengurangi ketidakpastian dan memungkinkan penyesuaian yang lebih baik dalam proyek. Responden kedua juga mengalami kebingungan terkait implementasi sistem baru, yang ia atasi dengan mengadakan sesi diskusi internal di antara anggota tim, di mana mereka saling berbagi pengetahuan dan strategi. Diskusi ini tidak hanya membantu mengurangi kebingungan tetapi juga memperkuat kerja sama tim dalam menghadapi perubahan. Responden ketiga menghadapi kebingungan terkait prosedur baru. Untuk mengatasi masalah ini, ia melakukan cross-check dengan rekan kerja lainnya dan mencari solusi bersama. Pendekatan kolaboratif ini memastikan bahwa semua anggota tim berada

pada pemahaman yang sama dan siap untuk menerapkan prosedur baru dengan benar.

#### *Tantangan dalam Memahami Perubahan*

Selain itu, ketiga responden juga menyoroti tantangan dalam memahami perubahan. Responden pertama mengungkapkan bahwa beberapa karyawan masih kesulitan memahami implikasi jangka panjang dari perubahan ini terhadap operasional harian mereka, meskipun perubahan sudah diperkenalkan. Responden kedua menyoroti bahwa aspek teknis dari perubahan sistem keuangan belum sepenuhnya dipahami oleh staf administratif, terutama dalam hal penggunaan perangkat lunak baru. Tantangan ini menunjukkan perlunya pelatihan lebih lanjut atau panduan yang lebih jelas untuk memastikan semua staf mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi yang diimplementasikan. Responden ketiga menyatakan bahwa aspek teknis terkait perubahan alat dan bahan baru masih belum sepenuhnya dipahami oleh tim di lapangan. Pemahaman yang kurang ini dapat mempengaruhi efektivitas dan keselamatan dalam pelaksanaan tugas, sehingga diperlukan upaya tambahan untuk memastikan bahwa semua anggota tim memiliki pengetahuan yang diperlukan.

#### **Pengaruh Faktor Eksternal**

Faktor eksternal juga memainkan peran penting dalam menghadapi perubahan. Responden pertama menyebutkan bahwa kebijakan pemerintah yang terus berubah dan cuaca ekstrem merupakan faktor eksternal utama yang mempengaruhi kemampuan adaptasi, terutama dalam konteks proyek-proyek lapangan. Kondisi ini menuntut fleksibilitas tinggi dan seringkali menyebabkan penyesuaian yang mendesak di lapangan. Responden kedua menyoroti bahwa perubahan regulasi dan tekanan dari pihak eksternal, seperti auditor, juga mempengaruhi proses adaptasi, khususnya dalam bidang keuangan. Faktor-faktor ini menambah kompleksitas dalam memastikan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku dan menjaga integritas sistem keuangan di tengah perubahan. Responden ketiga mengungkapkan bahwa keterlambatan pasokan material dan alat merupakan faktor eksternal yang signifikan, yang mempengaruhi bagaimana tim pemeliharaan dapat beradaptasi dengan perubahan. Keterlambatan ini sering kali

menghambat pelaksanaan tugas di lapangan, memaksa tim untuk mencari solusi sementara atau menyesuaikan rencana kerja mereka.

#### **Peran Kesiapan Karyawan dalam Mengatasi Dampak Perubahan**

##### *Kesiapan Karyawan sebagai Penentu Kelancaran Transisi*

Dalam wawancara yang dilakukan dengan tiga responden dari PT PLN (Persero) UP3 Nias, terungkap bahwa kesiapan karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam mengatasi dampak perubahan. Responden pertama menegaskan bahwa kesiapan karyawan menentukan kelancaran proses transisi. Ketika karyawan siap, perubahan dapat diterapkan tanpa hambatan, yang membantu memastikan bahwa proyek dan operasional berjalan sesuai rencana. Responden kedua juga menekankan pentingnya kesiapan karyawan, khususnya dalam konteks perubahan sistem keuangan yang membutuhkan penyesuaian cepat. Hanya karyawan yang siap dan mampu beradaptasi dengan cepat yang dapat memastikan perubahan ini diterapkan secara efektif dan efisien. Responden ketiga menegaskan bahwa kesiapan karyawan adalah faktor kunci dalam memastikan bahwa perubahan dapat diimplementasikan tanpa mengganggu operasi sehari-hari. Karyawan yang siap dan paham dengan perubahan yang terjadi akan mampu menjaga kelancaran operasional meskipun ada perubahan dalam prosedur atau teknologi yang digunakan.

##### *Perbedaan Kinerja Antara Karyawan yang Siap dan Tidak Siap*

Ketiga responden juga mencatat perbedaan yang signifikan antara karyawan yang siap dan yang tidak. Responden pertama mengamati bahwa karyawan yang siap cenderung lebih proaktif dan cepat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, sementara karyawan yang kurang siap membutuhkan waktu lebih lama untuk beradaptasi dan sering kali menunjukkan resistensi terhadap perubahan. Responden kedua mencatat bahwa karyawan yang siap bekerja dengan lebih efisien dan mampu menyelesaikan tugas dengan cepat, sementara karyawan yang tidak siap sering tertinggal dalam proses dan memerlukan bantuan tambahan, yang dapat memperlambat keseluruhan proses adaptasi. Responden ketiga menekankan bahwa karyawan yang siap cenderung lebih mandiri dan mampu



mengatasi tantangan dengan cepat, bekerja efektif tanpa banyak bimbingan. Sebaliknya, karyawan yang kurang siap sering kali memerlukan arahan tambahan, yang dapat menghambat kelancaran proses dan mempengaruhi produktivitas tim secara keseluruhan.

#### *Strategi untuk Meningkatkan Kesiapan Karyawan*

Untuk meningkatkan kesiapan karyawan, responden pertama menyarankan bahwa pelatihan berkelanjutan dan komunikasi yang jelas dari manajemen adalah kunci. Pelatihan yang konsisten membantu karyawan memahami dan mengadaptasi perubahan dengan lebih baik, sementara komunikasi yang jelas mengurangi ketidakpastian dan kebingungan. Responden kedua menekankan pentingnya strategi seperti mentoring, pelatihan intensif, dan workshop terkait perubahan. Mentoring memberikan bimbingan langsung dan dukungan kepada karyawan, sementara pelatihan intensif dan workshop membekali mereka dengan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan secara efektif. Responden ketiga berpendapat bahwa meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perencanaan perubahan dan menyediakan lebih banyak sesi pelatihan teknis adalah langkah penting untuk meningkatkan kesiapan mereka. Dengan melibatkan karyawan sejak tahap perencanaan, mereka akan merasa lebih dihargai dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang perubahan yang akan datang. Sesi pelatihan teknis tambahan akan memastikan bahwa mereka memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan perubahan tanpa kendala.

#### *Peran Manajemen dalam Mendukung Kesiapan Karyawan*

Ketiga responden juga mencatat bahwa manajemen memiliki peran penting dalam mendukung kesiapan karyawan. Responden pertama mencatat bahwa manajemen berperan dengan menyediakan sumber daya yang diperlukan serta memfasilitasi komunikasi yang efektif. Dukungan ini memastikan bahwa karyawan memiliki alat dan informasi yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Responden kedua menekankan bahwa manajemen telah memainkan peran penting dalam menyediakan pelatihan dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan

kesiapan dan adaptasi mereka terhadap perubahan sistem keuangan. Responden ketiga mengungkapkan bahwa manajemen berperan dengan memastikan bahwa informasi dan arahan terkait perubahan disampaikan dengan jelas dan tepat waktu, membantu karyawan memahami perubahan dan menyesuaikan cara kerja mereka tanpa kebingungan atau penundaan.

#### *Contoh Kesiapan Karyawan dalam Mengatasi Dampak Perubahan*

Terakhir, responden memberikan contoh konkret tentang bagaimana kesiapan mereka membantu mengatasi dampak perubahan. Responden pertama mengungkapkan bahwa kesiapan untuk segera mengimplementasikan prosedur keselamatan baru saat terjadi perubahan besar membantu mencegah potensi kecelakaan, menunjukkan betapa pentingnya kesiapan dalam menjaga keselamatan kerja. Responden kedua menyatakan bahwa kesiapan dalam memahami dan mengaplikasikan sistem keuangan baru saat implementasi berlangsung membantu mencegah keterlambatan dalam pelaporan keuangan, memastikan proses transisi berjalan lancar. Responden ketiga menekankan bahwa kesiapan dalam memahami dan menerapkan prosedur pemeliharaan baru membantu timnya menghindari downtime yang berkepanjangan pada peralatan penting, memastikan peralatan tetap beroperasi dengan baik dan menjaga efisiensi kerja.

#### **Diskusi/Pembahasan**

Hasil penelitian mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di PT PLN (Persero) UP3 Nias menegaskan pentingnya kesiapan individu dan dukungan organisasi dalam proses adaptasi terhadap perubahan. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyatakan bahwa kesiapan karyawan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan implementasi perubahan di tempat kerja.

#### **Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

##### *Kesiapan Karyawan Berdasarkan Pengalaman dan Bidang Kerja*

Dari hasil wawancara, terlihat bahwa kesiapan karyawan cenderung lebih tinggi pada individu yang memiliki pengalaman panjang di bidang tertentu, seperti konstruksi dan jaringan.

Hal ini sesuai dengan teori *Learning Curve* yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan kemampuan adaptasi karena karyawan telah menghadapi berbagai situasi dan tantangan sebelumnya (Argote & Miron-Spektor, 2011). Selain itu, Sweller (2010) dalam teorinya tentang *Cognitive Load* juga mendukung temuan ini, di mana karyawan yang lebih berpengalaman cenderung memiliki beban kognitif yang lebih rendah ketika menghadapi tugas baru karena mereka sudah memiliki skema mental yang mapan untuk memproses informasi.

Sebaliknya, karyawan di bidang keuangan dan administrasi, yang mungkin menghadapi perubahan regulasi dan teknologi yang lebih cepat, menunjukkan kebutuhan akan peningkatan dalam manajemen perubahan. Penelitian oleh Kotter (2012) tentang manajemen perubahan menekankan pentingnya pelatihan dan persiapan yang tepat untuk karyawan agar dapat mengelola perubahan dengan efektif. Ini mengindikasikan bahwa meskipun pengalaman penting, pelatihan yang berkesinambungan tetap diperlukan untuk memastikan kesiapan dalam semua aspek pekerjaan.

#### *Pentingnya Pelatihan yang Tepat & Menyeluruh*

Pandangan responden menunjukkan bahwa pelatihan yang ada sudah memadai dalam aspek teknis, tetapi kurang dalam hal manajemen perubahan, teknologi informasi, dan prosedur baru. Blanchard & Thacker (2013) dalam teorinya tentang pelatihan menyatakan bahwa pelatihan yang efektif harus mencakup lebih dari sekadar keterampilan teknis; ia harus mencakup pengembangan kompetensi adaptif yang memungkinkan karyawan untuk merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Selain itu, penelitian oleh Noe (2019) juga menunjukkan bahwa pelatihan yang berfokus pada pengembangan kemampuan adaptif dan kognitif dapat meningkatkan efektivitas adaptasi karyawan terhadap perubahan.

Pelatihan yang menyeluruh harus dirancang untuk mengantisipasi kebutuhan masa depan dan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dari berbagai departemen, mengingat perbedaan karakteristik pekerjaan di bidang seperti konstruksi dan keuangan. Hal ini juga diperkuat oleh teori Training Transfer Baldwin & Ford (dalam Rahayu & Paerah, 2022) yang menyatakan bahwa efektivitas pelatihan di

tempat kerja sangat dipengaruhi oleh relevansi pelatihan dengan konteks pekerjaan yang spesifik.

#### *Kesiapan Mental & Emosional sebagai Elemen Penting*

Kesiapan mental dan emosional muncul sebagai elemen krusial dalam menghadapi perubahan, terutama di lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan. Lazarus & Folkman dalam teori *coping stress* (dalam Biggs et al., 2017) menunjukkan bahwa kemampuan individu untuk mengelola stres sangat mempengaruhi efektivitas mereka dalam menghadapi situasi yang berubah. Selain itu, teori *emotional intelligence* (Goleman, 2005) juga relevan, di mana kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain sangat penting dalam situasi yang penuh tekanan. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang baik lebih mampu untuk tetap tenang dan fokus dalam menghadapi situasi yang penuh tekanan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan keselamatan kerja.

#### *Peran Vital Manajemen dalam Mendukung Adaptasi*

Dukungan manajemen diakui oleh para responden sebagai faktor penentu keberhasilan dalam proses adaptasi terhadap perubahan. Kotter (2012) dalam model *8-Step Change* menekankan pentingnya peran manajemen dalam menciptakan rasa urgensi, membangun koalisi pemandu, dan mengkomunikasikan visi secara jelas. Dukungan manajemen yang efektif, yang mencakup penyediaan sumber daya, informasi yang jelas, dan akses ke pelatihan yang relevan, dapat meningkatkan kesiapan karyawan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Penelitian oleh Judge et al., 1999 (dalam Agboola & Olanmi (2016) juga menemukan bahwa dukungan manajemen yang kuat berhubungan positif dengan komitmen karyawan terhadap perubahan dan keberhasilan implementasi perubahan di organisasi.

#### *Komitmen terhadap Pembaruan Pengetahuan dan Pengembangan Keterampilan*

Komitmen para responden dalam mempersiapkan diri dan tim mereka untuk menghadapi perubahan juga menjadi poin penting dalam penelitian ini. Teori *Continuous Professional Development* (CPD) oleh Friedman & Phillips (2004) (dalam Nurbaeti et al., 2021)

mendukung pentingnya pembaruan pengetahuan dan pengembangan keterampilan secara berkelanjutan. CPD tidak hanya membantu karyawan tetap kompeten dalam peran mereka saat ini tetapi juga mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab masa depan dan perubahan dalam lingkungan kerja. Individu yang proaktif dalam mengembangkan diri dan tim mereka cenderung lebih siap menghadapi perubahan, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap keberhasilan operasional secara keseluruhan.

### **Kendala yang Dihadapi Karyawan dalam Menghadapi Perubahan**

Hasil penelitian mengenai kendala yang dihadapi karyawan dalam menghadapi perubahan di PT PLN (Persero) UP3 Nias menunjukkan bahwa proses adaptasi terhadap perubahan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal seperti kesiapan mental dan pelatihan, tetapi juga oleh berbagai faktor eksternal yang sering kali sulit dikendalikan. Kendala-kendala yang muncul dari penelitian ini memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mengantisipasi dan mengelola hambatan yang muncul selama proses perubahan.

#### *Kurangnya Informasi Awal & Dampaknya pada Proses Adaptasi*

Kurangnya informasi awal yang mendetail diidentifikasi sebagai kendala utama yang memperlambat proses adaptasi. Hal ini konsisten dengan teori *information processing* (Galbraith, 2021), yang menyatakan bahwa informasi yang tidak memadai atau terlambat dapat menyebabkan ketidakpastian dan ambiguitas, mengganggu proses pengambilan keputusan, dan memperlambat adaptasi organisasi terhadap perubahan. Ketika karyawan tidak mendapatkan informasi yang cukup mengenai perubahan yang akan datang, mereka cenderung merasa tidak siap dan mengalami kebingungan saat perubahan diterapkan. Ini juga didukung oleh penelitian Oreg et al. (2011) yang menemukan bahwa komunikasi yang jelas dan tepat waktu dari manajemen merupakan faktor kunci dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesiapan karyawan.

#### *Tantangan dalam Menjaga Kepatuhan terhadap Regulasi dan Keterbatasan Sumber Daya*

Perubahan cepat dalam regulasi keuangan dan keterbatasan sumber daya merupakan

tantangan signifikan yang mempengaruhi kemampuan karyawan untuk menjaga kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Kotter (2012) menekankan pentingnya membangun infrastruktur yang mendukung dalam proses perubahan, termasuk memastikan bahwa sumber daya yang memadai tersedia untuk memungkinkan karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan. Dalam konteks ini, keterbatasan sumber daya, seperti alat dan material yang tidak sesuai dengan prosedur baru, mengganggu kelancaran implementasi perubahan dan berdampak pada efisiensi tim pemeliharaan. Penelitian oleh Whelan-Berry et al. (2003) juga menunjukkan bahwa kurangnya sumber daya dapat menghambat proses perubahan dan mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi.

#### *Dampak Perubahan pada Kinerja Tim*

Penurunan kinerja tim yang sementara akibat perubahan menunjukkan bahwa proses adaptasi sering kali membutuhkan waktu sebelum kinerja dapat kembali stabil dan optimal. Teori *Tuckman's Stages of Group Development* (dalam Kumar et al., 2014) yang mencakup tahap-tahap "forming, storming, norming, and performing" menjelaskan bahwa setiap tim yang menghadapi perubahan akan melalui fase ketidakpastian dan penyesuaian sebelum mencapai stabilitas dan kinerja optimal. Penurunan kinerja ini juga dapat dikaitkan dengan Lewin's Change Management Model (dalam Jambak et al., 2023), yang menggambarkan proses perubahan sebagai "unfreezing, changing, and refreezing." Pada fase perubahan (changing), tim sering kali mengalami penurunan sementara dalam produktivitas sebelum mencapai fase refreezing, di mana kinerja stabil kembali.

#### *Ketidakpastian dan Kebingungan dalam Implementasi Perubahan*

Ketidakpastian dan kebingungan yang muncul terkait dampak perubahan dan implementasi sistem baru menyoroti perlunya komunikasi yang proaktif dan diskusi internal yang efektif. Teori *Weick's Sensemaking* (Ancona, 2011) menyatakan bahwa dalam menghadapi situasi yang tidak pasti, organisasi dan individu melakukan "sensemaking" untuk menciptakan pemahaman bersama tentang situasi yang mereka hadapi. Dalam hal ini, komunikasi proaktif dari manajemen dan diskusi

internal di antara tim adalah alat penting untuk mengurangi ketidakpastian, membantu karyawan memahami konteks perubahan, dan mengkoordinasikan tindakan mereka dengan lebih baik. Penelitian oleh Herzig & Jimmieson (2006) juga menegaskan bahwa komunikasi yang jelas dan melibatkan karyawan dalam diskusi dapat meningkatkan persepsi kontrol dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.

#### *Tantangan Pemahaman Aspek Teknis dalam Perubahan*

Pemahaman yang terbatas terhadap aspek teknis dari perubahan, khususnya terkait sistem keuangan dan alat baru, menggarisbawahi kebutuhan akan pelatihan tambahan dan panduan yang lebih jelas. Teori *training transfer* Baldwin & Ford (dalam Rahayu & Paerah, 2022) menyatakan bahwa efektivitas pelatihan tergantung pada seberapa baik pelatihan tersebut relevan dengan konteks pekerjaan dan seberapa baik karyawan dapat menerapkan keterampilan yang dipelajari dalam lingkungan kerja mereka. Ketika karyawan tidak sepenuhnya memahami teknologi baru atau prosedur yang berubah, hal ini dapat mengurangi efektivitas pelatihan dan mempengaruhi kinerja mereka secara negatif. Penelitian oleh Ford et al. (2011) juga menunjukkan bahwa pelatihan harus disertai dengan panduan yang jelas dan kesempatan untuk praktek langsung agar karyawan dapat menginternalisasi perubahan teknis dengan lebih baik.

#### *Pengaruh Faktor Eksternal terhadap Proses Adaptasi*

Faktor eksternal seperti kebijakan pemerintah yang berubah, cuaca ekstrem, perubahan regulasi, tekanan auditor, dan keterlambatan pasokan material menambah kompleksitas dalam proses adaptasi. Teori *Contingency* Fiedler (dalam Jamalnia et al., 2023) menyatakan bahwa efektivitas manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh faktor situasional, yang mencakup faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi. Kondisi ini menuntut fleksibilitas dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Burns & Stalker dalam penelitian mereka tentang struktur organisasi dan lingkungan menekankan pentingnya struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif dalam menghadapi lingkungan yang berubah-ubah. Dalam hal ini,

organisasi perlu mengembangkan strategi yang memungkinkan penyesuaian cepat terhadap kondisi eksternal yang sering kali tidak terduga.

#### **Peran Kesiapan Karyawan dalam Mengatasi Dampak Perubahan**

Hasil wawancara dengan tiga responden dari PT PLN (Persero) UP3 Nias menunjukkan bahwa kesiapan karyawan memainkan peran penting dalam mengatasi dampak perubahan di tempat kerja. Temuan ini sejalan dengan berbagai teori manajemen perubahan yang menekankan pentingnya kesiapan individu dan organisasi dalam menghadapi transisi yang kompleks.

#### *Kesiapan Karyawan sebagai Penentu Kelancaran Transisi*

Kesiapan karyawan terbukti menjadi faktor penentu kelancaran transisi dalam organisasi. *Lewin's Change Management Model* (dalam Jambak et al., 2023) menyoroti pentingnya tahap "unfreezing" di mana organisasi mempersiapkan karyawan untuk perubahan, memungkinkan mereka untuk meninggalkan cara-cara lama dan membuka diri terhadap metode baru. Karyawan yang siap cenderung lebih proaktif, efisien, dan cepat dalam menyesuaikan diri dengan perubahan, sesuai dengan temuan Judge et al. (dalam Chou, 2014) yang menunjukkan bahwa kesiapan karyawan berhubungan positif dengan kinerja dan keberhasilan perubahan. Sebaliknya, karyawan yang kurang siap sering kali mengalami kesulitan dalam beradaptasi, yang dapat memperlambat proses perubahan dan meningkatkan resistensi.

#### *Strategi untuk Meningkatkan Kesiapan Karyawan*

Untuk meningkatkan kesiapan karyawan, beberapa strategi utama diidentifikasi, termasuk pelatihan berkelanjutan, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan dalam perencanaan perubahan. Blanchard & Thacker (2013) mengemukakan bahwa pelatihan berkelanjutan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis karyawan, tetapi juga memperkuat kemampuan mereka untuk mengelola perubahan dan adaptasi. Komunikasi yang jelas dari manajemen, seperti yang disarankan oleh Kotter (2012) dalam model *8-Step Change*, sangat penting untuk memastikan bahwa semua karyawan memahami alasan dan manfaat perubahan, mengurangi ketidakpastian dan kebingungan. Keterlibatan

karyawan dalam proses perencanaan perubahan, seperti yang dikemukakan dalam teori *participative management* Likert (dalam Arisal, 2023) juga terbukti meningkatkan komitmen mereka terhadap perubahan, karena mereka merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol lebih besar terhadap proses tersebut.

### *Peran Manajemen dalam Mendukung Kesiapan Karyawan*

Peran manajemen dalam mendukung kesiapan karyawan sangat vital, seperti yang ditunjukkan oleh hasil wawancara. Kotter (2012) juga menekankan pentingnya peran manajemen dalam menciptakan iklim yang mendukung perubahan, termasuk penyediaan sumber daya, pelatihan, dan informasi yang diperlukan untuk membantu karyawan menavigasi perubahan dengan lebih efektif. Bernard Burnes (dalam Waruwu, 2024) menegaskan bahwa dukungan manajemen yang kuat, termasuk komunikasi yang efektif dan penyediaan sumber daya yang memadai, merupakan faktor kunci dalam memastikan keberhasilan implementasi perubahan di organisasi.

### *Contoh Dampak Positif Kesiapan Karyawan*

Contoh konkret dari kesiapan karyawan yang berhasil di PT PLN (Persero) UP3 Nias menunjukkan dampak positif yang signifikan, seperti pencegahan kecelakaan kerja, kelancaran transisi sistem keuangan, dan penghindaran downtime peralatan penting. Ini sejalan dengan penelitian Whelan-Berry et al. (2003) yang menemukan bahwa kesiapan karyawan yang baik dapat mengurangi risiko operasional dan memastikan bahwa perubahan dapat diimplementasikan tanpa gangguan besar pada operasional harian. Kesiapan karyawan juga membantu dalam menjaga efisiensi operasional, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

### **Kesimpulan**

Temuan ini menekankan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan tidak hanya ditentukan oleh pengalaman kerja dan pelatihan teknis, tetapi juga oleh kesiapan mental dan emosional, serta dukungan yang diberikan oleh manajemen. Literatur dan teori terkait mendukung kesimpulan bahwa pelatihan yang komprehensif, pengembangan soft skill, dan dukungan manajemen yang berkelanjutan adalah

kunci keberhasilan dalam mengelola perubahan di lingkungan kerja yang dinamis. Dengan demikian, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam mempersiapkan karyawan mereka, memastikan bahwa mereka tidak hanya mampu beradaptasi dengan perubahan tetapi juga dapat terus berkembang di tengah tantangan baru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kendala dalam menghadapi perubahan di PT PLN (Persero) UP3 Nias sangat dipengaruhi oleh kurangnya informasi awal, keterbatasan sumber daya, dan faktor eksternal yang tidak terduga. Untuk mengatasi kendala-kendala ini, organisasi perlu meningkatkan komunikasi, menyediakan pelatihan yang relevan, dan memastikan bahwa sumber daya yang memadai tersedia untuk mendukung proses adaptasi. Selain itu, fleksibilitas dan respons cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal juga merupakan kunci untuk memastikan bahwa organisasi dapat terus beroperasi secara efektif di tengah perubahan. Literatur dan teori yang relevan mendukung pentingnya pendekatan holistik dalam manajemen perubahan, yang mencakup perencanaan yang baik, pelatihan yang efektif, dukungan manajemen, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap faktor eksternal.

Temuan penelitian ini juga menegaskan bahwa kesiapan karyawan, yang didukung oleh manajemen yang responsif, adalah kunci keberhasilan dalam mengelola perubahan di PT PLN (Persero) UP3 Nias. Kesiapan ini tidak hanya memastikan bahwa perubahan dapat diimplementasikan dengan lancar, tetapi juga membantu dalam menjaga kelancaran operasional dan mencegah gangguan yang dapat merugikan organisasi. Strategi-strategi seperti pelatihan berkelanjutan, komunikasi yang jelas, dan keterlibatan karyawan dalam perencanaan perubahan harus terus diadopsi untuk meningkatkan kesiapan karyawan dan mendukung keberhasilan perubahan di masa mendatang.

### **Implikasi Penelitian**

Berdasarkan temuan penelitian ini, terdapat beberapa implikasi penting bagi manajemen dan pengembangan sumber daya manusia di PT PLN (Persero) UP3 Nias serta organisasi lain yang menghadapi perubahan dinamis di lingkungan kerja mereka.

### 1. Perluasan Fokus Pelatihan & Pengembangan Karyawan

Temuan yang menunjukkan pentingnya kesiapan mental dan emosional, selain dari pelatihan teknis, mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu memperluas fokus pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan tidak hanya harus mencakup keterampilan teknis yang spesifik tetapi juga harus berfokus pada pengembangan soft skill, seperti manajemen stres, kecerdasan emosional, dan kemampuan adaptasi. Ini akan membantu karyawan mengatasi tekanan yang muncul dari perubahan, meningkatkan ketahanan mereka, dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan masa depan.

### 2. Peningkatan Komunikasi dan Transparansi Manajemen

Kurangnya informasi awal dan komunikasi yang tidak memadai diidentifikasi sebagai kendala signifikan dalam proses adaptasi karyawan. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa manajemen perlu meningkatkan transparansi dalam komunikasi dan memastikan bahwa informasi yang relevan mengenai perubahan disampaikan kepada karyawan dengan tepat waktu dan jelas. Komunikasi yang efektif tidak hanya mengurangi ketidakpastian tetapi juga membangun kepercayaan dan meningkatkan kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan.

### 3. Penguatan Dukungan Manajemen dalam Proses Perubahan

Dukungan manajemen yang responsif terbukti sebagai faktor kunci dalam mengelola perubahan dengan sukses. Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa manajemen secara aktif terlibat dalam mendukung karyawan selama masa transisi. Ini dapat mencakup penyediaan sumber daya yang memadai, akses ke pelatihan yang relevan, dan bimbingan langsung. Manajemen yang proaktif dalam mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dapat mempercepat proses adaptasi dan memastikan bahwa perubahan diimplementasikan dengan lancar.

### 4. Pengembangan Fleksibilitas dan Respons terhadap Faktor Eksternal

Temuan yang menekankan pentingnya fleksibilitas dan respons cepat terhadap

perubahan lingkungan eksternal menunjukkan bahwa organisasi perlu memperkuat kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang tidak terduga. Ini dapat dilakukan melalui perencanaan yang lebih baik, peningkatan monitoring terhadap faktor eksternal yang relevan, dan pengembangan prosedur respons yang cepat dan efektif. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat akan lebih siap menghadapi perubahan dan mempertahankan kelancaran operasional mereka.

### 5. Adopsi Pendekatan Holistik dalam Manajemen Perubahan

Implikasi utama dari penelitian ini adalah bahwa organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih holistik dalam manajemen perubahan. Ini mencakup perencanaan yang matang, pelatihan yang komprehensif, dukungan manajemen yang berkelanjutan, dan kemampuan adaptasi yang kuat. Pendekatan ini akan memastikan bahwa karyawan tidak hanya siap menghadapi perubahan tetapi juga dapat terus berkembang dan berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi di masa mendatang.

Dengan menerapkan implikasi-implikasi ini, PT PLN (Persero) UP3 Nias dan organisasi lainnya dapat meningkatkan kesiapan karyawan mereka, mengelola perubahan dengan lebih efektif, dan mempertahankan kelancaran operasional meskipun menghadapi berbagai tantangan dan perubahan di lingkungan kerja.

### Referensi

- Agboola, A. A., & Olanmi, O. O. (2016). Technological Stressors in Developing Countries. *Open Journal of Applied Sciences*, 06(04), 248–259. <https://doi.org/10.4236/ojapps.2016.64025>
- Akhbar, M. N., Harding, D., & Yanuarti, N. (2020). Peran Kesejahteraan di Tempat Kerja terhadap Kesiapan untuk Berubah. *Psikologika : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 25(2), 229–244. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol25.iss2.art5>
- Ancona, D. (2011). SENSEMAKING Framing and Acting in the Unknown. In S. Snook, N. Nohria, & R. Khurana (Eds.), *The*

- Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*. SAGE Publications, Inc.
- Angkawijaya, Y. F., Arista, P. D., & Dewi, D. A. (2018). BERUBAH, SIAPA TAKUT? PENGARUH EFIKASI DIRI TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN DI PT TP TANGERANG. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 548. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.1471>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Arisal, A. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen. *JURNAL MAPPESONA*, 6(2), 100–109. <https://doi.org/10.30863/mappesona.v6i2.5468>
- Bernard, H. R. (2017). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (6th ed.). Rowman & Littlefield.
- Biggs, A., Brough, P., & Drummond, S. (2017). Lazarus and Folkman's Psychological Stress and Coping Theory. In *The Handbook of Stress and Health* (pp. 349–364). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch21>
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2013). *Effective Training: Systems, Strategies, and Practices* (5th ed.). Pearson Education.
- Boohene, R., & Williams, A. A. (2012). Resistance to Organisational Change: A Case Study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135–145. <https://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820120401.1040>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Chaplin, J. P. (2010). *Dictionary of Psychology*. Random House Publishing Group.
- Cholily, Y. M., Putri, W. T., & Kusgiarohmah, P. A. (2019). PEMBELAJARAN DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0. *Seminar Nasional Penelitian Pendidikan Matematika (SNP2M) 2019 UMT*. <https://jurnal.umt.ac.id/index.php/cpu/article/view/1674>
- Chou, P. (2014). Does Transformational Leadership matter during Organizational Change? *European Journal of Sustainable Development*, 3(3), 49–62. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n3p49>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Dharmawan, D. C., & Nurtjahjanti, H. (2017). HUBUNGAN ANTARA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN PT.KAI COMMUTER JABODETABEK. *Jurnal EMPATI*, 6(1), 115–119. <https://doi.org/10.14710/empati.2017.15154>
- Fazzari, F. A., Juwitaningrum, I., & Wulandari, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Berubah pada Karyawan Geoff Max Footwear.co di Kota Bandung. *JURNAL PSIKOLOGI INSIGHT*, 5(2), 163–171. <https://doi.org/10.17509/insight.v5i2.62794>
- Ford, J. K., Yelon, S. L., & Billington, A. Q. (2011). How much is transferred from training to the job? The 10% delusion as a catalyst for thinking about transfer. *Performance Improvement Quarterly*, 24(2), 7–24. <https://doi.org/10.1002/piq.20108>
- Friedman, A., & Phillips, M. (2004). Continuing professional development: Developing a vision. *Journal of Education and Work*, 17(3), 361–376. <https://doi.org/10.1080/1363908042000267432>
- Galbraith, S. (2021). Galbraith, Jay R.: Master

- of Organization Design – Recognizing Patterns from Living, Breathing Organizations. In *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (pp. 631–650). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-030-38324-4\\_39](https://doi.org/10.1007/978-3-030-38324-4_39)
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (10th Anniv). Bantam.
- Griffin, R. W. (2021). *Management* (13th ed.). Cengage Learning.
- Guamaradewi, N. G., & L. Mangundjaya, W. (2018). Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif untuk Berubah. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 2(2).  
<https://doi.org/10.12962/j26151847.v2i2.4340>
- Herzig, S. E., & Jimmieson, N. L. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 628–645.  
<https://doi.org/10.1108/01437730610709264>
- Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9–35.  
[https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ\\_Vol5No1\\_Holloway\\_pp9-35.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Holloway_pp9-35.pdf)
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.  
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jamalnia, A., Gong, Y., & Govindan, K. (2023). Sub-supplier's sustainability management in multi-tier supply chains: A systematic literature review on the contingency variables, and a conceptual framework. *International Journal of Production Economics*, 255, 108671.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108671>
- Jambak, A. M., Lase, D., Telaumbanua, E., & Hulu, P. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi di Kantor Pengadilan Agama Gunungsitoli. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(1), 22–37.  
<https://doi.org/10.62138/tuhenori.v1i1.8>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.107>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kumajas, R. D., Tiwa, T. M., & Kaumbur, G. E. (2023). HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI MANADO. *PSIKOPEDIA*, 4(1).  
<https://doi.org/10.53682/pj.v4i1.6992>
- Kumar, S., Deshmukh, V., & Adhish, V. (2014). Building and leading teams. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(4), 208. <https://doi.org/10.4103/0970-0218.143020>
- Lase, D., Zega, T. G. C., Daeli, D. O., & Zaluchu, S. E. (2022). Parents' perceptions of distance learning during COVID-19 in rural Indonesia. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 16(1), 103–113.  
<https://doi.org/10.11591/edulearn.v16i1.20122>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Niati, A., Suryawardana, E., & Oktavianzi, B. (2022). PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KESIAPAN INDIVIDU UNTUK BERUBAH, KETERIKATAN KARYAWAN DAN MOTIVASI KERJA. *BBM (Buletin*



- Bisnis & Manajemen*), 8(2), 63.  
<https://doi.org/10.47686/bbm.v8i2.505>
- Noe, R. A. (2019). *Employee Training And Development* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Nurbaeti, R. T., Mulyadi, D., & Retno Pratiwi, A. D. (2021). Model Continuing Professional Development (CPD) Pada Sekolah Luar Biasa (SLB) Negeri Garut Kota. *Jurnal Media Administrasi Terapan*, 2(1), 34–41.  
<https://doi.org/10.31113/jmat.v2i1.8>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.  
<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Patricia Aguilera-Hermida, A. (2020). College students' use and acceptance of emergency online learning due to COVID-19. *International Journal of Educational Research Open*, 1, 100011.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2020.100011>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Prabowo, D. C., Winarno, W. W., & Fauziati, S. (2014). Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia 2014. *Seminar Nasional Teknologi Informasi Dan Multimedia 2014*, 87–92.  
<https://ojs.amikom.ac.id/index.php/semnasteknomedia/article/view/483>
- Pranowo, A. N. W., & Prihatsanti, U. (2017). HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KESIAPAN UNTUK BERUBAH PADA KARYAWAN KPP PRATAMA PURWOREJO DAN TEMANGGUNG DJP WILAYAH JAWA TENGAH II. *Jurnal EMPATI*, 5(4), 678–682.  
<https://doi.org/10.14710/empati.2016.15436>
- Putri, S. A., Syaridwan, A., Ningrum, D. A., Hadita, H., Putri, I. A., Jumawan, J., Putri, N. M., & Vansuri, R. (2023). PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(12), 5136–5141.  
<https://doi.org/10.55681/sentri.v2i12.1898>
- Rahayu, E. S., & Paerah, A. (2022). Learning Transfer Perceived from the Baldwin & Ford Theory: An Empirical Study on the Alumni of Pre-Service Training in East Java. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 3232–3241.  
<https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.791>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Saragih, E. H., Hutagaol, P., & Djohat, S. (2017). PERANCANGAN MODEL STRUKTURAL HUBUNGAN ATRIBUT INDIVIDU DAN KESIAPAN BERUBAH – STUDI KUALITATIF MENGGUNAKAN SENSEMAKING. *Journal of Management and Business Review*, 10(2).  
<https://doi.org/10.34149/jmbr.v10i2.62>
- Susyanto, H. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN, KETERLIBATAN KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KESIAPAN UNTUK BERUBAH DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1).  
<https://doi.org/10.32424/jeba.v21i1.1287>
- Sweller, J. (2010). Cognitive Load Theory: Recent Theoretical Advances. In *Cognitive Load Theory* (pp. 29–47). Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511844744.004>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations. *Procedia Technology*, 1, 535–538.  
<https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.116>
- Waruwu, E. (2024). *MANAJEMEN STRATEGIK 4.0 DAN SOCIETY 5.0: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang* (1st ed.). CV. Mega Press Nusantara.

- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003). Strengthening Organizational Change Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39(2), 186–207. <https://doi.org/10.1177/0021886303256270>
- Widiarti, D., & Baidun, A. (2019). Pengaruh modal psikologis, komitmen organisasi dan iklim psikologis terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan. *TAZKIYA: Journal of Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.15408/tazkiya.v4i1.10827>
- Winardi, J. (2010). *Manajemen Perubahan (Management of Change)* (1st ed.). Kencana Prenada Media Group.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.