

Kesiapan Karyawan untuk Berubah: Apakah ada Perbedaan Demografis dari Prediktor Psikososial?

Amy Mardhatillah ^{1*} & Shukran Abdul Rahman²

¹Fakultas Psikologi, Universitas Mercubuana, Jakarta

²Fakultas Psikologi International Islamic University Malaysia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji apakah ada perbedaan demografis dalam kesiapan karyawan di bidang pendidikan tinggi untuk berubah, dan (2) menguji apakah ada perbedaan pada beberapa prediktor psikososial dalam kesiapan mereka untuk berubah berdasarkan latar belakang demografis. Sebanyak 214 tenaga pengajar dan 214 tenaga pendidik telah diambil secara acak untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. 34,84% dari responden berada dalam kisaran usia 31-40 tahun, 30,31% pada kisaran usia 41-50 tahun. 20,76% berusia antara 21-30 tahun dan 14,08% berusia 51 tahun ke atas. 64,44% terdiri dari responden wanita sedangkan 35,56% adalah responden pria. Ditemukan adanya perbedaan yang signifikan dalam hal kesiapan karyawan di bidang pendidikan tinggi untuk berubah berdasarkan jenis kelamin dan usia. Karyawan pria dan yang cenderung lebih tua menunjukkan skor kesiapan lebih tinggi. Keterbukaan terhadap pengalaman, dukungan manajemen, dan persepsi kesesuaian perubahan ditemukan signifikan secara statistik dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk tenaga pendidik, sementara efikasi perubahan lebih signifikan secara statistik dalam memprediksi kesiapan untuk tenaga pengajar. Spiritualitas juga ditemukan memprediksi kesiapan untuk berubah bagi karyawan dengan usia yang lebih tua bila dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih muda. Studi ini dapat berkontribusi dalam merancang intervensi berdasarkan faktor-faktor demografis dan prediktor psikososial yang relevan yang tepat untuk meningkatkan kesiapan berubah pada karyawan di perguruan tinggi. Dengan demikian, inisiatif perubahan organisasi berpotensi bisa diimplementasikan di perguruan tinggi.

Kata kunci: Kesiapan karyawan untuk berubah, perbedaan demografi, perguruan tinggi

Abstract

The study aims to (1) examine demographic differences in higher education employee's readiness to change, and (2) Identify whether several psychosocial predictors affect higher education employee's readiness to change across different demographic backgrounds. A total of 214 academics and 214 non-academic staff participated in this study. 34.84% of the respondents were in the age range of 31-40 years old, 30.31% in the age range of 41-50 years old. 20.76% were between 21-30 years old, and 14.08% were 51 years and above. 64.44% consists of female respondents, while 35.56% are male respondents. We found that there was a statistically significant difference in the scores of employees' readiness to change based on gender and age. Openness to experience, management support, and perceived appropriateness of change also significantly predicted employees' readiness for change, particularly among non-academic staff. Meanwhile, change efficacy significantly predicted readiness for change among academics. Individual spirituality significantly predicted readiness to change for older employees than younger employees. The study shed light on the possible design for an intervention program in order to enhance employees' readiness to change in the context of the higher learning institution. Organizational change initiatives may show the potential to be implemented in a higher learning institution.

Keywords: Employee readiness to change, demographics differences, higher learning institution

Pendahuluan

Perubahan organisasi tidak dapat dihindari, termasuk dalam konteks institusi pendidikan tinggi. Perubahan ini diperlukan karena berbagai alasan, seperti penunjang regulasi, perkembangan teknologi,

dan tuntutan untuk beradaptasi dengan lingkungan dimana perubahan terjadi dengan cepat. Lewin (1951) menyatakan bahwa perubahan hanya akan terjadi jika kekuatan untuk berubah lebih besar daripada kekuatan untuk mempertahankan status quo. Oleh karena itu, untuk memastikan keberhasilan

pelaksanaan program perubahan, institusi perlu mengukur kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan, sehingga menyadari akan kebutuhan untuk melakukan perubahan (Mula, Tilbury, Ryan, Mader, Dlouha, Mader, Benaya, Dlouhý, Alba; 2017; Rafferty & Simon, 2006; Cunnigham, Woodward, Shannon, MacIntos, Lendrum, Rosenbloom & Brown, 2002). Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan perasaan positif karyawan terhadap inisiatif perubahan (kesiapan afektif), pemikiran positif karyawan terhadap inisiatif perubahan (kesiapan kognitif) dan dukungan sikap dan perilaku positif karyawan untuk inisiatif perubahan (Durham, Grube, Gardner, Cummings, Pierce, 1989).

Penelitian terdahulu mengenai perubahan organisasi di perguruan tinggi sudah mendiskusikan pentingnya untuk melakukan perubahan, melaporkan proses perubahan serta mengidentifikasi prediktor kesiapan karyawan untuk berubah (Pincus, Stout, Sorensen, Stocks & Lawson; 2017; Deem, Mok, & Lucas, 2008; Mula, dkk, 2017). Studi sebelumnya menemukan beberapa prediktor psikologis dan sosial yang terkait dengan kesiapan karyawan untuk berubah antara lain; persepsi individu terhadap kesesuaian konten perubahan, efikasi perubahan, dukungan manajemen, kepribadian yang terbuka dalam menghadapi perubahan dan spiritualitas (Paglis & Green, 2002; Smollan, Matheny & Sayers, 2010; Olievera, 2011; O'Neil, 2007). Kesesuaian perubahan mengacu kepada persepsi karyawan tentang konten perubahan yang sesuai. Hal ini penting dalam meningkatkan kesiapan untuk berubah (Holt, 2007; Rafferty & Simon, 2006). Sementara keyakinan karyawan bahwa mereka memiliki semua keterampilan untuk melaksanakan perubahan juga meningkatkan kemungkinan untuk mendukung program perubahan (Wanberg & Banas, 2000). Dukungan dari pimpinan dan manajemen puncak melalui berbagai cara, mengarah pada emosi positif terhadap program perubahan dan membuat karyawan lebih bersedia untuk mendukung program perubahan (Tan, Liesch & Brewer, 2005).

Selain itu, beberapa karakteristik individu termasuk kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman baru yang merujuk pada kecenderungan individu untuk mencoba sesuatu yang baru, terbuka dengan pengalaman baru, kreatif, dan kecintaan terhadap ide-ide juga mengarah pada kesiapan yang lebih baik untuk perubahan (Smollan, dkk, 2010). Studi sebelumnya menemukan bahwa spiritualitas berkorelasi dengan hasil kerja positif, termasuk sikap positif terhadap perubahan organisasi (Dehaghi, Goodarzi & Arazi, 2012). Spiritualitas yang mengacu pada kehidupan yang bermakna yang direpresentasikan melalui hubungan baik dengan Allah atau kekuatan yang lebih tinggi dan hubungan baik individu dengan diri sendiri, masyarakat dan sekitarnya membantu karyawan untuk lebih siap dengan segala perubahan dalam hidup mereka termasuk di tempat kerja.

Dalam rangka menerapkan proses perubahan yang efektif, penting bagi institusi untuk mengetahui

tingkat kesiapan berubah pada karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Madsen (2003). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa jenis pekerjaan yang berbeda dapat mempengaruhi tingkat kesiapan untuk berubah. Membandingkan tingkat kesiapan berdasarkan jenis pekerjaan sama pentingnya dengan menganalisis pengaruh variabel demografis terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Penelitian terdahulu menemukan hasil yang tidak konsisten tentang hubungan antara variabel demografis dan jenis pekerjaan dengan kesiapan untuk berubah. Beberapa penelitian menemukan perbedaan dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah di seluruh variabel demografis (Shah & Shah, 2010) sementara penelitian lain tidak menemukan perbedaan sama sekali (Wittensein, 2008). Oleh karena itu, penelitian ini juga mengkaji bagaimanakah peran dari faktor psikososial karyawan dalam mendukung perubahan organisasi berdasarkan latar belakang demografi. Wawasan yang diperoleh dari penelitian ini akan bermanfaat dalam membantu perguruan tinggi untuk mengimplementasikan perubahan dan meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menguji perbedaan demografis dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah, yaitu; jenis kelamin, usia, jenis pekerjaan, latar belakang pendidikan dan masa kerja di perguruan tinggi dan (2) mengidentifikasi perbedaan pada persepsi kesesuaian perubahan, efikasi dalam menghadapi perubahan, dukungan manajemen, kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman baru dan spiritualitas di berbagai latar belakang demografis.

Demografi dan Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Studi sebelumnya menemukan hasil yang tidak konsisten mengenai hubungan antara informasi demografis dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Beberapa studi menemukan tidak terdapat perbedaan dalam tingkat kesiapan untuk berubah berdasarkan demografis termasuk jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, posisi pekerjaan atau jenis pekerjaan. Beberapa penelitian lain telah menemukan perbedaan dalam hal kesiapan untuk berubah di seluruh informasi demografis yang disebutkan di atas.

Patom dan Damster (2002) menyelidiki perbedaan gender dalam menghadapi perubahan organisasi. Penelitian ini melakukan penelitian pada 80 manajer institusi pemerintah di Inggris. Temuan penelitian ini menunjukkan ada perbedaan antara pria dan wanita dalam mengelola perubahan. Mereka tampaknya lebih siap untuk multi-tasking daripada rekan-rekan pria mereka. Karyawan laki-laki pada umumnya lebih menyukai pendekatan yang lebih holistik (gambaran besar), partisipatif dan terbuka untuk manajemen perubahan. Demikian pula, Tyler (2005) menyatakan bahwa pria dan wanita berbeda dalam hal kesiapan mereka untuk berubah.

Shah dan Shah (2010) juga melakukan studi mengenai perbedaan demografis dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah. Seribu pegawai pemerintah di Pakistan berpartisipasi dalam penelitian ini. Penelitian ini menemukan bahwa, usia dan jumlah anggota keluarga yang menjadi tanggung jawab untuk diberikan nafkah menunjukkan perbedaan dalam tingkat kesiapan untuk berubah. Hasil dalam penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan yang lebih muda dan karyawan dengan tanggungan yang lebih banyak memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi untuk menerima perubahan.

Cinite (2006) meneliti peran jenis pekerjaan (manajer dan non-manajer) dalam hal kesiapan mereka untuk berubah. Studi ini menemukan bahwa ada perbedaan dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah berdasarkan jenis pekerjaan. Sejalan dengan temuan Cinite, Worral, Parkes dan Cooper (2004), yang melakukan studi di antara 830 Manajer di Inggris menemukan bahwa, ada perbedaan antara persepsi direktur dan non direktur tentang kesiapan untuk berubah. Penelitian ini menemukan bahwa direktur merasa perubahan lebih positif daripada non direktur.

Walker dan Enticott (2004) menemukan bahwa karyawan dengan posisi yang lebih tinggi lebih siap untuk berubah dibandingkan dengan karyawan dengan posisi yang lebih rendah. Hal ini karena posisi karyawan yang lebih tinggi biasanya tidak benar-benar terlibat dalam proses perubahan sehari-hari, sementara karyawan operasional di posisi yang lebih rendah menghadapi kenyataan dalam menghadapi aktivitas sehari-hari dari proses perubahan organisasi.

Crewson dan Fisher (1997) juga menemukan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih lama menunjukkan kesiapan lebih tinggi daripada karyawan dengan masa kerja lebih pendek. Juanke (2005) juga mendukung gagasan ini. Dia menyatakan bahwa karyawan dengan masa kerja pendek paling mungkin paling tidak menerima perubahan organisasi. Hal ini sebagian disebabkan oleh fakta bahwa karyawan dengan masa kerja yang lama berada di posisi tingkat yang lebih tinggi sehingga mereka cenderung berhubungan dengan proses perubahan sehari-hari dan lebih siap untuk berubah dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja pendek yang biasanya masih di bawah. posisi level (Walker & Enticott, 2004).

Namun demikian, beberapa penelitian bertentangan dengan temuan ini tentang masa kerja dan kesiapan untuk perubahan organisasi. Studi-studi ini menyimpulkan bahwa karyawan dengan masa kerja yang lebih lama kurang dapat menerima perubahan organisasi (Sinha & Rajpal, 2002). Hasil ini menunjukkan bahwa temuan sebelumnya tentang hubungan positif antara kesiapan untuk perubahan organisasi dan masa kerja mungkin tidak berlaku di lingkungan organisasi lain

Wittension (2008) yang menyelidiki peran demografi, disposisi individu terhadap perubahan, pemberdayaan dan iklim emosional dengan kesiapan

karyawan untuk berubah tidak menemukan perbedaan yang signifikan antara karakteristik demografis (usia, jenis kelamin, masa kerja) dengan kesiapan karyawan untuk berubah.

O'Neil (2007) menyelidiki peran jalur karier, keterlibatan dan faktor kapasitas sebagai prediktor kesiapan karyawan untuk berubah untuk layanan kontrak. Dia juga menyelidiki peran beberapa informasi demografis seperti jenis kelamin, usia, masa kerja, posisi. Dia menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara informasi demografis dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah.

Secara ringkas, penelitian sebelumnya telah menunjukkan temuan yang masih tidak konsisten tentang hubungan antara informasi demografis dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Oleh karena itu, informasi demografis masih perlu diuji secara empiris dan bagaimanakah perannya dalam meningkatkan kesiapan berubah pada karyawan dalam konteks perguruan tinggi masih perlu diteliti.

Metode Penelitian

Partisipan dan prosedur

Sebanyak 428 karyawan International Islamic University Malaysia berpartisipasi dalam penelitian ini dengan mengisi kuesioner yang dikirimkan secara pribadi kepada setiap responden. Di antara responden, 214 adalah tenaga pendidik dan 214 adalah tenaga pengajar atau akademisi. Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif. Seluruh alat ukur yang

Alat ukur

Beberapa pengukuran digunakan dalam penelitian ini; skala kepribadian terbuka terhadap pengalaman NEO-PI-R digunakan untuk mengukur kepribadian terbuka terhadap pengalaman. Instrumen ini diadopsi dari Mc Crae dan Costa (1991). Responden diminta untuk menanggapi pernyataan tertulis pada skala Likert 5 poin mulai dari 1 (tidak setuju) hingga 5 (setuju). Koefisien alpha Cronbach dari instrumen ini adalah 0,863 Contoh item yang mengukur kepribadian terbuka terhadap pengalaman yang digunakan dalam instrumen ini adalah "Saya terbuka untuk pengalaman baru" dan "Saya suka berefleksi dan bermain dengan ide-ide. Skor yang lebih tinggi pada instrumen ini menunjukkan bahwa individu memiliki kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman baru

Spiritualitas diukur dengan menggunakan skala Spiritualitas Kesejahteraan (WSB). Kuesioner diadopsi dari Ellison (1993). Skala ini terdiri dari dua sub-skala: hubungan individu dengan Allah atau kekuatan yang lebih tinggi dan hubungan individu dengan diri, komunitas dan sekitarnya. 20 item pada skala lima poin dengan keseluruhan Cronbach alpha

0,89. Contoh item untuk mengukur spiritualitas adalah "Saya merasakan kesejahteraan tentang cara hidup saya" dan "Hubungan saya dengan Allah berkontribusi pada perasaan kesejahteraan saya. Skor yang lebih tinggi pada instrumen ini menunjukkan spiritualitas yang lebih tinggi di antara individu.

Studi ini mengadaptasi Durham's et al., 1989, sikap afektif, kognitif dan perilaku terhadap skala perubahan. Awalnya skala ini bertujuan untuk mengukur sikap afektif, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap perubahan. Beberapa modifikasi dilakukan untuk tujuan mengukur kesiapan afektif, kognitif, dan perilaku karyawan untuk berubah. Modifikasi termasuk menambahkan kalimat seperti "IIUM menjadi universitas Islam global utama membuat saya frustrasi". Skala ini terdiri dari 18 item, yang dibagi menjadi tiga subskala: afektif, kognitif dan perilaku, masing-masing terdiri dari enam item dengan keseluruhan Cronbach alpha 0,87 Karyawan menyelesaikan survei dengan menanggapi pernyataan tertulis pada skala Likert lima poin mulai dari 1 (tidak setuju) hingga 5 (setuju). Contoh item untuk mengukur kesiapan karyawan untuk berubah dengan instrumen ini adalah "Saya menantikan universitas ini untuk menjadi Premier Global Islamic University "dan" IIUM menjadi Premier Global Islamic University membantu saya tampil lebih baik sebagai karyawan ". Skor yang lebih tinggi pada instrumen ini menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi untuk berubah. Kesesuaian yang dirasakan, perubahan efikasi dan dukungan manajemen diukur menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari Holt (2007) dan Szamosy dan Duxbury (2000). Skala ini terdiri dari 25. Karyawan menyelesaikan survei dengan menanggapi pernyataan tertulis pada skala Likert 5 poin mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Contoh item untuk mengukur kesesuaian, efikasi perubahan, dan dukungan manajemen adalah, "Dalam jangka panjang, saya merasa akan bermanfaat bagi saya jika organisasi menerapkan perubahan," Ketika kami menerapkan perubahan, saya yakin saya bisa menanganinya dengan."

Hasil Penelitian

Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1, berdasarkan posisi pekerjaan, 25,85% responden adalah staf administrasi, 14,63% adalah petugas, dan 5,85% adalah staf nonakademik dengan posisi struktural, seperti kepala divisi, direktur dan manajer. Sekitar 14,39% responden adalah dosen: mereka yang belum mendapatkan gelar doktor.

Responden dalam penelitian ini mendapat skor rata-rata kesesuaian perubahan ($M = 30,72$, $SD = 3,55$), efikasi perubahan individu ($M = 22,80$, $SD = 3,554$) dan dukungan manajemen ($M = 21,60$, $SD = 3,574$). Berkenaan dengan kepribadian keterbukaan, spiritualitas individu serta kesiapan untuk berubah, karyawan IIUM menunjukkan skor rata-rata ($M =$

$18,39$, $SD = 2,42$) spiritualitas individu ($M = 17,37$, $SD = 3,45$) dan kesiapan untuk berubah ($M = 46,94$, $SD = 6,90$). Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa karyawan IIUM menunjukkan kesiapan untuk berubah.

Ada perbedaan yang signifikan antara karyawan pria dan wanita dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah ($t = 2,01$, $p = 0,04$). Karyawan pria secara signifikan lebih siap untuk berubah daripada karyawan wanita (Tabel 2). Sementara itu, ada perbedaan yang signifikan di berbagai usia dalam hal kesiapan karyawan untuk mengubah dengan $F = (3,415) = 3,66$. $p < 0,01$. Karyawan yang lebih tua menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi untuk berubah dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Analisis perbandingan *Tukey post hoc* digunakan untuk menguji perbedaan antara kelompok umur tertentu. Hasil menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk kesiapan karyawan untuk berubah dengan usia 50 dan di atas ($M = 44,423$) secara signifikan lebih tinggi daripada nilai rata-rata untuk karyawan dengan usia 40 hingga 50 tahun ($M = 41,315$).

Tidak ada perbedaan yang signifikan antara staf akademik dan non-akademik dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah ($t = -1264$, $p = 0,207$). Ada perbedaan yang signifikan di berbagai latar belakang pendidikan dalam hal kesiapan karyawan untuk mengubah $F = (6,421) = 3,03$, $p = 0,00$. Karyawan dengan pendidikan tinggi memiliki kesiapan yang lebih tinggi untuk berubah dibandingkan dengan karyawan dengan pendidikan yang lebih rendah. Analisis perbandingan *Tukey post hoc* digunakan untuk menguji perbedaan antara latar belakang pendidikan tertentu. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk karyawan dengan gelar Sarjana ($M = 44,423$) secara signifikan lebih tinggi dari nilai rata-rata untuk karyawan yang hanya lulus dengan gelar Diploma ($M = 45,000$). Tidak ada perbedaan signifikan dalam masa kerja yang berbeda dalam hal kesiapan karyawan untuk mengubah $F = (6,421) = 1,384$, $p = 0,220$.

Sehubungan dengan analisis *multigroup*, analisis tingkat kelompok pertama adalah perbedaan gender. Analisis *bootstrap* menunjukkan bahwa gender yang berbeda memiliki indikator utama yang berbeda untuk kesiapan karyawan untuk berubah. Ketepatan perubahan secara signifikan memprediksi kesiapan karyawan untuk pria dan wanita, mirip dengan efikasi dalam menghadapi perubahan. Dukungan manajemen secara signifikan memprediksi kesiapan karyawan hanya untuk perempuan, sementara kepribadian terbuka terhadap pengalaman secara signifikan memprediksi kesiapan berubah pada karyawan hanya untuk laki-laki. Sebaliknya, pengaruh spiritualitas individu pada kesiapan untuk berubah tidak dapat dijelaskan sesuai dengan perbedaan gender. Selain itu, meskipun hasilnya menunjukkan bahwa gender yang berbeda mungkin memiliki prediktor yang berbeda, analisis statistik lebih lanjut tidak menunjukkan peran signifikan gender dalam memoderasi hubungan

antara prediktor psikososial dari kesiapan untuk berubah dengan kesiapan karyawan. Informasi

terperinci tentang tes ini ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 1: Variabel demografis dari Responden

Variabel	Frekuensi	Persentase	N
Laki-laki	149	35.56	419
Perempuan	270	64.44	419
SMA	80	19.00	421
D3	58	13.78	421
S1	61	14.49	421
S2	82	19.48	421
S3	140	33.25	421
1-5 Tahun	137	32.70	419
6 to 10 Tahun	74	17.66	419
11 to 15 Tahun	70	16.71	419
16-20 Tahun	58	13.84	419
Lebih dari 20 Tahun	80	19.09	419
Akademik	214	50.00	428
Non Akademik	214	50.00	428
21-30 Tahun	87	20.76	419
31-40 Tahun	146	34.84	419
41-50 Tahun	127	30.31	419
Lebih dari 50 Tahun	59	14.08	419
Asisten Ahli	59	14.39	410
Lektor	99	24.15	410
Lektor Kepala	20	4.88	410
Profesor	12	2.93	410
Profesi Struktural	24	5.85	410
Pegawai	60	14.63	410
Staf Ahli	30	7.32	410
Staf administrasi	106	25.85	410

Analisis tingkat kelompok kedua adalah jenis pekerjaan. Dalam penelitian ini, dua jenis pekerjaan diperiksa: karyawan akademik dan non-akademik. Analisis bootstrap menunjukkan bahwa kesesuaian perubahan secara signifikan memengaruhi kesiapan untuk berubah baik untuk staf akademik maupun non-akademik. Pengaruh kesesuaian perubahan pada karyawan nonakademik lebih kuat daripada karyawan akademik. Tidak hanya kesesuaian, kemandirian perubahan individu juga secara signifikan memprediksi kesiapan untuk berubah baik untuk staf akademik maupun non-akademik. Efek efikasi terhadap perubahan lebih signifikan untuk staf akademik daripada staf non-akademik. Berkenaan dengan dukungan manajemen, staf nonakademik secara signifikan membutuhkan dukungan manajemen agar memiliki kesiapan yang lebih tinggi untuk berubah daripada staf akademik. Demikian pula, keterbukaan terhadap pengalaman telah menunjukkan dampak signifikan pada kesiapan untuk berubah bagi staf

non-akademik tetapi tidak untuk staf akademik. Spiritualitas individu tidak memiliki dampak yang berbeda secara signifikan dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah di antara staf akademik dan nonakademik. Mirip dengan analisis berdasarkan perbedaan gender, jenis pekerjaan tidak dapat memberikan penjelasan lebih lanjut tentang hubungan antara prediktor kesiapan untuk berubah dengan kesiapan untuk berubah sebagai satu konstruksi meskipun hasil menunjukkan bahwa satu jenis pekerjaan tampaknya memiliki pengaruh yang lebih menguntungkan dalam hal memiliki kesiapan untuk berubah dari yang lain (Tabel 4).

Analisis kelompok ketiga adalah usia. Ada empat kategori untuk usia dalam penelitian ini: 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun, dan lebih dari 51 tahun. Kesiapan untuk berubah dalam semua kategori kelompok kecuali untuk 31-40 tahun secara signifikan diprediksi oleh kesesuaian perubahan. Dukungan manajemen adalah satu-satunya

prediktor signifikan untuk kesiapan karyawan untuk berubah dalam kelompok usia 31-40 tahun dan 41-50 tahun. Demikian pula, efikasi dalam menghadapi perubahan juga merupakan prediktor yang signifikan untuk kelompok usia ini. Spiritualitas individu hanya meramalkan kesiapan untuk berubah bagi karyawan yang lebih tua dengan 51 tahun ke atas, sedangkan keterbukaan untuk pengalaman hanya memprediksi kesiapan untuk berubah bagi, karyawan yang lebih

muda berusia 21-30 tahun. Meskipun hasilnya menunjukkan bahwa kelompok usia yang berbeda mungkin memiliki prediktor yang berbeda, analisis statistik lebih lanjut tidak menunjukkan peran signifikan kelompok usia dalam memoderasi hubungan antara prediktor psikososial dari kesiapan untuk berubah dengan kesiapan karyawan (Tabel 5).

Tabel 2: Uji T antar jenis kelamin

	Jenis Kelamin	N	M	SD	T	P
Kesiapan untuk berubah	Laki-laki	149	43.50	6.71	2.01	0.04
	Perempuan	270	42.20	6.09		

Tabel 3: Moderasi Multi Kelompok Berdasarkan Gender di Lima Prediktor

Variabel	Laki-laki t values	Perempuan t values	Perbedaan yang signifikan antara laki-laki dan perempuan
Kesesuaian perubahan	3.325*	4.744*	p>0.05
Dukungan manajemen	0.786	3.256*	p>0.05
Perubahan efikasi individu	2.494*	4.744*	p>0.05
Keterbukaan terhadap pengalaman	1.828*	0.988	p>0.05
Spiritualitas Individu	0.139	0.068	p>0.05

* Menunjukkan hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dan prediktor kesiapan karyawan untuk berubah

Analisis kelompok keempat adalah pendidikan. Ada lima kategori untuk latar belakang pendidikan dalam penelitian ini; SMA, Diploma, Sarjana, Magister dan Doktoral. Kesesuaian perubahan adalah prediktor signifikan untuk kesiapan karyawan lintas latar belakang pendidikan, kecuali untuk gelar sarjana. Dukungan manajemen adalah prediktor signifikan untuk kesiapan karyawan dengan Diploma, Sarjana dan PhD. Efikasi dalam menghadapi perubahan secara signifikan memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah di semua latar belakang pendidikan kecuali untuk SMA. Kepribadian terbuka terhadap pengalaman baru hanya memprediksi kesiapan

untuk berubah di antara karyawan dengan ijazah dan gelar sarjana, sementara spiritualitas secara signifikan memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah dengan gelar Diploma dan Master. Meskipun t statistik hasil *bootstrap* menunjukkan bahwa ada prediktor menonjol yang berbeda dari kesiapan karyawan untuk mengubah latar belakang pendidikan, analisis statistik lebih lanjut tidak menunjukkan peran signifikan latar belakang pendidikan dalam memoderasi hubungan antara psikososial dari kesiapan untuk berubah dengan kesiapan karyawan (Tabel 6).

Tabel 4: Moderasi Multi Kelompok Berdasarkan Jenis Pekerjaan di Lima Prediktor

Variabel	Akademik t values	Non Akademik t values	Perbedaan yang signifikan antara jenis pekerjaan
Kesesuaian perubahan	2.887*	3.130*	p>0.05
Dukungan manajemen	1.777	2.538*	p>0.05
Perubahan efikasi individu	5.066*	3.093*	p>0.05
Keterbukaan terhadap pengalaman	1.677	2.312*	p>0.05
Spiritualitas Individu	0.824	1.381	p>0.05

* Menunjukkan hubungan yang signifikan antara jenis pekerjaan dengan kesiapan karyawan untuk mengubah prediktor

*p> 0,05 tidak signifikan sedang

Diskusi

Terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan pria dan wanita dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah. Temuan ini tidak konsisten dengan Wittension (2008) yang menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antar gender dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah. Dalam penelitian ini karyawan pria lebih siap untuk berubah dibandingkan dengan karyawan wanita. Salah satu alasan yang mungkin untuk perbedaan ini adalah perbedaan disposisi kepribadian antara pria dan wanita. Biasanya, karyawan pria lebih terbuka untuk

pengalam baru dan stabil secara emosional daripada karyawan wanita (Vakola, dkk 2003). Oleh karena itu, karyawan pria lebih mudah beradaptasi dengan perubahan organisasi. Hasil ini didukung oleh analisis tabulasi silang.

Terdapat perbedaan yang signifikan di seluruh usia yang berbeda dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang lebih tua lebih siap untuk berubah dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Mungkin, alasan di balik temuan ini adalah karyawan yang lebih tua memiliki lebih banyak tanggungan daripada karyawan yang lebih

Tabel 5: Moderasi Multi Kelompok Berdasarkan Umur lintas Lima Prediktor

Variabel	Usia 21-30 Tahun	Usia 31-40 Tahun	Usia 41-50 Tahun	Usia lebih dari 51 Tahun
Kesesuaian perubahan	3.751*	1.554	2.792*	2.561*
Dukungan manajemen	0.229	2.944*	3.589*	1.674
Perubahan efikasi individu	1.312	3.760*	6.252*	0.283
Keterbukaan terhadap pengalaman	1.980*	1.257	0.791	0.801
Spiritualitas Individu	1.431	1.257	0.791	0.801

* Menunjukkan hubungan yang signifikan antara kelompok umur dan prediktor kesiapan karyawan untuk berubah

Tabel 6: Moderasi Multi Kelompok Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan di Lima Prediktor

Variabel	SMA	Diploma	Sarjana	Magister	Doktor
Kesesuaian perubahan	2.339*	3.105*	0.566	3.222*	3.123*
Dukungan manajemen	0.793	2.358*	3.802*	0.871	3.156*
Perubahan efikasi individu	1.026	3.598*	2.416*	4.101*	6.040*
Keterbukaan terhadap pengalaman	1.035	4.146*	2.830*	1.571	0.723
Spiritualitas Individu	1.133	2.693*	0.472	2.071*	0.276

* Menunjukkan hubungan yang signifikan antara latar belakang pendidikan untuk kesiapan karyawan untuk berubah

muda (Shah & Shah, 2010). Karena mereka memiliki lebih banyak tanggung jawab keluarga, tidak mudah bagi karyawan untuk meninggalkan organisasi meskipun mereka tidak menyukai inisiatif perubahan. Selain itu, karyawan yang lebih tua biasanya anggota manajemen puncak yang terlibat dalam proses perubahan, medesain perubahan, agen perubahan, atau sebagai salah seorang dari pembuat inisiatif perubahan (Cunningham et al, 2000). Oleh karena itu, karyawan yang lebih tua lebih siap untuk berubah jika dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Penjelasan lain yang mungkin adalah bahwa, karyawan yang lebih tua adalah karyawan yang memegang nilai islamisasi sangat ketat, sedangkan karyawan yang lebih muda tidak benar-

benar mencari islamisasi pengetahuan dengan menempatkan kerangka Islam dalam pengajaran dan penelitian. Oleh karena itu, karyawan yang lebih muda kurang siap untuk berubah dalam mendukung IIUM untuk menjadi universitas Islam global terkemuka. Hasilnya menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan antara staf akademik dan nonakademik dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah.

Dalam penelitian ini tidak ada perbedaan dalam hal staf akademik dan non akademik dalam hal kesiapan untuk berubah. Hal ini dapat dijelaskan dengan staf akademik dan non akademik memiliki keterlibatan dan partisipasi yang sama selama proses perubahan, di samping informasi yang diterima oleh kedua jenis pekerjaan juga serupa (Elving, 2006).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa baik akademik dan non akademik siap untuk berubah dengan sekitar 50 persen dari skor responden di atas rata-rata dalam hal kesiapan untuk berubah.

Sehubungan dengan latar belakang pendidikan, hasil menunjukkan ada perbedaan yang signifikan di berbagai latar belakang pendidikan dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa semakin terdidik karyawan semakin siap untuk beradaptasi dengan perubahan. Karyawan dengan latar belakang pendidikan diploma menunjukkan kesiapan yang sangat rendah dibandingkan dengan latar belakang pendidikan lainnya. Temuan ini sejalan dengan Shah dan Shah (2010) yang menemukan karyawan dengan posisi lebih tinggi dan dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi siap untuk berubah. Alasan untuk ini mungkin karena karyawan dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang lebih tinggi untuk beradaptasi dengan inisiatif perubahan. Selain itu, karyawan dengan pendidikan tinggi lebih percaya diri untuk menghadapi perubahan organisasi karena mereka percaya bahwa pendidikan mereka dapat membantu mereka menghadapi perubahan dengan nyaman.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan di seluruh masa kerja yang berbeda dalam hal kesiapan karyawan untuk mengubah. Studi terdahulu yang dilakukan oleh Wittension (2008) mendukung temuan ini karena ia menemukan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara karyawan baru yang hanya bekerja dalam satu tahun dengan karyawan yang lebih tua yang telah dipekerjakan selama bertahun-tahun, dalam hal kesiapan mereka untuk berubah. Temuan ini juga sejalan dengan O'Neil (2007) yang menemukan tidak ada perbedaan yang signifikan antara masa kerja yang lebih pendek dan lebih lama dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah. Temuan ini menunjukkan bahwa di lembaga ini karyawan baru dan karyawan lama memiliki tingkat kesiapan yang sama terhadap IIUM menjadi universitas Islam global terkemuka ini mungkin karena karyawan di berbagai masa jabatan merasakan tingkat kesesuaian perubahan yang sama dan dukungan manajemen untuk perubahan IIUM. Hasil tabulasi silang mendukung temuan ini di mana 48,9 persen karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun skor di atas rata-rata dalam hal dukungan manajemen, sedangkan 51 persen karyawan dengan masa kerja kurang dari 10 tahun di atas rata-rata dalam hal dukungan manajemen. Temuan serupa ditemukan untuk kelayakan perubahan, 49,5 persen karyawan dengan masa kerja lebih dari 10 tahun skor di atas rata-rata dalam hal kelayakan perubahan, sedangkan 51 persen karyawan dengan masa kerja kurang dari 10 tahun skor di atas rata-rata dalam hal kelayakan perubahan.

Studi eksplorasi juga menunjukkan bahwa pria dan wanita menunjukkan beberapa perbedaan dalam hal indikator yang memprediksi kesiapan mereka. Kesiapan untuk berubah pada pria diprediksi oleh

kepribadian terbuka terhadap pengalaman sementara; kesiapan untuk berubah pada wanita diprediksi oleh dukungan manajemen. Temuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pria dan wanita berbeda dalam mengelola perubahan. Karena karyawan wanita lebih multi-tugas, mereka sangat membutuhkan dukungan manajemen. Sebaliknya, karyawan pria lebih terbuka terhadap hal-hal baru. Oleh karena itu kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman baru lebih penting dalam memprediksi kesiapan di antara karyawan pria (Patom & Dampster, 2002).

Dalam konteks IIUM, pendekatan yang berbeda dapat ditekankan pada memastikan kesiapan antara karyawan pria dan wanita. Untuk karyawan wanita, manajemen puncak harus fokus pada penyediaan dukungan yang tersedia dan perhatian sehari-hari dalam membantu bawahan berurusan dengan dokumen yang diperlukan untuk perubahan, serta menyediakan alat komunikasi untuk membahas apa pun tentang perubahan dan kebutuhan material untuk mentransformasikan IIUM menjadi global. Universitas Islam. Manajemen harus dapat diakses oleh karyawan jika mereka memiliki masalah dan kesulitan tentang pekerjaan mereka selama masa transisi. Bagi karyawan pria, keterbukaan terhadap pengalaman sangat penting; pengawas di tempat kerja harus mendorong karyawan pria untuk mendukung IIUM dalam menjadi universitas Islam global terkemuka dengan mendorong karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif dalam melakukan pekerjaan mereka.

Hasil moderasi multi-kelompok menunjukkan bahwa tidak ada informasi demografis yang secara signifikan memoderasi hubungan antara prediktor psikososial dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Namun, beberapa perbedaan memang ada. Misalnya, efikasi dalam menghadapi perubahan lebih penting dalam memprediksi kesiapan untuk berubah di antara staf akademik daripada staf nonakademik. Efikasi dalam menghadapi perubahan lebih penting dalam memprediksi kesiapan untuk berubah di antara latar belakang pendidikan S3 daripada latar belakang pendidikan lainnya. Dalam konteks IIUM, staf akademik diharuskan untuk menghasilkan penelitian dan menerbitkan jurnal untuk islamisasi pengetahuan manusia. Untuk melakukan tugas ini, staf akademik perlu memiliki keterampilan dan pengetahuan dalam penelitian. Jika karyawan mendapatkan cukup pelatihan, bimbingan, dan kerja tim untuk melakukan pekerjaan penelitian, rasa percaya diri mereka dalam melakukan tugas meningkat dan kemudian meningkatkan kesiapan mereka untuk berubah dalam mendukung IIUM untuk menjadi universitas Islam global terkemuka.

Sifat pekerjaan untuk para akademisi membutuhkan efikasi dalam menghadapi perubahan yang tinggi, oleh karena itu efikasi perubahan sangat penting bagi akademisi dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi dalam menentukan kesiapan untuk berubah. Sebaliknya, untuk staf nonakademik dengan latar belakang pendidikan yang

lebih rendah, prediktor lain termasuk dukungan manajemen, keterbukaan terhadap pengalaman dan kesesuaian perubahan lebih penting. Ini karena sifat pekerjaan mereka memerlukan lebih banyak dukungan dari manajemen. Efikasi perubahan menjadi kurang penting daripada prediktor lain karena staf nonakademik sudah memiliki keterampilan yang diperlukan untuk mendukung IIUM dalam menjadi universitas Islam global terkemuka seperti menyediakan dokumen pendukung untuk platform IIUM baru.

Prediktor spiritualitas individu ditemukan lebih signifikan dalam memprediksi kesiapan untuk berubah bagi karyawan yang lebih tua daripada karyawan yang lebih muda di IIUM. Ini mungkin karena karyawan yang lebih tua lebih bijaksana dan mencari kebijaksanaan dan makna dalam hidup mereka. Karyawan yang lebih muda lebih fokus ke jalur karier, pertumbuhan diri, dan promosi. Oleh karena itu efikasi perubahan, keterbukaan terhadap pengalaman dan dukungan manajemen adalah prediktor yang lebih penting untuk kesiapan mereka untuk berubah. Alasan lain yang mungkin adalah bahwa, karyawan yang lebih tua biasanya tinggal lebih lama di IIUM daripada karyawan yang lebih muda; karyawan yang lebih tua telah bekerja di komunitas Islam dengan etika kerja Islami lebih lama dari karyawan yang lebih muda. Karena itu spiritualitas memiliki peran penting dalam sikap mereka yang terkait dengan pekerjaan.

Kesimpulan

Terdapat beberapa perbedaan dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah berdasarkan variabel demografis, di mana karyawan pria telah terbukti lebih siap dalam mendukung perubahan organisasi daripada karyawan wanita. Karyawan yang lebih tua dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi lebih siap untuk berubah daripada karyawan yang lebih muda dengan latar belakang pendidikan yang rendah. Tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik lintas tingkat kelompok dalam hal faktor-faktor psikososial dari kesiapan karyawan untuk berubah. Telah ditemukan bahwa dukungan manajemen lebih signifikan dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk berubah untuk perempuan daripada laki-laki, sementara kepribadian yang terbuka terhadap pengalaman lebih signifikan dalam memprediksi kesiapan berubah pada karyawan laki-laki daripada karyawan perempuan.

Kepribadian terbuka terhadap pengalaman, dukungan manajemen, dan kesesuaian perubahan lebih signifikan dalam memprediksi kesiapan karyawan untuk staf non-akademik daripada akademisi, sementara efikasi perubahan individu lebih signifikan dalam memprediksi kesiapan di antara akademisi. Spiritualitas individu lebih signifikan dalam memprediksi kesiapan untuk berubah bagi karyawan yang lebih tua daripada karyawan yang lebih muda. Efikasi perubahan individu lebih signifikan dalam memprediksi kesiapan untuk berubah untuk latar belakang pendidikan S3 daripada

akademisi dengan latar belakang pendidikan lainnya. Oleh karena itu, intervensi untuk meningkatkan kesiapan berubah hendaklah fokus pada karyawan wanita dengan latar belakang pendidikan yang lebih rendah. Akademisi membutuhkan lebih banyak intervensi self-efficacy, sementara staf non-akademik membutuhkan lebih banyak intervensi dukungan manajemen. Dengan merancang intervensi yang sesuai dengan perbedaan demografi, kesiapan karyawan untuk berubah dapat ditingkatkan dan pada akhirnya, implementasi dari inisiatif perubahan dapat terlaksana dengan baik.

Daftar Pustaka

- Chin.W.W (2010). *How to write up and report PLS analysis*. Handbook of partial least squares, Springer Handbooks of computational Statistic. Springer Verlag Berlin Heidelberg.
- Cinite, I. (2006). *Measurement of perceived organizational readiness for change and employee attitude toward change in the public sector*. PhD thesis submitted to graduate school of Carleton University Ottawa.
- Crewson, P. E. & Fisher. B. S. (1997). Growing older and wiser: The changing skill requirements of city administrators. *Public Administration Review* 57(5), 380-7. doi: 10.2307/3109984
- Cunnigham, C. E., Woodward, C. A., Shannon. H. S., MacIntos, J., Lendrum, B., Rosenbloom & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392. doi: 10.1348/09631790232111963
- Deem, R., Mok, K. H. & Lucas, R. (2008). Transforming higher education in whose image? exploring the concept of the world class University in Europe and Asia. *Higher Education Policy*, 21, 83-97. doi:10.1057/palgrave.hep.8300179
- Dehaghi, M. R., Goodarzi, M. & Arazi, Z. K. (2012). The effect of spiritual values on employees' organization commitment and its model. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 62, 159-166. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.025
- Durham, R.B., Grube, J.A, Gardner, D. G., Cummings, L.L. & Pierce, J.L. (1989). *The development of attitude toward change instrument*. Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Washington, DC.
- Ellison. C. W. (1993). Spiritual well-being: conceptualization and measurement. *Journal of Psychology and Theology*, 11, 330-340. doi:10.1177/0091647183011100406
- Elving, W. J. L. (2006). The role of communication in organizational change. *Corporate Communication An International Journal*, 10(2), 129-138. doi: 10.1108/13563280510596943
- Holt, D.T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. *The*

- Journal of Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-51. doi:10.1201/9781420066296.ch34
- Juenke, E. G. 2005. Management tenure and network time: How experience affects bureaucratic dynamics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(1), 113-131.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social sciences-selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Lewis. P. H. (2008). *Readiness to change toward cultural awareness and sensitivity in state mental health organization*. PhD Thesis submitted to Virginia Commonwealth University.
- Madsen, S. R. (2003). Wellness in the workplace: preparing employee for change. *Organization Development Journal*, 21(1), 46-55. Retrieved from <https://www.questia.com/library/journal/1P3-357373581/wellness-in-the-workplace-preparing-employees-for>
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1991). Adding liabe und arbeit: the full five factor model and well being. *Personality and Social Psychology Buletin*, 17 (2), 227-232.
- Mula. I; Tilbury. D; Ryan. A; Mader. M; Dlouhá. J; Mader. C; Benayas. J; Dlouhý.J; Alba. D. (2017). Catalysing Change in Higher Education for Sustainable Development: A review of professional development initiatives for university educators. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 18 (5), 798-820. doi:10.1108/ijsh-03-2017-0043
- Shah, N. & Shah, S. G.S. (2010). Relationship between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640-652. doi:10.1108/17410391011083074
- O'Neil, D. C. (2007). *Predicting public manager readiness for contracting of professional services in a changing states government agency*. A dissertation submitted to the Georgia Institutes of Technology.
- Olievera, A. (2011) The place of spirituality in organizational theory. *Electronic Journal of Business ethics and Organiztaional studies*. 9 (2). Retrieved from http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol9_no2_pages_17-21.pdf
- Paglis, L. L. & Green. S, G. 2002. Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of Organizational Behavior*. 23 (2), 215-35. doi: 10.1002/job.137
- Patom, R. & Demsters, L. (2002). Managing change from gender perspective. *European managerial Journal*, 20 (5), 539-548. doi:10.1016/s0263-2373(02)00097-x
- Paula.S. W. & James, E. W. (2001). Change in employee perception during organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 22(6), 291-300. doi:10.1108/mbe.2001.26705daf.009
- Pincus. K.V, Stout. D. E, Sorensen, J. E, Stocks. K.D, Lawson. R. A (2017). Forces for change in higher education and implications for the accounting academy. *Journal of Accounting education*, 40, 1-18. doi:10.1016/j.jaccedu.2017.06.001
- Rafferty, A. E. & Simmons, R. H. (2006). An examination of the antecedents of readiness for the fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350. doi:10.1007/s10869-005-9013-2
- Sinha, S. P. & Rajpal, T. R. (2002). Correlational study of organizational commitment, self-efficacy and psychological barriers to technological change, *Psychologia* 45 (3), 176-83. doi:10.2117/psysoc.2002.176
- Smollan, R. K, Matheny, J. A. & Sayers, J. G. (2010). *Personality, affect and organizational change: a qualitative study* In W. F. Zerbe, N. M. Ashkanasy & C. E. J. Hartel, Research on emotions in organizations, Vol. 6, Emotions and organizational dynamism (pp. 85-112). Emerald Insight: Bingley, UK.
- Tan, A., Liesch, P. & Brewer, P. (2005). *Analysing the internationalization readiness of firms*. In: Proceeding of 31st EIBA Annual Conference: Landscape and mindscape in globalised world, BI Norwegian School of Management, Oslo.
- Tyler, M. (2005). Women in change management. *Journal of Organizational Change and Management*, 18(6), 561-577. doi: 10.1108/09534810510628503
- Vakola. M., Nikolau. I. & Tsauosis. I (2003). Attitude towards organizational change: what is the role of employee stress and commitment. *Employee Relation*, 27 (2), 160-174. doi: doi:10.1108/01425450510572685
- Walker, R. M. & Enticott, G. (2004). Using multiple informants in public administration: Revisiting the managerial values and actions debate, *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (3), 417-34. doi:10.1093/jopart/muh022
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-42. doi:10.1037/0021-9010.85.1.132
- Wittenstein, R. D. (2008). *Factor influencing individual readiness to change in a health care environment*. PhD thesis submitted to The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Worral, L., Parkes, C. L. & Cooper, C. (2004). The impact of organizational change on the perception of UK managers. *European Journal*

of Work and Organizational Psychology, 13(2),
139-163.