

Meningkatkan Kesiapan Karyawan untuk Berubah Melalui Kepemimpinan Transformatif dan Pemberdayaan

Indah Rizki Maulia¹, Tri Widyastuti²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

Article Info

Article history:

Received August 1, 2024

Revised August 1, 2024

Accepted August 1, 2024

Kata Kunci:

Kesiapan untuk Berubah,
Kepemimpinan
Transformatif,
Pemberdayaan,
Tinjauan Literatur

Keywords:

*Change Readiness,
Transformational Leadership,
Empowerment,
Literature Review*

ABSTRAK

Era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dengan perubahan untuk tetap kompetitif. Kesiapan karyawan untuk berubah (*change readiness*) menjadi faktor kunci dalam proses adaptasi ini. Artikel ini bertujuan untuk membangun hipotesis untuk penelitian kuantitatif mengenai kontribusi kepemimpinan transformatif dan pemberdayaan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Metode penelitian berupa tinjauan literatur dengan memanfaatkan platform online seperti Google Scholar, Connected Papers, Watase UAKE, dan Mendeley. Hasil yang diperoleh adalah rumusan hipotesis, H₁ : ada kontribusi positif dari kepemimpinan transformatif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah; H₂ : ada ada kontribusi positif dari pemberdayaan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

ABSTRACT

The era of globalization and rapid technological development forces organizations to continually adapt to changes in order to remain competitive. Employee readiness for change becomes a key factor in this adaptation process. This article aims to build hypotheses for quantitative research on the contribution of transformational leadership and empowerment to employee readiness for change. The research method involves a literature review utilizing online platforms such as Google Scholar, Connected Papers, Watase UAKE, and Mendeley. The results obtained are the formulation of hypotheses, H₁: there is a positive contribution of transformational leadership to employee readiness for change; H₂: there is a positive contribution of empowerment to employee readiness for change.

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Corresponding Author:

Indah Rizki Maulia
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya
Jakarta, Indonesia
Email: indah.rizki@dsn.uharajaya.ac.id

1. PENDAHULUAN

Berada di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat mendorong organisasi untuk terus beradaptasi dengan berbagai perubahan agar tetap bertahan dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif. Kesiapan karyawan untuk berubah (*change readiness*) menjadi faktor

kunci dalam proses adaptasi ini. Kesiapan karyawan untuk berubah merujuk pada sejauh mana karyawan siap dan bersedia menerima serta mendukung perubahan dalam organisasi. Hal ini mencakup sikap, keyakinan, dan perilaku yang mendukung keberhasilan implementasi perubahan.

Proses perubahan memerlukan kepemimpinan yang efektif yang dapat membimbing karyawan melalui proses transisi dan mengatasi resistensi terhadap perubahan. Kepemimpinan transformasional adalah salah satu faktor yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk berhasil melaksanakan perubahan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka untuk menerima perubahan dengan mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik yang beresonansi dengan karyawan [1],[2],[3]. Dengan demikian karyawan menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan.

Pemberdayaan juga dianggap memiliki kontribusi terhadap kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan. Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih siap dan terbuka terhadap inisiatif perubahan. Pemberdayaan meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan mereka dalam proses perubahan, serta memberikan mereka kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka [4].

Artikel ini bertujuan untuk membangun hipotesis untuk penelitian kuantitatif mengenai kontribusi kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Hipotesis yang diformulasikan dalam penelitian ini adalah: (1) ada kontribusi positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan karyawan untuk berubah; (2) ada kontribusi positif dari pemberdayaan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

2. METODE

Tinjauan literatur secara umum dapat dicirikan sebagai proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengintegrasikan temuan penelitian sebelumnya. Dengan menggabungkan hasil dan pandangan dari berbagai studi empiris, tinjauan literatur dapat menjawab pertanyaan penelitian dengan tingkat pengaruh yang melebihi apa yang dapat dicapai oleh satu studi tunggal [5]. Pendekatan yang digunakan untuk menulis artikel tinjauan literatur ini adalah metode penelitian pustaka dengan memanfaatkan platform online seperti Google Scholar, Connected Papers, Watase UAKE, Mendeley. Artikel yang digunakan sebagai referensi dan acuan dalam studi tinjauan literatur sistematis ini adalah makalah penelitian yang diperoleh dari jurnal internasional yang diindeks oleh Scopus dan Copernicus, yang menjelaskan temuan mengenai pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 HASIL

3.1.1 Kesiapan Karyawan untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai resolusi bersama oleh anggota organisasi untuk melaksanakan perubahan dan sejauh mana individu secara kognitif cenderung menerima, menyambut, dan mengadopsi rencana perubahan tertentu [6]. Holt [7] mendefinisikan kesiapan sebagai kepercayaan pekerja bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan, bahwa perubahan tersebut sesuai untuk organisasi, pemimpin berkomitmen pada perubahan ini, dan perubahan tersebut akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi. Seorang

karyawan dinyatakan siap untuk berubah ketika mereka menunjukkan perilaku menerima, menyambut, dan mengadopsi rencana perubahan yang akan dilakukan.

3.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kepentingan organisasi dan dapat memiliki dampak luar biasa pada pengikutnya [8]. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan interaksi dengan pengikut sedemikian rupa sehingga pemimpin dan pengikut saling mendukung untuk mencapai tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi [9].

Kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut dengan meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas mereka untuk mencapai lebih dari yang mereka harapkan, mendorong perubahan positif dan pertumbuhan dalam individu dan organisasi. Gaya kepemimpinan ini dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai lebih dari yang mereka harapkan, mendorong perubahan positif dan pertumbuhan dalam individu dan organisasi.

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio [10]:

1. Pengaruh idealis: Berperan sebagai panutan dan menginspirasi pengikut melalui tindakan, nilai, dan perilaku mereka sendiri.
2. Motivasi inspirasional: Mengartikulasikan visi masa depan yang menarik dan memotivasi pengikut untuk mencapainya.
3. Stimulasi intelektual: Mendorong kreativitas dan inovasi di antara pengikut dengan menantang asumsi, mendorong pemecahan masalah, dan mempromosikan pemikiran kritis.
4. Pertimbangan individual: Menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap kebutuhan dan perkembangan individu pengikut.

3.1.3 Pemberdayaan

Pemberdayaan didefinisikan sebagai berbagi kekuasaan dan otoritas dengan orang lain serta memberi mereka keleluasaan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan dalam pekerjaan mereka [10],[11]. Pemberdayaan berfokus pada bagaimana karyawan memandang kemampuan mereka untuk menangani peristiwa, situasi, dan masalah. Ini didefinisikan sebagai motivasi intrinsik individu berdasarkan persepsi diri mereka dalam kaitannya dengan peran pekerjaan mereka [12].

Pemberdayaan karyawan dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk meningkatkan kemampuan perubahan organisasi dan partisipasi karyawan dalam perubahan [13]. Hal ini juga membuka peluang untuk menguji kemampuan inovatif karyawan, memberi mereka fleksibilitas, kemandirian, dan meningkatkan rasa penghargaan karyawan atas dirinya sendiri.

Dimensi-dimensi pemberdayaan adalah: makna (nilai intrinsik dari tujuan karir individu dan minat mereka terhadap pekerjaan, melibatkan keselarasan antara persyaratan pekerjaan dengan pendapat, nilai, dan perilaku pribadi) ; kompetensi (kemampuan seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan dengan keterampilan); otonomi (persepsi individu tentang memiliki pilihan untuk memimpin serangkaian tindakan, menunjukkan munculnya kemandirian dan keberlanjutan praktik dan proses); efektivitas (sejauh mana individu dapat mempengaruhi hasil akhir dari tugas-tugas strategis, administratif, dan fungsional);

kepercayaan (keyakinan individu bahwa mereka yang berada dalam posisi kekuasaan tidak akan merugikan atau merugikan mereka dan bahwa mereka akan diperlakukan secara adil) [14].

3.2 Pembahasan

Beberapa penelitian terdahulu yang menguji kontribusi dari kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dapat dilihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Tahun Terbit	Judul Artikel	Hasil Penelitian	Persamaan dengan Penelitian ini	Perbedaan dengan Penelitian ini	Hipotesis yang didukung
1.	(Meria et al., 2022) [15]	<i>The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement</i>	kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah	Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai variabel terikat	Efikasi diri sebagai variabel bebas dan keterikatan kerja sebagai mediator	H ₁
2.	(Hariadi & Muafi, 2022) [16]	<i>The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Readiness to Change & Work Motivation: A Survey of PT. Karsa Utama Lestari Employees</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh positif terhadap motivasi karyawan. Hipotesis lainnya adalah kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif. Peran mediasi dari kesiapan untuk berubah dan motivasi kerja juga memiliki pengaruh positif pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, kesiapan untuk berubah, dan motivasi kerja	Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas	Kesiapan karyawan untuk berubah dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi; kinerja karyawan sebagai variabel bebas	H ₁

			memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.			
3.	(Alolabi et al., 2022) [17]	<i>The Effect of Transformational Leadership on Individual Readiness to Change: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Justice (A Study of UAE Construction Industry)</i>	Ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan individu untuk berubah. Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan individu untuk berubah; keadilan organisasi memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan individu untuk berubah	Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai variabel terikat	Adanya variabel mediasi yaitu keterikatan kerja dan keadilan organisasi	H ₁
4.	(Mujib & Rosari, 2023) [18]	<i>The Relationship Between Transformational Leadership, Locus of Control and Employees' Readiness to Change: the Mediating Role of Psycap</i>	Kepemimpinan transformasional secara langsung memengaruhi kesiapan untuk berubah, sementara <i>locus of control</i> internal memengaruhi secara langsung dan tidak langsung. Peran mediasi modal psikologis tidak secara signifikan memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah. Modal psikologis sepenuhnya memediasi pengaruh <i>locus of control</i> internal terhadap kesiapan untuk berubah.	Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai variabel terikat	<i>Locus of control</i> sebagai variabel bebas dan adanya modal psikologis sebagai variabel mediasi	H ₁
5.	(Khan, 2024) [19]	<i>Employee Attitude as a Mediator between Transformational Leadership Style</i>	Ada korelasi positif antara kepemimpinan transformasional, sikap karyawan, dan kesiapan untuk	Kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas dan kesiapan karyawan untuk	Sikap karyawan sebagai variabel mediasi	H ₁

		<i>and Employees' Readiness to Change During COVID-19</i>	berubah. Selain itu, sikap karyawan secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kesiapan untuk berubah.	berubah sebagai variabel terikat		
6.	(Emsza et al., 2016) [20]	<i>The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment</i>	Efikasi diri memiliki pengaruh positif pada kesiapan karyawan untuk berubah; pemberdayaan memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah; pemberdayaan dapat memediasi hubungan antara efikasi diri dengan kesiapan karyawan untuk berubah	Kesiapan karyawan untuk berubah sebagai variabel terikat	Efikasi diri sebagai variabel bebas dan pemberdayaan sebagai variabel mediasi	H ₂
7.	(Ibrahim et al., 2019) [21]	<i>Effect of Professional Nursing Practice Environment and Psychological Empowerment on Nurses' Readiness for Change</i>	lingkungan praktik keperawatan profesional dan pemberdayaan psikologis memiliki hubungan yang positif dengan kesiapan menghadapi perubahan	Pemberdayaan sebagai variabel bebas dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel terikat	Responden berprofesi sebagai perawat	H ₂
8.	(Çelik & Atik, 2020) [22]	<i>Preparing Teachers to Change: The Effect of Psychological Empowerment on Being Ready for Individual Change</i>	pemberdayaan psikologis memiliki kontribusi positif terhadap kesiapan guru untuk berubah	Pemberdayaan sebagai variabel bebas dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel terikat	Responden berprofesi sebagai guru	H ₂
9.	(Rismansyah et al., 2021) [23]	<i>The Effect of Work Environment and Empowerment of Human Resources on Readiness for Change</i>	Lingkungan kerja dan pemberdayaan memiliki kontribusi positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah	Pemberdayaan sebagai variabel bebas dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel terikat	Lingkungan kerja sebagai variabel bebas	H ₂
10.	(Soeharso & Raihanah, 2023) [24]	<i>The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change with Perceived Organizational</i>	pemberdayaan psikologis memiliki kontribusi positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dan dukungan organisasi dapat	Pemberdayaan sebagai variabel bebas dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel terikat	dukungan organisasi sebagai variabel moderasi	H ₂

		<i>Support as A Moderator Factor: Case in Indonesian Employees of Banking Industry</i>	memoderasi hubungan ini			
--	--	--	-------------------------	--	--	--

3.3 Kontribusi Positif Kepemimpinan Transformasional pada Kesiapan untuk Berubah

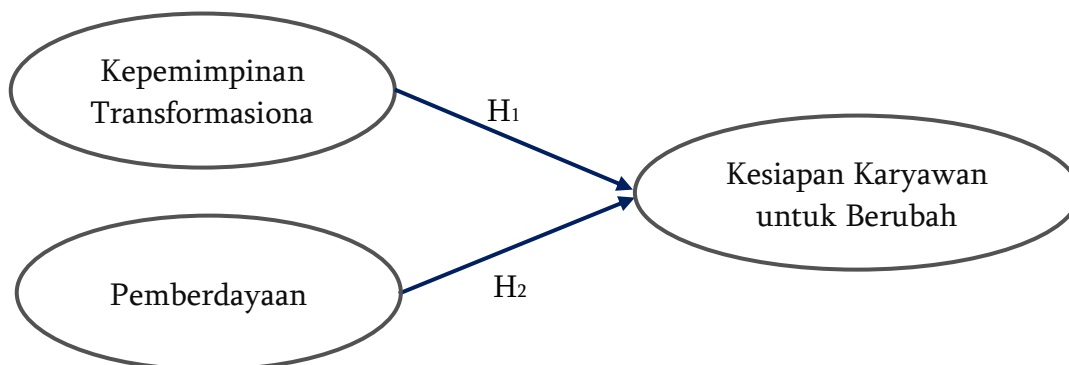
Berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian sebelumnya [15],[16],[17],[18],[19] dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi positif pada kesiapan karyawan untuk berubah. Pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat dan jelas untuk masa depan organisasi. Hal ini membantu memberikan arah dan tujuan yang jelas bagi karyawan sehingga mereka lebih siap untuk menghadapi perubahan. Pemimpin transformasional juga memberi contoh, inspirasi dan motivasi bagi para karyawan dalam menghadapi perubahan.

3.4 Kontribusi Positif Pemberdayaan pada Kesiapan untuk Berubah

Pemberdayaan juga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kesiapan karyawan untuk berubah, terutama pemberdayaan psikologis seperti yang ditemukan dari penelitian [20],[21],[22],[23],[24]. Pemberdayaan dapat membuat karyawan merasa lebih terlibat dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan dan operasional organisasi. Dengan demikian komitmen karyawan terhadap perubahan menjadi lebih baik. Pemberdayaan juga akan meningkatkan kemampuan dan ketrampilan karyawan. Perasaan terlibat dan kemampuan yang meningkat akan membuat karyawan lebih siap dalam menghadapi perubahan.

3.5 Kerangka Konseptual

Berdasarkan perumusan masalah, diskusi, dan penelitian yang relevan, kerangka konseptual dikembangkan adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

4. KESIMPULAN

Berdasarkan tujuan dan diskusi, kesimpulan dari artikel ini adalah rumusan hipotesis untuk penelitian lebih lanjut. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah:

H₁ : ada kontribusi positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan karyawan untuk berubah;

H₂ : ada ada kontribusi positif dari pemberdayaan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

REFERENSI

- [1] Budhiraja, S. (2021). Change-efficacy: the glue that connects organizational change with employees' actions. *Development and Learning in Organizations*, 35(2), 28–30. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2020-0033>
- [2] Coetzee, R., Visagie, J., & Ukpere, W. (2014). Responding to change in a large organization from a leadership angle. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 827–837. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p827>
- [3] Ramcharan, R. S., & Parumasur, S. B. (2014). Leadership effectiveness in managing change, motivating employees and communication and the influence of leadership styles. *Corporate Ownership and Control*, 12(1CONT9), 890–898. <https://doi.org/10.22495/cocv12i1c9p11>
- [4] Lassoued, K., Awad, A., & Guirat, R. Ben. (2020). The impact of managerial empowerment on problem solving and decision making skills: The case of Abu Dhabi University. *Management Science Letters*, 10(4), 769–780. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.020>
- [5] Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- [6] Prakoso, R., Rivai, H. A., & Lukito, H. (2022). Analysis of Supporting Factors on Readiness for Change At Pt Pln (Persero) Sumatera Barat. *Jurnal Mantik*, 6(1), 939–948. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/2507>
- [7] Kamar, K., Novitasari, D., Asbari, M., Winanti, W., & Goestjahjanti, F. S. (2020). Enhancing Employee Performance During the Covid-19 Pandemic: the Role of Readiness for Change Mentality. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(2), 154–166. <https://doi.org/10.15294/jdm.v11i2.25279>
- [8] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education, Inc.
- [9] Northouse, P. G. (2019). Leadership: Theory and practice. In *The Journal of Academic Librarianship* (8th ed., Vol. 24, Issue 2). Sage Publications, Inc. [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(98\)90189-6](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90189-6)
- [10] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). Transformational leadership: Second edition. In *Transformational Leadership* (5th ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- [11] Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2023). Organizational Behavior Organizational Behavior. In *McGraw Hill LLC* (8th ed.). McGraw-Hill US Higher Ed ISE.
- [12] Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- [13] Abualoush, S. H., Obeidat, A. M., Masa'deh, R., & Al-Badi, A. (2016). The role of employees' empowerment as an intermediary variable between knowledge management and information systems on employees' performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 217–237. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2017-0050>
- [14] Hasani, K., & Sheikhesmaeili, S. (2016). Knowledge management and employee empowerment. *Kybernetes*, 45(2), 337–355. <https://doi.org/10.1108/K-04-2014-0077>
- [15] Meria, L., Saukani, Prastyani, D., & Dudhat, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Self-Efficacy on Readiness to Change Through Work Engagement. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 4(1), 78–89. <https://doi.org/10.34306/att.v4i1.242>
- [16] Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa

- Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 11(6), 252–263. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>
- [17] Alolabi, Y., Ayupp, K., & Al Dwaikat, M. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Individual Readiness to Change: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Justice (A Study of UAE Construction Industry). *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(3), 538–570. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v11-i3/15340>
- [18] Mujib, M., & Rosari, R. (2023). the Relationship Between Transformational Leadership, Locus of Control and Employees' Readiness To Change: the Mediating Role of Psycap. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 312–329. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5618.2023>
- [19] Khan, S. (2024). Employee Attitude as a Mediator between Transformational Leadership Style and Employees' Readiness to Change During COVID-19. *Applied Mathematics and Information Sciences*, 18(3), 539–549. <https://doi.org/10.18576/amis/180306>
- [20] Emsza, B., Eliyana, A., & Istyarini, W. (2016). The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, May 2016, 1–7. <https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201>
- [21] Ibrahim, S. E., Elsayed, S. H., & Metwally, F. G. (2019). Effect of professional nursing practice environment and Psychological empowerment on nurses' readiness for change. *Zagazig Nursing Journal*, 15(2). https://journals.ekb.eg/article_118721.html%0Ahttps://journals.ekb.eg/article_118721_ff3c1f279b1a6b6628b7b7247ab4928b.pdf
- [22] Çelik, A. (2017). the Moderating Role of Psychological Wellbeing: Organizational Virtuousness and Work Engagement. *Journal of International Social Research*, 10(50), 668–674. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1700>
- [23] Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., & Yuliani. (2021). The Effect of Work Environment and Empowerment of Human Resources on Readiness for Change. *Global Conference on Business and Managament Vol.*, 1(1), 61–71.
- [24] Soeharso, S. Y., & Raihanah, M. (2023b). The Effect of Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change with Perceived Organizational Support as A Moderator Factor: Case in Indonesian Employees of Banking Industry. *International Journal of Applied Business and International Management*, 8(2), 14–25. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v8i2.2469>