



Analisis Tingkat Kesiapan Organisasi untuk Berubah (Transformasi Menuju IAKN Kupang)

Jeni Isak Lele*, Junaity Soften Sine, Novreadi A. Mangngi

Institut Agama Kristen Negeri Kupang

*isakleleneni@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.34307/b.v3i1.137>

Abstract: *Higher Education Transformation has become a trend among colleges under the Ministry of Religious Affairs. The organizational readiness for change in status and function is not merely about an individual readiness, but the readiness of all of the organization. This research aimed at finding how high the readiness level in the transformation of STAKN Kupang to IAKN Kupang was. A quantitative approach was used by using a survey method. The questionnaire used was the Organizational Readiness for Implementing Change (ORIC) by Weiner which measures two dimensions of readiness named change efficacy and change commitment to face an organizational change. A sample of 50 people was taken out of the population of 200. The result of One Sample T-test shows $t\text{-count} = 5,738$, which compared to the value of $t\text{-table} = 0,67964$. Since the $t\text{-count} > t\text{-table}$, H_0 is accepted which means the readiness level in the institution transformation becoming IAKN Kupang is greater than or equals to 75% as expected ($H_0: m \geq 75\%$). Even though, STAKN Kupang is categorized into a high readiness level group, there are five factors to be considered in the future for the sake of its continuity and sustainability: organizational climate and culture, interpersonal relationship, leadership, past habit and mindset, and techonolgy implementation.*

Keywords: *organizational readiness for implementing change; readiness; transformation*

Abstrak: Transformasi pendidikan tinggi di Indonesia telah menjadi tren di lingkup perguruan tinggi di bawah Kementerian Agama. Kesiapan organisasi untuk beralih status dan fungsi tidak semata-mata berbicara mengenai kesiapan individu dalam organisasi melainkan kesiapan organisasi secara menyeluruh. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan seberapa tinggi tingkat kesiapan dalam transformasi pendidikan tinggi dari STAKN Kupang menjadi IAKN Kupang. Pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode survey digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner *Organizational Readiness for Implementing Change* (ORIC) oleh Weiner yang mengukur dua dimensi kesiapan yakni keyakinan dan komitmen untuk berubah. Sampel penelitian yang digunakan adalah 50 orang dari total populasi 200 orang. Dari hasil uji *One Sample t-test* ditemukan harga $t = 5,738$, harga t tersebut selanjutnya dibandingkan dengan harga $t\text{-tabel} = 0,67964$. Karena $t\text{-hitung}$ lebih besar dari $t\text{-table}$ atau jatuh pada penerimaan H_0 ($5,734 > 0,67964$) maka H_0 diterima sebagaimana dikatakan bahwa tingkat kesiapan transformasi Pendidikan Tinggi menuju IAKN Kupang adalah lebih besar atau sama dengan 75 % dari yang diharapkan ($H_0: m \geq 75\%$). Meskipun STAKN Kupang masuk dalam kategori siap bahkan sangat siap, namun terdapat lima faktor yang perlu diperhatikan untuk menjamin keberhasilan dan keberlangsungan transformasi di masa yang akan datang: iklim dan budaya organisasi, dinamika hubungan interpersonal dalam organisasi, kepemimpinan, kebiasaan dan pola pikir lama, dan penguasaan teknologi.

Kata kunci: kesiapan; *organizational readiness for implementing change*; transformasi

1. Pendahuluan

Transformasi secara literal dapat diartikan sebagai perubahan menyeluruh yang tampak dalam bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya.¹ Perubahan secara sederhana dapat juga disebut peralihan. Dalam dunia pendidikan tinggi di Indonesia, perubahan atau peralihan sebuah institusi menjadi bentuk institusi lain dapat dimungkinkan dengan berbagai pertimbangan seperti kebutuhan sosial dan masyarakat, ekonomi, bahkan pertimbangan politis. Pada dasarnya, tuntutan perubahan pendidikan tinggi adalah bagian dari pembenahan yang dilakukan pemerintah untuk menyediakan layanan pendidikan yang efektif bagi masyarakat. Dalam proses peralihannya, hal ini bukan saja terkait bentuk yang berbeda, melainkan untuk memainkan peran edukasi yang lebih luas, oleh karenanya diperlukan kesadaran dari perguruan tinggi tersebut untuk menghadapi proses transisi perubahan organisasi.

Perubahan status di perguruan tinggi Indonesia terjadi dalam beberapa bentuk. Sebagai contoh perguruan tinggi swasta dapat berubah status menjadi negeri. Data Kementerian Ristek dan Dikti tahun 2018 menunjukkan adanya 35 Perguruan Tinggi Negeri (PTN) baru yang beralih status dari Perguruan Tinggi Swasta (PTS).² Dalam pelaksanaannya, ketika PTS berubah menjadi PTN, kebutuhan sumber daya manusia pun meningkat. Contoh lain adalah status perguruan tinggi negeri (PTN) yang dapat berubah dari PTN-Satker (Satuan Kerja di bawah Kementerian) menjadi PTN-BLU (Badan Layanan Umum) atau PTN-BH (Berbadan Hukum). Perubahan status dilakukan dengan berbagai kepentingan seperti terkait pengelolaan anggaran, atau berbagai hal teknis lainnya yang pada ujungnya bertujuan untuk peningkatan mutu Pendidikan tinggi.

Selain itu, transformasi Pendidikan tinggi juga terjadi dalam hal perguruan tinggi dengan level akademi melakukan peralihan bentuk menjadi sekolah tinggi, yang kemudian dapat beralih menjadi institut, dan pada akhirnya dimungkinkan untuk bertransformasi menjadi universitas. Fenomena inilah yang kerap terjadi di lingkup perguruan tinggi keagamaan di bawah Kementerian Agama. Perguruan tinggi yang memilih untuk melakukan transformasi ini akan memperoleh kapasitas yang lebih besar dalam berbagai aspek baik secara kuantitas mahasiswa, pegawai, dosen, dan pastinya dalam hal penganggaran. Oleh sebab itu, perguruan tinggi perlu melakukan berbagai persiapan agar mampu beradaptasi ketika mengadopsi sebuah sistem yang baru.

Kesiapan organisasi untuk berubah (*organizational readiness for change*) adalah gagasan yang ditemukan oleh Weiner³ dimana kesiapan organisasi tidak lagi dipahami sebagai kesiapan individu (karyawan) melainkan kesiapan secara organisasi. Organisasi

¹KBBI, "Kamus Besar Bahasa Indonesia Online," diakses November 2, 2019, kbbi.web.id.

²"9200 CPNS Dosen Dialokasikan Untuk 35 PTN Baru," *Okezone News*, last modified 2018, accessed January 28, 2020, news.okezone.com.

³Bryan J. Weiner, "A Theory of Organizational Readiness for Change," *Implementation Science* 4, no. 1 (2009): 1-9.

sendiri dipahami dan dijelaskan oleh Sutarto⁴ sebagai “sekelompok orang yang memiliki suatu sistem kerja yang berusaha bersama untuk mencapai suatu tujuan”. Berdasarkan pengertian ini, kesiapan sebuah organisasi atau lembaga bergantung pada sistem yang dimiliki kelompok orang dalam organisasi atau lembaga itu sendiri. Kesiapan organisasi untuk berubah dipahami sebagai wujud keyakinan karyawannya akan urgensi perubahan dan tingkat motivasi, kemampuan, dan penyesuaian organisasi saat dihadapkan dengan lingkungan yang dinamis. Karyawan (anggota organisasi) dalam hal ini tenaga pendidik dan kependidikan adalah roh dari perguruan tinggi yang mana melaluinya sebuah lembaga pendidikan tinggi dapat berhasil menggapai perubahan secara optimal.

Kesiapan sebuah lembaga untuk berubah dapat dilihat dari dua perspektif yang berbeda yakni perspektif struktural dan perspektif psikologis. Dijelaskan bahwa perspektif struktural terkait fungsi struktur organisasi yang menyokong keberhasilan penerapan perubahan organisasi. Sementara itu, perspektif psikologis terkait seberapa besar keyakinan anggotanya akan kapabilitas menyelesaikan persoalan tantangan perubahan organisasi.⁵ Kesiapan yang dilihat dari tatanan organisasi ialah kemampuan sebuah lembaga untuk menyusun struktur organisasinya dengan efektif dan efisien untuk menopang tantangan perubahan yang akan dialami. Sementara itu, kesiapan secara psikologis adalah kemampuan setiap orang dalam organisasinya untuk berkomitmen dan bersinergi untuk menjalani peralihan yang terjadi.

Skala *Organizational Readiness for Implementing Change* (ORIC) diciptakan untuk melihat seberapa besar tingkat kesiapan organisasi untuk berubah. Skala ini telah dikembangkan oleh Shea, dkk., dengan dilandaskan pada teori Weiner mengenai Kesiapan Organisasi untuk Berubah.⁶ Pertanyaan-pertanyaan dalam skala ini merepresentasikan dua dimensi indikator kesiapan organisasi untuk berubah yakni komitmen untuk berubah dan keyakinan untuk berubah. Indikator komitmen untuk berubah terkait daya dorong karyawan untuk setia dalam mengimplementasikan perubahan, sementara indikator keyakinan untuk berubah terkait kepercayaan kolektif mengenai kemampuan diri mereka dalam menghadapi perubahan. Kesiapan dalam dua hal ini menjadi penting karena ketika perorangan dalam sebuah organisasi memiliki komitmen dan keyakinan yang tinggi maka mereka diharapkan dapat mendedikasikan diri mereka untuk tetap bekerja dengan baik ketika dihadapkan dengan tantangan maupun hambatan.

⁴Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi* (Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 1987).

⁵Nasser Shahrabi and Guy Paré, “Rethinking the Concept of Organizational Readiness: What Can IS Researchers Learn from the Change Management Field?,” *20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2014*, no. August (2014).

⁶Christopher M. Shea et al., “Organizational Readiness for Implementing Change: A Psychometric Assessment of a New Measure,” *Implementation Science* (2014).

Sebelumnya, Lehman dkk meneliti asesmen komprehensif mengenai kesiapan organisasi untuk berubah.⁷ *Organizational Readiness for Change* (ORC) melihat secara keseluruhan kesiapan yang mencakup sejauh mana kesiapan psikologis pimpinan dan staff, potensi yang dimiliki institusi atau lembaga, dan iklim organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kesiapan dalam hal motivasi (komitmen dan keyakinan) pimpinan dan staff dalam menerapkan sebuah perubahan. Setiap potensi atau sumber daya yang dimiliki oleh sebuah lembaga tidak dapat berfungsi secara maksimal ketika motivasi yang dimiliki tergolong rendah. Meskipun sebaliknya, motivasi saja tentulah tidak akan cukup ampuh untuk menghadapi persoalan-persoalan yang mungkin ditimbulkan oleh perubahan tersebut. Motivasi dikatakan sebagai pendorong bagi seseorang atau sekelompok orang untuk menginisiasi perubahan dan beradaptasi dengan sistem yang berbeda.

Terdapat 5 faktor yang memengaruhi kesiapan sebuah organisasi untuk berubah, antara lain (1) iklim dan budaya organisasi dimana budaya organisasi terkait sistem kerja organisasi yang berhubungan dengan nilai, pola relasi, norma yang menjadi dasar perilaku kerja karyawan⁸, sementara iklim organisasi didefinisikan sebagai cara pandang karyawan akan kondisi lingkungan kerja mereka⁹, (2) dinamika hubungan interpersonal dalam organisasi adalah cara komunikasi para karyawan dalam bersinergi melakukan berbagai koordinasi ketika dihadapkan dengan perubahan¹⁰, (3) kepemimpinan adalah kemampuan menyampaikan visi dan ketrampilan manajerial dalam memengaruhi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan¹¹, (4) kebiasaan dan pola pikir lama, Weiner¹² memaparkan bahwa pengalaman di masa lalu membentuk pola pikir lama yang dapat bersifat positif tetapi juga negatif apalagi terkait keterbukaan karyawan untuk menghadapi perubahan, dan (5) penguasaan teknologi terkait terpaparnya karyawan pada pengimplementasian teknologi baru dan kemampuan mereka beradaptasi dalam praktiknya.¹³

Sekolah Tinggi Agama Kristen Negeri (STAKN) Kupang adalah salah satu perguruan tinggi di bawah Kementerian Agama yang pada tahun 2012 bertransformasi dari perguruan tinggi swasta dengan nama Sekolah Tinggi Agama Kristen (STAK) Kupang. Sebagai perguruan tinggi yang responsif terhadap perubahan, STAKN Kupang melalui proses

⁷Wayne E.K. Lehman, Jack M. Greener, and D. Dwayne Simpson, "Assessing Organizational Readiness for Change," *Journal of Substance Abuse Treatment* 22, no. 4 (2002): 197–209.

⁸Ibid.

⁹Lawrence B. Chonko, Weeks, W.A., James Roberts, "Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation," *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 1, no. 24 (2004): 7–17.

¹⁰Ibid.

¹¹Talavera GA Castaneda, S. F., Holscher J, Mumman MK, Salgado H, Keir KB, dan Foster-Fishman PG, "Dimension of Community and Organizational Readiness for Change," *Progress in Community Health Partnership: Research, Education, and Action* 2, no. 9 (2012): 219–226.

¹²Weiner, "A Theory of Organizational Readiness for Change."

¹³Weeks, W.A., James Roberts, "Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation."

transformasi yang cepat di tahun 2020 akan resmi beralih status menjadi IAKN (Institut Agama Kristen Negeri) Kupang. Hal ini tentu tidak terlepas dari tuntutan sosial masyarakat dimana Provinsi Nusa Tenggara Timur memiliki populasi penduduk beragama Kristen dengan jumlah 1.627.157 jiwa (34,7%) yakni populasi terbesar kedua.¹⁴ Layanan pendidikan & keagamaan tentunya menjadi lebih luas dengan terjadinya perubahan bentuk perguruan tinggi. Status institut akan menjangkau lebih banyak kebutuhan masyarakat akan jurusan dan lain sebagainya. Di lain sisi, tanggung jawab yang diemban oleh sebuah institut menjadi lebih besar sehingga diperlukan persiapan dan kesiapan semua pihak. STAKN Kupang bersama STAKN Toraja dan STAKN Palangkaraya adalah paket kedua dalam sejarah peralihan status Perguruan Tinggi Agama Kristen Negeri (PTAKN) di Kementerian Agama setelah paket pertama (IAKN Tarutung, IAKN Manado, dan IAKN Ambon).

Proses transformasi kelembagaan STAKN Kupang menarik untuk dianalisis karena STAKN Kupang adalah STAKN termuda yang berdiri pada tahun 2012, namun yang tercepat dan responsif dalam perubahan status. Siklus yang tidak begitu panjang dalam proses transformasi tentunya menyisakan pertanyaan mengenai kesiapan STAKN Kupang secara kelembagaan, baik secara struktur organisasi maupun komitmen kelembagaan secara menyeluruh, untuk beralih status. Melalui dua kali *Focus Group Discussion* (FGD), berbagai pemaparan dan diskusi terkait peralihan status telah disosialisasikan. FGD telah melibatkan berbagai pihak *stakeholder* baik pemerintah, sekolah, dan gereja serta telah merefleksikan urgensi kebutuhan masyarakat NTT akan pendidikan keagamaan. Akan tetapi, kerangka ideal peralihan status tetap harus dirumuskan dan menjadi landasan bagi kualitas pelayanan STAKN Kupang sebagai institut di masa yang akan datang. Analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) belum sepenuhnya dilakukan. Padahal sebenarnya analisis ini diperlukan untuk memunculkan rasionalitas urgensi perubahan STAKN menjadi IAKN. Sebagai contoh, analisis yang dilakukan Darmawan dan Sujoko¹⁵ terhadap kualitas layanan yang dilakukan untuk melihat seberapa keberwujudan, kehandalan, ketanggapan, jaminan dan ketulusan sebuah institusi dapat memuaskan mahasiswa.

Penelitian terkait peralihan status perguruan tinggi telah dilakukan sebelumnya di IAIN Kendari dengan judul *Readiness Frame: Analisis Kerangka Kesiapan Dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman IAIN Kendari)* oleh Syahrul.¹⁶ Penelitian ini dilakukan setelah STAIN Kendari telah beralih status menjadi IAIN Kendari. Hasil penelitian dengan pendekatan kualitatif ini menunjukkan bahwa formulasi Rencana Strategis IAIN

¹⁴Badan Pusat Statistik Indonesia, "Badan Pusat Statistik," last modified 2010, accessed November 2, 2019, <https://sp2010.bps.go.id>.

¹⁵I Putu Ayub Darmawan and Edi Sujoko, "Survei Terhadap Kepuasan Mahasiswa Pada Kualitas Layanan Di STT Simpson Ungaran, Semarang, Jawa Tengah," *Satya Widya* 33, no. 1 (2017): 45.

¹⁶Syahrul Syahrul, "Readiness Frame: Analisis Kerangka Kesiapan Dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman IAIN Kendari)," *Al-Ta'dib* 9, no. 1 (2016): 162-180.

Kendari 2014-2018 belum menampilkan keadaan yang sesungguhnya terjadi. Terkesan detail informasi yang valid belum sepenuhnya dipaparkan, padahal kebenaran tersebut berfungsi untuk merefleksi perumusan langkah-langkah strategis. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dilihat dari standar idealnya, lembaga IAIN Kendari memiliki kesiapan untuk sebuah transformasi yang sangat rendah atau secara singkat menjadi semata-mata “berkah tak terduga” atau *blessing in disguise*.

Beberapa masalah yang muncul dalam proses transformasi ini adalah (1) Pertimbangan tuntutan sosial dan masyarakat, ekonomi, bahkan politis yang memengaruhi proses transformasi pendidikan tinggi; (2) Ketidaksiapan sebuah organisasi/lembaga dalam transformasi pendidikan tinggi yang dapat menyebabkan tidak optimalnya layanan pendidikan bagi masyarakat; dan (3) Jangka waktu transformasi yang sangat cepat atau lambat sehingga memunculkan keraguan mengenai kesiapan secara kelembagaan. Penelitian ini selanjutnya berfokus untuk menemukan seberapa tinggi tingkat kesiapan STAKN Kupang sebagai salah satu Perguruan Tinggi Kristen Negeri (PTKN) dalam menghadapi transformasi menjadi sebuah institut.

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berdasarkan pemaparan diatas adalah: Hipotesis Nol (H_0): Tingkat kesiapan transformasi Pendidikan tinggi menuju IAKN Kupang adalah lebih besar atau sama dengan 75 % dari yang diharapkan ($H_0:m \geq 75 \%$). Hipotesis alternative (H_a): Tingkat kesiapan Transformasi Pendidikan Tinggi menuju IAKN Kupang adalah lebih kecil dari 75 % dari yang diharapkan ($H_0:m < 75 \%$).

2. Metode

Metode penelitian secara ringkas adalah suatu set prosedur yang dilakukan dengan “sistematis, terarah, dan obyektif” oleh peneliti untuk mencari jawaban terhadap permasalahan yang dirumuskan dalam penelitiannya.¹⁷ Oleh karenanya, jenis penelitian kuantitatif dengan metode survey telah digunakan oleh peneliti untuk menemukan jawaban atas hipotesis penelitian. Sugiyono menjelaskan bahwa Penelitian Survei menyediakan sebuah deskripsi kuantitatif atau angka-angka yang menggambarkan tren, perilaku, pendapat suatu populasi dengan melihat sampel populasi tersebut.¹⁸ Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah keseluruhan karyawan baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di STAKN Kupang yang berjumlah 200 orang, sementara jumlah sampel sebanyak 50 orang yang diambil secara proporsional pada setiap unit/bagian/jurusan. *Proportional sampling* adalah sampel yang diambil dalam populasi memiliki divisi atau pembagian sehingga dalam penelitian ini sampel diambil secara berimbang pada masing-masing sub-bagian dan jurusan.¹⁹

¹⁷Sonny Eli Zaluchu, “Strategi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif Di Dalam Penelitian Agama,” *Evangelikal* 4, no. 1 (2020): 28–38.

¹⁸Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2013).

¹⁹Hadi S., *Statistik* (Yogyakarta: Perpustakaan Pelajar, 2015).

Pengumpulan data di lapangan dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah teknik mengumpulkan data penelitian dengan menyebarkan daftar pernyataan atau pertanyaan tertulis untuk dijawab oleh responden penelitian.²⁰ Untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi untuk berubah, kuesioner bernama *Organizational Readiness for Change* (ORIC) digunakan. Dalam kuesioner ini, empat pilihan jawaban dimulai dari angka 1 yang berarti Sangat Tidak Setuju, hingga 4 yang mengindikasikan Sangat Setuju, akan dipilih oleh karyawan dengan memberi tanda silang (X) pada kolom jawaban yang paling sesuai dengan keadaan mereka yang sesungguhnya. Di dalamnya, terdapat dua belas (12) pertanyaan yang mencakup indikator dimensi komitmen dan dimensi keyakinan untuk berubah. Kedua dimensi ini lebih mencerminkan aspek motivasi atau psikologis dari karyawan yang organisasi atau lembaganya mengimplementasikan perubahan status. Pramadani dan Fajrianti²¹ dalam penelitiannya menggambarkan bagaimana komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh pada kesiapan sebuah organisasi untuk berubah, bahkan terhadap kesuksesan transformasi tersebut. Selain itu, Guamaradewi dan Mangundjaya juga melakukan penelitian terkait komitmen afektif untuk berubah dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kesiapan individu dan organisasi untuk berubah menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.²² Dengan demikian, pengukuran kedua indikator dimensi komitmen dan keyakinan karyawan dalam skala ORIC dinilai efektif untuk melihat sejauh mana kesiapan STAKN Kupang untuk berubah menjadi IAKN Kupang.

Kuesioner ORIC telah digunakan dalam penelitian sebelumnya, serta dilakukan uji validasi dan uji reliabilitas dan dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan.²³ Dalam penelitian ini, uji validasi dan reliabilitas dilakukan lagi dengan hasil sebagai berikut.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pertanyaan 1	38,4898	44,338	,815	,784	,938
Pertanyaan 2	38,5714	43,042	,788	,723	,940
Pertanyaan 3	38,6531	43,565	,823	,802	,938
Pertanyaan 4	38,6122	43,242	,821	,777	,938
Pertanyaan 5	38,5714	44,333	,762	,765	,940
Pertanyaan 6	38,4694	44,421	,751	,830	,941
Pertanyaan 7	38,6122	45,409	,743	,755	,941

²⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2018).

²¹ Ayu Bianda Pramadani and Fajrianti, "Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya," *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* 1 No 2, no. 02 (2012): 102-109.

²² Nandita Galuh Guamaradewi and Wustari L. Mangundjaya, "Dampak Kesiapan Individu Dan Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Bagi Komitmen Afektif Untuk Berubah," *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas* 2, no. 2 (2018): 57-68.

²³ Kornelius Widyawan Haryanto, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Kesiapan Organisasi Untuk Berubah" (Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2018).

Pertanyaan 8	38,2449	49,730	,535	,551	,947
Pertanyaan 9	38,2857	47,583	,666	,734	,943
Pertanyaan 10	38,5306	46,546	,674	,663	,943
Pertanyaan 11	38,2449	48,105	,719	,744	,943
Pertanyaan 12	38,7143	42,667	,899	,868	,935

Responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 49. Nilai *r-tabel* didapatkan dengan *degree of freedom* (df) = n-k (k=jumlah butir pertanyaan dalam sebuah variabel) sehingga df= 49-12= 37, maka r-tabel = 0,325. Dengan demikian semua pertanyaan setelah diuji dinyatakan valid karena nilai *r-hitung* (nilai pada *corected Item-Total Correlation*) > dari r-tabel.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.945	.946	12

Dari output SPSS menunjukkan tabel *Reliability Statistics* terlihat pada *Cronbach's Alpha* 0.945 > 0.60. Dengan demikian konstruk pertanyaan pada item angket tersebut reliable. Untuk mengolah data penelitian, *Statistical Product and Servise Solution (SPSS)* versi 20 telah digunakan.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Deskripsi Subyek Penelitian

Responden dalam penelitian ini berjumlah 50 yang terdiri dari pimpinan, staf, dan dosen yang mewakili setiap bagian, unit, dan jurusan yang ada di lingkungan STAKN Kupang. Setelah disebar, 1 (satu) angket tidak dikembalikan sehingga total responden berkurang menjadi 49. Adapun data responden dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1: Data Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
Pimpinan	15	30
Staf	22	45
Dosen	12	25
Total	49	100

Dari Tabel 1 di atas diperoleh responden berdasarkan jabatan. Pimpinan yang menjadi responden berjumlah 15 orang atau sebanyak 30%. Responden yang memiliki status sebagai staff berjumlah 22 orang atau sebanyak 45%. Sementara itu, responden yang berstatus sebagai dosen adalah sebanyak 12 orang atau 25% dari total responden.

Tabel 2: Data Responden Berdasarkan Lama Kerja

Jabatan	Jumlah	Persentase (%)
≤ 1 tahun	11	22
2 - 5 tahun	19	39
≥ 5 tahun	19	39
Total	49	100

Selanjutnya, dari Tabel 2 di atas diperoleh responden berdasarkan lama/masa kerja. Responden dengan masa kerja sama dengan atau kurang dari satu tahun adalah sebanyak 11 orang atau sebesar 22% dari total responden. Sementara itu, baik responden dengan masa kerja 2 sampai 5 tahun maupun responden dengan masa kerja diatas 5 tahun masing-masing berjumlah 19 orang atau sebesar 39% dari total responden.

Deskripsi Hasil Penelitian

Deskripsi data penelitian mencakup skor rerata atau *mean* pada kesiapan transformasi pendidikan tinggi. Perhitungan ini didasarkan pada perbandingan antara *mean empirik* dan *mean teoretik*. *Mean empirik* adalah perhitungan rata-rata skor pada semua subjek yang diteliti, sementara *mean teoretik* adalah jumlah skor ideal yang dihitung berdasarkan jumlah item dalam skala. STAKN Kupang dikatakan *memiliki* tingkat kesiapan transformasi pendidikan tinggi yang tinggi apabila mean empirik lebih besar dari skor *mean teoretik*.

Berdasarkan Jabatan

Berdasarkan tabel di bawah, rata-rata kesiapan para staff dan pimpinan tergolong tinggi karena *mean empirik* disini lebih besar dari *mean teoritik* (30). Secara khusus, *mean* para staff (termasuk di dalamnya para dosen) lebih tinggi yaitu sebesar 42,48 dibandingkan dengan pimpinan dengan mean 40,60.

Tabel 3: Perbedaan Mean Kesiapan Transformasi Pendidikan Tinggi pada Jabatan

Group Statistics					
	JABATAN	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KESIAPAN	Pimpinan	15	40.60	5.604	1.447
	Staff	33	42.48	8.043	1.400

Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4: Perbedaan Mean Kesiapan Transformasi Pendidikan Tinggi pada Lama Kerja

Group Statistics					
	LAMA_KERJA	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KESIAPAN	kurangdari 5 tahun	22	44.00	4.821	1.028
	samadenganataulebihdari 5 tahun	27	40.37	8.603	1.656

Tabel di atas menunjukkan bahwa mereka yang bekerja lebih lama justru memiliki rata-rata kesiapan transformasi pendidikan tinggi dengan mean 40,37 yang lebih rendah dibandingkan mereka yang bekerja kurang dari 5 tahun dengan mean 44.00. Meskipun demikian, kedua kelompok ini memiliki mean yang lebih tinggi dari *mean* ideal yakni berada di atas angka 30.

Deskripsi Secara Umum

Tabel 5: Hasil Uji *One-sample statistics* Kesiapan Transformasi Pendidikan Tinggi

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
KESIAPAN	49	42.00	7.320	1.046

Hasil uji *One Sample T-Test* yang dideskripsikan di Tabel 3 dan Tabel 4 menunjukkan *mean empiric* sebesar 42. Bila dibandingkan dengan *mean teoretik* yang telah dihitung sebelumnya yakni 30, maka *mean empiric* lebih besar dari *mean teoretik* ($42 > 30$). Hal ini berarti bahwa tingkat kesiapan transformasi pendidikan tinggi di lingkungan STAKN Kupang untuk menjadi IAKN Kupang tergolong tinggi.

Uji Hipotesis

Adapun Hipotesis tersebut diuji dengan *One-sample T-Test* dan hasilnya seperti pada tabel berikut:

Tabel 6: Hasil Uji *One-sample T-Test* Kesiapan Transformasi Pendidikan Tinggi

One-Sample Test						
Test Value = 36						
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
KESIAPAN	5.738	48	.000	6.000	3.90	8.10

Jumlah skor kesiapan transformasi *pendidikan* tinggi yang diperoleh melalui pengumpulan data adalah = 2058. Dengan demikian nilai kesiapan transformasi pendidikan tinggi di lingkungan STAKN Kupang adalah = $2.058 : 2352 = 0,875 = 87,5\%$. Dari hasil perhitungan ditemukan harga $t = 5,738$, harga t tersebut selanjutnya dibandingkan dengan harga t -tabel dengan derajat kebebasan (dk) = $n-1 = (49-1=48)$ dengan *margin of error* $\alpha=5\%$ untuk *one tail test*. Berdasarkan dk 48 dan $\alpha=5\%$ harga t -tabel untuk *one tail test* = 0,67964. Dengan demikian, karena t -hitung lebih besar dari t -table atau jatuh pada penerimaan H_0 ($5,734 > 0,67964$) maka H_0 diterima.

Berdasarkan perhitungan di atas maka Hipotesis Nol (H_0) diterima sebagaimana dikatakan bahwa tingkat kesiapan transformasi Pendidikan Tinggi menuju IAKN Kupang adalah lebih besar atau sama dengan 75 % dari yang diharapkan ($H_0: m \geq 75\%$).

Pembahasan

Analisis Tingkat Kesiapan Transformasi Pendidikan Tinggi melihat seberapa tinggi sebenarnya kesiapan pimpinan dan staff baik tenaga kependidikan maupun tenaga pendidik ketika STAKN Kupang akan beralih status menjadi institut dengan nama Institut Agama Kristen Negeri (IAKN) Kupang. Dikatakan 'transformasi' karena perubahan ini termasuk perubahan dalam skala yang cukup besar. Perubahan besar ini membutuhkan kesiapan dalam berbagai hal teknis manajemen administrasi dan sumber daya manusia (SDM).

Penelitian ini secara spesifik melihat pada sisi psikologis dari karyawan di STAKN Kupang untuk menjalankan peralihan status menjadi sebuah institut. Oleh karena itu,

kuesioner *Organizational Readiness for Change* (ORIC) digunakan. Angket ini memiliki fokus untuk melihat dua dimensi kesiapan organisasi yakni komitmen dan keyakinan untuk berubah. Kedua dimensi ini menitikberatkan analisis pada kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang terlibat secara langsung ketika perubahan ini diterapkan. Secara khusus, aspek yang dipelajari yakni melihat aspek dorongan dan motivasi yang dimiliki ketika sebuah organisasi mengalami perubahan.

Hasil penelitian secara umum menunjukkan perbandingan *mean empirik* lebih besar dari *mean teoretik* ($42 > 30$). Hal ini berarti bahwa tingkat kesiapan di lingkungan STAKN Kupang untuk bertransformasi menjadi IAKN Kupang termasuk dalam kategori yang tinggi. Komitmen dan keyakinan responden mengenai kesiapan untuk bertransformasi menjadi institut sangat tinggi, dilihat dari *mean* (42), sementara nilai maksimum untuk kategori sangat siap adalah 44. Kedua aspek ini memang terkesan begitu subjektif karena melihat sisi karyawan semata dengan apa yang kemungkinan mereka anggap sebagai bagian loyalitas mereka terhadap peralihan status STAKN Kupang. Akan tetapi, hal ini adalah lumrah karena terkait optimisme yang dimiliki para individu dalam sebuah lembaga untuk berkembang menjadi sebuah organisasi yang lebih besar dari sisi kualitas maupun kuantitas. Dengan hasil ini terlihat bahwa karyawan di STAKN Kupang berkomitmen dan bekeyakinan secara positif ketika dihadapkan dengan transformasi berupa peralihan status ini.

Selanjutnya, untuk melengkapi gambaran hasil penelitian yang lebih terpetakan, analisis tambahan dilakukan untuk melihat seberapa tinggi tingkat kesiapan dengan dua kategori kelompok. Kategori kelompok pertama ialah kelompok jabatan dimana terbagi menjadi dua yakni pimpinan dan staff. Selanjutnya kelompok kedua ialah kategori lama bekerja yakni mereka yang bekerja kurang dari 5 tahun dan yang telah bekerja selama 5 tahun atau lebih.

Pertama, dilihat dari kelompok jabatan yang dibagi atas pimpinan dan staff, ditemukan bahwa *mean* keduanya tergolong tinggi yakni pimpinan (40,60) dan staff (42,48). Meskipun dapat dilihat responden yang menduduki posisi bukan pimpinan memiliki komitmen dan keyakinan untuk transformasi menjadi institut yang lebih tinggi daripada pimpinan. Seperti telah dibahas sebelumnya, komitmen dan keyakinan individu dapat saja terkait erat dengan perasaan untuk menunjukkan kesetiaan (loyalitas) kepada lembaga. Ini dapat menjelaskan mengapa responden yang berstatus staff malah memiliki skor yang lebih tinggi dari pimpinannya.

Selanjutnya adalah analisis tambahan yang dilakukan pada kelompok dengan kategori lama bekerja. Dua kategori yang dibagi ialah kelompok yang bekerja di bawah 5 tahun, dan mereka yang bekerja selama 5 tahun atau lebih. Kelompok pertama memiliki *mean* yang lebih tinggi yakni 44,00 sedangkan kelompok kedua memiliki *mean* 40,37. Lagi-lagi, kedua kelompok tergolong tinggi tingkat kesiapannya karena memiliki mean

di atas *mean teoretik* (30). Berdasarkan data ini maka responden yang bekerja kurang dari 5 (lima) tahun memiliki keyakinan dan komitmen yang lebih mengenai transformasi STAKN Kupang menjadi IAKN Kupang dibandingkan mereka yang bekerja lebih lama. Jika merujuk pada sisi psikologis terkait loyalitas, mereka yang belum terlalu lama bekerja cenderung memiliki komitmen dan keyakinan yang lebih positif dibandingkan mereka yang sudah 5 tahun atau lebih bekerja.

Pengujian hipotesis juga menunjukkan asumsi penelitian bahwa tingkat kesiapan transformasi Pendidikan Tinggi menuju IAKN Kupang adalah lebih besar atau sama dengan 75 % dari yang diharapkan, yakni sebesar 87,5%. *T-hitung* lebih besar dari *t-table* atau jatuh pada penerimaan H_0 ($5,734 > 0,67964$) maka H_0 diterima. Secara kuantitatif, temuan penelitian berhenti di paragraf sebelumnya, dengan terbuktinya hipotesis dalam penelitian ini. akan tetapi, terdapat satu temuan penelitian yang menarik untuk dicermati sebagai catatan dan masukan bagi STAKN Kupang yang akan segera beralih status menjadi IAKN Kupang di 2020. Sebuah kuesioner dikembalikan dengan sebuah catatan yang menurut peneliti perlu dibahas disini meskipun semua hasil penelitian secara kuantitatif telah menunjukkan bahwa para responden dikategorikan memiliki tingkat kesiapan yang tinggi. Catatan tersebut tertulis sebagai berikut:

SDM di STAKN masih kurang baik dari hanya orang-orang tertentu saja yang selalu dilibatkan dalam setiap kegiatan bagaimana kita mau mengimplementasikan transformasi pendidikan tinggi masalah gaji belum transparan.”

(Sumber: Kuesioner, Anonim).

Catatan ini menggugah peneliti untuk melihat kembali faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah yang dibahas dalam paragraf selanjutnya.

Kesiapan sebuah lembaga untuk berubah baik secara fungsi maupun status tentunya dipengaruhi oleh berbagai faktor baik internal maupun eksternal lembaga tersebut. Faktor pertama, terkait iklim dan budaya organisasi, merupakan salah satu penentu apakah sebuah lembaga dapat dengan lancar menjalankan peralihan status menjadi lebih besar bukan hanya secara kuantitas tetapi juga kualitasnya. “Taat Asas” seharusnya telah menjadi pegangan dan kebiasaan yang menjadi karakter sebuah lembaga. Ketika pengeluhan-pengeluhan terjadi di antara karyawan, proses transformasi tentunya akan mengalami kendala di dalam perjalannya ke depan. Seperti dikatakan, jauh lebih mudah memulai sesuatu daripada mempertahankannya, prinsip sederhana ini juga berlaku dalam sebuah organisasi. Lehman menjabarkan 6 karakteristik iklim organisasi yang akan menjamin keberhasilan penerapan perubahan yakni, kejelasan misi dan tujuan organisasi, kekompakan staff, kemandirian staff, keterbukaan dalam komunikasi, level stres staff, dan keterbukaan terhadap perubahan.²⁴ Keenam poin ini menentukan apakah iklim organisasi dapat dikatakan sehat atau kurang sehat. Diperlukan refleksi yang mendalam untuk secara jujur menilai sejauh mana Lembaga dalam hal ini pergu-

²⁴Lehman, Greener, and Simpson, “Assessing Organizational Readiness for Change.”

ruan tinggi telah matang secara organisasi sehingga mampu mengemban tanggung jawab dengan kapasitas yang jauh lebih besar.

Faktor selanjutnya terkait dinamika hubungan interpersonal dalam organisasi. Transparansi di dalam berbagai kebijakan kelembagaan akan mendorong setiap karyawan di dalamnya untuk bersikap positif terhadap satu sama lain. Ketika berbagai keputusan yang dibuat yang melibatkan karyawan dilakukan dengan tidak terbuka, seolah-olah semuanya tergantung "kebijakan pimpinan" maka timbul ketidakpercayaan dan kekurangharmonisan di antara para karyawan. Hal ini menjadikan lembaga memiliki kubu-kubu atau kelompok-kelompok yang secara emosional terbagi-bagi.

Faktor ketiga adalah kepemimpinan. Kemampuan para pemimpin untuk merangkul bawahannya sebenarnya adalah ketrampilan untuk mengkomunikasikan gagasan-gagasan besar yang ia miliki dengan cara tepat yang dapat diterima oleh bawahannya. Kepemimpinan secara sederhana berkaitan erat dengan ketrampilan berkomunikasi. Apakah kebijakan atau keputusan yang dibuat para pimpinan dapat dipahami oleh karyawannya? Ini tentu membutuhkan kemampuan menyampaikan kebijakan atau keputusan tersebut dengan cara yang jelas dan bersifat transparan.

Faktor berikutnya adalah kebiasaan dan pola pikir lama. Ketika perubahan itu terjadi, maka baik pimpinan, staff, dan dosen perlu memiliki kebiasaan dan pola pikir yang baru untuk beradaptasi dengan kebutuhan transformasi. Weiner memaparkan bahwa selain budaya organisasi dan kebijakan dan mekanisme kerja organisasi, pengalaman masa lampau (*past experience*) dengan perubahan dapat secara positif atau negatif memengaruhi pemikiran karyawan terkait apakah mereka akan diuntungkan ketika perubahan dijalankan atau apakah perubahan organisasi akan efektif.²⁵ Berbagai aspek di dalam suatu perguruan tinggi yang beralih status dengan sendirinya bertransformasi baik dari bidang akademik, administrasi kepegawaian dan keuangan, maupun kemahasiswaan. Ketika lembaga tidak adaptif terhadap tuntutan perubahan ini, maka kemunduran mungkin saja terjadi dalam perkembangannya. Kebiasaan dan pola pikir yang kurang progresif sebelumnya harus diubah, sebagai contoh adalah pentingnya mengubah ketertutupan menjadi keterbukaan atau transparansi dalam mengeluarkan berbagai kebijakan dan keputusan di dalam lembaga.

Faktor kelima dan yang terakhir adalah terkait penguasaan teknologi. Teknologi Informasi (IT) adalah keniscayaan bagi perguruan tinggi yang beralih status. Simpson berpendapat bahwa keberhasilan mentransfer teknologi dapat membawa kepada perubahan dan pengembangan dimana hal ini terkait dengan kesiapan individu dan organisasi (yakni motivasi dan sumber daya).²⁶ Berbagai sistem informasi perguruan tinggi mampu menyederhanakan keruwetan sistem administrasi yang lama. Penguasaan

²⁵Weiner, "A Theory of Organizational Readiness for Change."

²⁶Wayne E.K. Lehman, Jack M. Greener, and D. Dwayne Simpson, "Assessing Organizational Readiness for Change," *Journal of Substance Abuse Treatment* 22, no. 4 (2002): 197-209.

IT tidak dapat ditawar-tawar demi mutu pendidikan tinggi. Penguasaan teknologi juga sangat penting untuk diperhatikan karena berhasil tidaknya implementasi transformasi ini ke depan juga bergantung pada faktor ini. Dari sisi manajemen administrasi, berbagai penerapan sistem informasi yang baru menuntut penguasaan teknologi dari bukan saja staff melainkan juga para pimpinan.

4. Kesimpulan

Tingkat kesiapan transformasi Pendidikan Tinggi menuju IAKN Kupang adalah lebih besar atau sama dengan 75 % dari yang diharapkan ($H_0: m \geq 75 \%$). Dengan hasil ini, secara komitmen dan keyakinan untuk berubah yang dimiliki oleh karyawan STAKN Kupang termasuk sangat tinggi. Kesiapan sebuah perguruan tinggi untuk beralih status atau bertransformasi dapat dipengaruhi oleh lima faktor antara lain: iklim budaya dan organisasi, dinamika hubungan interpersonal dalam organisasi, kepemimpinan, kebiasaan dan pola pikir lama, dan penguasaan teknologi. Setiap perubahan menuntut komitmen dan keyakinan individu yang positif terhadap perubahan tersebut. Meskipun demikian, dalam perjalanan panjang ke depan, transformasi pendidikan tinggi membutuhkan lebih dari sekadar komitmen dan keyakinan dalam sebuah lembaga melainkan juga kesiapan dan fleksibilitas dalam beradaptasi terhadap perubahan itu sendiri. Pertanyaan yang mungkin akan timbul adalah apakah alih status menjadi bentuk organisasi yang lebih besar dan luas cakupannya (dalam hal ini sekolah tinggi menjadi institut) dapat memberikan kontribusi bagi layanan pendidikan yang lebih baik untuk masyarakat luas.

Perubahan untuk beralih status adalah pilihan bagi perguruan tinggi. Pandangan akan urgensi peralihan status ini berbeda dari satu perguruan tinggi ke perguruan tinggi lainnya. Meskipun secara kapasitas peran yang dimainkan dalam pendidikan tinggi menjadi lebih luas, akan tetapi ada juga perguruan tinggi yang tidak memilih jalan untuk sebuah transformasi. Kualitas sebuah perguruan tinggi tentunya tidak ditentukan oleh lebih besarnya kapasitas yang dimiliki secara sistem organisasi ketika beralih status. Kualitas akan dipertanyakan ketika perguruan tinggi berusaha keras untuk bertransformasi menjadi bentuk organisasi yang lebih besar namun belum disiapkan dengan baik untuk perubahan tersebut.

Referensi

- Badan Pusat Statistik Indonesia. "Badan Pusat Statistik." Last modified 2010. Accessed November 2, 2019. <https://sp2010.bps.go.id>.
- Castaneda, S. F., Holscher J, Mumman MK, Salgado H, Keir KB, Foster-Fishman PG, dan Talavera GA. "Dimension of Community and Organizational Readiness for Change." *Progress in Community Health Partnership: Research, Education, and Action* 2, no. 9 (2012): 219–226.
- Darmawan, I Putu Ayub, and Edi Sujoko. "Survei Terhadap Kepuasan Mahasiswa Pada Kualitas Layanan Di Stt Simpson Ungaran, Semarang, Jawa Tengah." *Satya Widya* 33, no. 1 (2017): 45.

- Guamaradewi, Nandita Galuh, and Wustari L. Mangundjaya. "Dampak Kesiapan Individu Dan Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Bagi Komitmen Afektif Untuk Berubah." *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas* 2, no. 2 (2018): 57–68.
- Hadi S. *Statistik*. Yogyakarta: Perpustakaan Pelajar, 2015.
- Haryanto, Kornelius Widyawan. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Tingkat Kesiapan Organisasi Untuk Berubah." Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2018.
- KBBI. "Kamus Besar Bahasa Indonesia Online." Accessed November 2, 2019. kbbi.web.id.
- Lehman, Wayne E.K., Jack M. Greener, and D. Dwayne Simpson. "Assessing Organizational Readiness for Change." *Journal of Substance Abuse Treatment* 22, no. 4 (2002): 197–209.
- Pramadani, Ayu Bianda, and Fajrianthi. "Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya." *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* 1 No 2, no. 02 (2012): 102–109.
- Shahrasbi, Nasser, and Guy Paré. "Rethinking the Concept of Organizational Readiness: What Can IS Researchers Learn from the Change Management Field?" *20th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2014*, no. August (2014).
- Shea, Christopher M., Sara R. Jacobs, Denise A. Esserman, Kerry Bruce, and Bryan J. Weiner. "Organizational Readiness for Implementing Change: A Psychometric Assessment of a New Measure." *Implementation Science* (2014).
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- . *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada, 1987.
- Syahrul, Syahrul. "Readiness Frame: Analisis Kerangka Kesiapan Dalam Transformasi Pendidikan Tinggi (Pengalaman IAIN Kendari)." *Al-Ta'dib* 9, no. 1 (2016): 162–180.
- Weeks, W.A., James Roberts, Lawrence B. Chonko. "Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation." *The Journal of Personal Selling and Sales Management* 1, no. 24 (2004): 7–17.
- Weiner, Bryan J. "A Theory of Organizational Readiness for Change." *Implementation Science* 4, no. 1 (2009): 1–9.
- Zaluchu, Sonny Eli. "Strategi Penelitian Kualitatif Dan Kuantitatif Di Dalam Penelitian Agama." *Evangelikal* 4, no. 1 (2020): 28–38.
- "9200 CPNS Dosen Dialokasikan Untuk 35 PTN Baru." *Okezone News*. Last modified 2018. Accessed January 28, 2020. news.okezone.com.