

STRATEGI TRANSFORMASI DAN IMPLEMENTASI *HUMAN CAPITAL READINESS* PADA PT PLN

Wan Variani Permata Sari¹, Ari Anggarani²

^{1,2} Faculty of Economics and Business, Esa Unggul University
vanipjb@student.esaunggul.ac.id¹, ari.anggarani@esaunggul.ac.id²

ABSTRAK

Dalam menghadapi dinamika kompleks industri energi yang terus berubah, PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) telah mengambil langkah strategis dengan merumuskan strategi *subholding* untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan aset, dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. Selain itu, pembinaan *human capital readiness* menjadi fokus penting bagi PLN dalam memastikan sumber daya manusianya memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan cepat dalam industri ini. Evaluasi program-program pembinaan tersebut menjadi bagian penting dari strategi pembinaan human capital. Dengan demikian, tulisan ini menyoroti upaya PLN dalam meningkatkan daya saingnya di pasar energi yang semakin kompetitif dan dinamis.

Kata Kunci: Industri Energi, Kesiapan Berubah, Kesiapan Sumber Daya Manusia, Strategi Subholding, PT PLN.

ABSTRACT

Facing the complex dynamics of the energy industry, PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) has strategically formulated a subholding strategy to enhance operational efficiency, optimize asset utilization, and improve service quality to customers. Moreover, fostering human capital readiness has been a crucial focus for PLN to ensure its workforce possesses the skills and knowledge necessary to adapt to the rapid changes in the industry. Evaluating these development programs is an integral part of the human capital fostering strategy. Thus, this paper highlights PLN's efforts to enhance its competitiveness in an increasingly competitive and dynamic energy market.

Keywords: *Industri Energi, Kesiapan Berubah, Kesiapan Sumber Daya Manusia, Strategi Subholding, PT PLN.*

PENDAHULUAN

PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) merupakan salah satu perusahaan BUMN ketenagalistrikan di Indonesia yang terus berkomitmen dan berinovasi mengemban misi besar menerangi dan menggerakkan negeri (Anshar & Ros Bangun, 2023). Seiring dengan perubahan drastis dalam teknologi, regulasi, dan dinamika pasar, industri energi menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya. PLN, sebagai pilar utama dalam menyediakan layanan energi, tidak luput dari dampak perubahan tersebut. Tantangan seperti liberalisasi pasar energi, keberlanjutan lingkungan, dan revolusi digital telah mengubah lanskap industri secara fundamental.

Pengaruh globalisasi mengharuskan setiap individu untuk melakukan

pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bentuk pembaharuan yang dapat bersaing dimanapun. Khususnya dalam dunia usaha, persaingan bisnis menjadi salah satu resiko utama yang harus dihadapi. Perusahaan dituntut untuk menyiapkan strategi-strategi yang nantinya akan diimplementasikan demi keberlangsungan usahanya. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan memperhatikan kinerja bisnis. Sebab, kinerja bisnis ini terkait dengan tujuan bisnis, pengelolaan sumber daya, dan kemampuan bersaing dengan faktor eksternal untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pandangan berbasis sumber daya (*Resource Base View*) juga menjelaskan bahwa kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya unik perusahaan (Tjahjadi dkk., 2022 dalam Mukminin et al., n.d.).

Dalam menghadapi kompleksitas ini, penting bagi PLN untuk memiliki SDM yang tidak hanya memiliki keterampilan dan pengetahuan teknis yang diperlukan, tetapi juga fleksibilitas, ketangguhan, dan kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi. Pembinaan *human capital readiness* menjadi strategi kunci bagi PLN untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kesiapan yang optimal dalam menghadapi tantangan masa depan. Namun, efektivitas dari program-program pembinaan tersebut masih perlu dievaluasi secara menyeluruh. Evaluasi ini penting untuk mengidentifikasi keberhasilan, tantangan, dan peluang untuk meningkatkan program-program tersebut agar lebih responsif terhadap kebutuhan SDM PLN dan tuntutan pasar energi yang berubah.

Dalam konteks ini, penelitian ini akan bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas program pembinaan *human capital readiness* di PLN. Melalui analisis yang komprehensif, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berharga bagi PLN dan pemangku kepentingan lainnya dalam upaya meningkatkan daya saing PLN di pasar energi yang semakin kompetitif dan dinamis.

KAJIAN PUSTAKA

Hampir semua organisasi memerlukan beberapa bentuk perubahan dalam mengikuti globalisasi dan tren teknologi saat ini untuk meningkatkan perkembangan. Namun, implementasi perubahan di sebagian besar organisasi disambut dengan resistensi yang tinggi jika tidak diperkenalkan dan diimplementasikan dengan benar (Boateng, 2020)

Cullen et al., 2014 mendefinisikan *Organization Support* adalah persepsi yang dirasakan tentang sejauh mana karyawan merasa didukung oleh manajemen organisasi mereka termasuk atasan langsung mereka. Menurut teori *Organizational Support*, ketika pemberi kerja dianggap menghargai dan mendukung karyawan, karyawan percaya organisasi mereka menghargai dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986 dalam (Cheng & O-Yang, 2018)

Dukungan organisasi yang kuat membantu karyawan tidak hanya secara sosio-emosional tetapi juga dengan menyediakan peralatan, pendanaan, teknologi, ide, dan bantuan fisik (Eisenberger et al., 1986 dalam (Cheng & O-Yang, 2018). Karyawan menjadi terikat pada organisasinya ketika mereka merasa dihargai, diperhatikan, dan kontribusi mereka diakui (Eisenberger et al., 2001 dalam Sethi et al., 2023). Sethi et al., 2023 juga menyebutkan *perceived organizational support* berhubungan positif dengan komitmen terhadap organisasi, hasil perilaku, kepuasan hidup, kepuasan kerja dan adaptasi kinerja.

Kesuksesan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh karyawannya, karena pada dasarnya organisasi hanya menyatakan perubahan, namun implementasinya dilakukan oleh karyawan dan terus berlanjut sampai waktu yang lama (Shah et al., 2017). Oleh

karenanya, kesiapan berubah dari karyawan menjadi faktor yang harus dipertimbangkan oleh organisasi untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasi, meskipun perubahan merupakan kebutuhan dan keniscayaan yang harus dilakukan oleh organisasi ((Tetenbaum, 1998; Cunningham et al., 2002; dalam Shah et al., 2017). Kesiapan terhadap perubahan merupakan suatu sikap yang diciptakan dengan mengubah karakteristik individu untuk berpartisipasi dalam kegiatan organisasi (Holt et al., 2007).

Berpartisipasi aktif dan menerima perubahan merupakan sikap positif yang bisa dilakukan dikatakan sebagai bentuk kesiapan terhadap perubahan (Henricks et al., 2020). Oreg (2003) dalam Matthysen & Harris, 2018 menjelaskan bahwa dimensi intensi merujuk pada sejauh mana karyawan bersedia mengerahkan energi mereka pada proses perubahan, dimensi kognitif merujuk pada keyakinan dan pikiran karyawan terhadap perubahan, dan dimensi emosi merujuk pada reaksi afektif terhadap perubahan.

Holt et al. (2007) mendefinisikan *change readiness* dengan seberapa besar penerimaan yang ditampilkan oleh individu secara baik secara kognitif dan emosional, serta tingkat upaya yang diberikan untuk melaksanakan rencana dalam rangka melakukan perubahan. Holt et al., 2007 juga menyatakan *change readiness* sebagai sikap menyeluruh yang secara bersamaan dipengaruhi oleh konten (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diterapkan), konteks (lingkungan di mana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik individu yang terlibat dalam perubahan). *Change readiness* secara bersamaan mencerminkan sejauh mana individu atau kelompok individu memiliki kecenderungan untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Dalam perubahan, diperlukan *Human capital readiness* (HCR) yang tinggi untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan perubahan. HCR mencakup ketersediaan keterampilan, bakat, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi yang telah dirancang dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. *Human Capital* adalah sumber daya tidak berwujud yang unik, tidak umum, dan tak tergantikan dan nilainya dapat diukur dengan uang. *Human Capital* dapat meningkatkan produktivitas, peningkatan kebutuhan tenaga kerja, dan pertumbuhan ekonomi. Semakin besar *human capital readiness*, semakin cepat *intangible aset* berkontribusi pada penciptaan pendapatan yang dapat dicapai melalui lebih banyak penjualan dan pengeluaran yang lebih rendah. *Human capital readiness* sangat penting untuk operasi internal yang berdampak pada keberhasilan bisnis (Kaplan & Norton, 2004 dalam Tjahjadi et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan data sekunder dari sumber-sumber berita dan laporan resmi yang relevan dengan industri perbankan di Indonesia khususnya terkait dengan strategi implementasi *human capital readiness* dalam menghadapi transformasi di tubuh PT PLN. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena yang kompleks seperti kesiapan karyawan untuk berubah dan seberapa besar dukungan Perusahaan terhadap karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut.

Sumber Data

Data untuk penelitian ini akan dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk artikel, laporan industry, publikasi Perusahaan dan sumber data resmi terkait dengan transformasi Perusahaan pada PT PLN.

Prosedur Pengumpulan Data

1. Identifikasi sumber data

Pertama, peneliti akan mengidentifikasi sumber-sumber data yang relevan dengan topik penelitian, termasuk artikel, publikasi dan sumber resmi dari Perusahaan.

2. Pengumpulan data

Data dikumpulkan melalui pencarian online dan akses ke laporan resmi publikasi Perusahaan yang tersedia secara publik. Peneliti akan meneliti dan mengumpulkan informasi yang relevan seperti proses pembentukan *holding* dan *subholding* di tubuh PLN serta kesiapan karyawan dalam menghadapinya.

3. Analisis data

Data yang dikumpulkan akan dianalisis secara sistematis untuk mengidentifikasi pola, tren, dan temuan penting terkait dengan strategi yang dilakukan PT PLN dalam usaha untuk mempercepat proses transformasi dari sisi *human capital readiness*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menghadapi persaingan global dalam bidang energi dan teknologi, PLN pada tahun 2023 membangun sebuah strategi *subholding* dimana strategi tersebut dibutuhkan oleh PT PLN (Persero) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta untuk mengoptimalkan penggunaan aset dan meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan. Dalam konteks transformasi PLN menjadi perusahaan energi yang berbasis teknologi, inovasi, dan berorientasi pada masa depan, *subholding* membantu dalam mengembangkan bisnis-bisnis yang lebih spesifik dan meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan. *Subholding* juga membantu dalam meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan dengan memaksimalkan sumber daya alam di Tanah Air sebagai sumber energi pembangkit, serta dengan mengembangkan bisnis-bisnis yang lebih spesifik seperti kelistrikan, layanan konektivitas, dan layanan IT PLN. Dalam sintesis, strategi *subholding* dibutuhkan oleh PLN untuk meningkatkan efisiensi operasional, meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan, dan mengoptimalkan penggunaan aset.

Subholding PLN adalah struktur organisasi yang terdiri dari empat unit bisnis yang berbeda diantaranya PLN Energi Primer Indonesia yang fokus pada pengadaan energi primer seperti pengadaan batu bara untuk kebutuhan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) milik PLN, PLN Nusantara Power/Genco 1 dan PLN Indonesia Power/Genco 2 yang fokus pada urusan pembangkit listrik atau Generation Company, serta PLN Icon Plus yang fokus pada bisnis pengembangan di luar kelistrikan seperti misalnya layanan internet, Marketplace, EV Charging, Baterai Swab, sistem Charge-in, rooftop, ListriQu dan produk lainnya.

Masing-masing unit bisnis tersebut memiliki peran strategis dalam pengelolaan aset negara dan operasional PLN. *Subholding* ini dibentuk untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta untuk mengoptimalkan penggunaan aset dan meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan. Strategi *subholding* PLN dapat membantu perusahaan dalam beberapa cara:

1. Konsolidasi Aset Pembangkitan: Pembentukan *subholding* PLN memungkinkan konsolidasi aset pembangkitan yang tadinya tersebar di seluruh wilayah, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Contohnya, konsolidasi aset pembangkitan yang membentuk 2 *Subholding* GenCo yakni PLN Nusantara Power dan PLN Indonesia Power akan menjadi Generation Company terbesar se-Asia

Tenggara.

2. Efisiensi Operasional: Dengan memiliki unit bisnis yang terpisah, PLN dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mengoptimalkan penggunaan aset. Hal ini dilakukan dengan mengkonsolidasikan aset-aset pembangkitan yang tadinya tersebar di seluruh wilayah, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.
3. Pengembangan Bisnis: *Subholding* PLN memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan bisnis-bisnis yang lebih spesifik dan meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan. Contohnya, PLN Energi Primer Indonesia membantu dalam pengadaan batu bara yang sebelumnya terbesar di lima titik akan diefisienkan di satu titik agar efisien
4. Transformasi Perusahaan: Pembentukan *subholding* PLN membantu dalam transformasi perusahaan menjadi perusahaan energi yang berbasis teknologi, inovasi, dan berorientasi pada masa depan. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan portofolio bisnis, meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan, dan mengoptimalkan penggunaan aset.
5. Peningkatan Kualitas Layanan: *Subholding* PLN memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanan ke pelanggan dengan memaksimalkan rantai pasok bisnis PLN ke depan. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan lini bisnis transmisi, distribusi, dan pemasaran listrik, serta meluncurkan layanan baru seperti ICONNET dan ListriQu.
6. Peningkatan Kompetensi: Pembentukan *subholding* PLN memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan yang lebih spesifik. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan *core competency* serta *technical skills* yang lebih fit untuk menghadapi tantangan zaman.

Dalam upaya untuk peningkatan kompetensi, PT PLN (Persero) telah berkomitmen dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) melalui berbagai strategi dan program. Dalam upaya menciptakan *human capital* yang berkualitas, PLN telah melakukan transformasi perusahaan berbasis digital secara *end-to-end*, mulai dari energi primer, pembangkitan, transmisi, distribusi, sistem keuangan, sistem pengadaan hingga pelayanan pelanggan. Transformasi ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dalam meningkatkan kompetensi SDM, PLN telah melakukan berbagai program, termasuk pemberian beasiswa pendidikan di universitas ternama di dalam maupun luar negeri, serta kolaborasi dengan perusahaan-perusahaan energi terdepan dunia. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan PLN dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain itu, PLN juga telah menerapkan *Human Capital Blueprint* yang berfokus pada 4 R: *Right Size, Right Skill, Right Spend, dan Right System*. Dengan demikian, PLN dapat meningkatkan keunggulan insan PLN yang masuk dalam kerangka *Human Experience Groundwork, Assimilation dan Application*. PLN juga telah menerima penghargaan sebagai 1st *The Best of The Best- Indonesia Human Capital – 2021* dan *The Best – Indonesia Human Capital of The Year – 2021*, serta mendapat penghargaan sebagai *The Best Indonesia Strategic Human Capital Director 2021*. Penghargaan ini menunjukkan komitmen PLN dalam meningkatkan kualitas dan kompetensi SDM serta transformasi perusahaan yang berbasis digital.

Dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, PLN telah menerapkan program inklusi *recruitment* dan meningkatkan representasi perempuan dalam posisi manajerial. PLN juga telah menerima penghargaan dari *The Asia HRD Award 2022* untuk

kontribusi organisasi, menunjukkan kemampuan PLN dalam membangun organisasi yang inovatif dan proses bisnis yang dapat menampung kompetensi karyawan. Dalam sintesis, dukungan perusahaan dalam menciptakan *human capital* di PT PLN melalui berbagai strategi dan program, termasuk transformasi perusahaan berbasis digital, meningkatkan kompetensi SDM, dan menerapkan nilai-nilai inklusivitas dan *gender diversity*.

Implementasi strategi *Human capital readiness* (HCR) di PT PLN secara teknis dilakukan melalui berbagai cara untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam mendukung implementasi strategi perusahaan. Berikut adalah implementasi strategi HCR di PT PLN:

1. Pengembangan Kompetensi dimana PT PLN memberikan program pengembangan kompetensi yang terdiri dari pelatihan, pendidikan, dan sertifikasi untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam implementasinya terdapat PLN University yang bertugas mengembangkan kompetensi karyawan PLN yang tidak hanya memfasilitasi training, tetapi juga memastikan kualitas kompetensi karyawan. PLN University bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mengembangkan skill dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis PLN.
2. Pengukuran *Human capital readiness* yang terdiri dari empat indikator: *strategi job families*, *profile competency*, program pengembangan *Human Capital*, dan penilaian *Human capital readiness*. Pengukuran ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kesiapan SDM dalam mendukung implementasi strategi Perusahaan.
3. Pengembangan Sistem Informasi Monitoring Kinerja SDM dimana PT PLN juga telah menerapkan sistem informasi monitoring kinerja SDM yang berfungsi sebagai alat bantu dalam mengawasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Sistem ini membantu dalam mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi tinggi dan memprioritaskan pengembangan mereka.
4. Pengembangan Kinerja Pegawai: PT PLN memberikan fasilitas pengembangan kinerja pegawai melalui program pengukuran *Human capital readiness* (HCR) dan *Organization Capital Readiness* (OCR) sebagai kontrak manajemen yang diturunkan ke semua level karyawan. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap Perusahaan.
5. PT PLN juga telah menerapkan strategi pengembangan kualitas pelayanan yang berfokus pada meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Strategi ini melibatkan pengembangan kompetensi karyawan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) memiliki peran penting dalam menghadapi tantangan kompleks pada industri energi yang terus berubah, termasuk liberalisasi pasar energi, keberlanjutan lingkungan, dan revolusi digital. Untuk mengatasi tantangan ini, PLN telah merumuskan strategi subholding yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan aset, dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan.

Pembinaan *human capital readiness* juga menjadi fokus penting bagi PLN dalam memastikan bahwa SDMnya memiliki keterampilan, pengetahuan, dan fleksibilitas yang

diperlukan dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam industri ini. Evaluasi efektivitas program-program pengembangan kompetensi dan pengukuran kesiapan SDM menjadi bagian penting dari strategi ini.

Selain itu, PLN juga telah menetapkan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Ini mencerminkan upaya perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya di pasar energi yang semakin kompetitif dan dinamis.

Saran

Untuk terus meningkatkan *Human capital readiness* (HCR) dalam proses transformasi, PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) dapat mempertimbangkan beberapa saran strategis berikut:

1. Memperkuat peran PLN University dalam menyediakan pelatihan yang berkualitas tinggi, serta memperbarui kurikulum sesuai dengan kebutuhan industri dan teknologi terbaru.
2. Meningkatkan animo pada platform e-learning yang interaktif untuk memudahkan karyawan mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja.
3. Membangun sistem umpan balik yang memungkinkan karyawan memberikan masukan mengenai program pengembangan yang mereka ikuti, sehingga program dapat terus diperbaiki.
4. Menyediakan program mentorship dan coaching untuk membantu karyawan mengembangkan karier mereka dan mempersiapkan mereka untuk peran kepemimpinan di masa depan.
5. Bekerja sama dengan perusahaan energi terkemuka dunia untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik, serta meningkatkan kompetensi karyawan melalui program pertukaran dan pelatihan internasional.
6. Menyediakan program kesejahteraan yang komprehensif untuk karyawan, termasuk kesehatan mental dan fisik, yang dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja serta menerapkan kebijakan yang mendukung *worklife balance*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshar, C., & Ros Bangun, M. Y. (2023). Identifying *Human capital readiness* and Digital Culture toward Employee Performance in Facing Industry 4.0: Case of Pt Perusahaan Listrik Negara Province X. *International Journal of Current Science Research and Review*, 06(07). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V6-i7-57>
- Cheng, J. C., & O-Yang, Y. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78–85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Henricks, M. D., Young, M., & Kehoe, E. J. (2020). Attitudes toward Change and Transformational Leadership: A Longitudinal Study. *Journal of Change Management*, 20(3), 202–219. <https://doi.org/10.1080/14697017.2020.1758529>

- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Leading Organizational Change. (2020). *Public Policy and Administration Research*. <https://doi.org/10.7176/PPAR/10-11-07>
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.855>
- Mukminin, A. U., Niswaty, R., Rizal, M., Aslinda, A., & Rivai, A. M. (n.d.). *Hety Dwi Hastuti; Penerapan Analisis Swot...|III Pengaruh Human capital readiness Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (PERSERO) Unit Pelaksana Transmisi Makassar The Effect Of Human capital readiness On Employee Performance of PT. PLN (Persero) Transmission Implementation Unit Makassar*. <http://ojs.unm.ac.id>
- Sethi, D., Pereira, V., Chakraborty, T., & Arya, V. (2023). The impact of leader-member exchange, perceived organizational support, and readiness for change on job crafting behaviours in HRM in an emerging market. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2189021>
- Shah, N., Irani, Z., & Sharif, A. M. (2017). Big data in an HR context: Exploring organizational change readiness, employee attitudes and behaviors. *Journal of Business Research*, 70, 366–378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Nadyaningrum, V., & Aminy, A. (2022). *Human capital readiness and global market orientation in Indonesian Micro-, Small- and-Medium-sized Enterprises business performance*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0181>.