



## Pengaruh kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja Karyawan Monahara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang

Muhdin

Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta

### Article History

Received : 15 Maret 2023  
Revised : 15 Mei 2023  
Accepted : 20 Agustus 2023  
Published : 1 Oktober 2023

### Keywords:

*Self Ability; Change Readiness; Work Motivation and Employee Performance*

### Corresponding author:

[muhdin@borobudurpark.co.id](mailto:muhdin@borobudurpark.co.id)

DOI: -

### ABSTRACT

*This study aims to examine the effect of self-ability and readiness to change on work motivation and employee performance, examine the effect of work motivation on employee performance, and examine the stronger influence between self-ability and readiness to change on performance if mediated by work motivation. The research sample was 127 employees of Manohara Center of Borobudur Study in Magelang District. The statistical analysis tool used in this study is the Multiple Linear Regression Analysis and Path Analysis model. Based on the results of the study using Multiple Linear Regression Analysis and path analysis (Path Analysis) shows the results between that self-ability and readiness to change have a significant effect on employee work motivation, self-ability has a significant influence on employee performance, while readiness to change does not have a significant effect on performance, work motivation has a significant influence on employee performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, serta menguji pengaruh yang lebih kuat antara kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah terhadap kinerja jika dimediasi oleh motivasi kerja. Sampel penelitian adalah karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang sebanyak 127 orang. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model Analisis Regresi Linier Berganda serta analisis jalur (Path Analysis). Berdasarkan hasil penelitian menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda serta analisis jalur (Path Analysis) menunjukkan hasil antara bahwa kemampuan diri dan kesiapan untuk berubah mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, kemampuan diri mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kesiapan untuk berubah tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



## PENDAHULUAN

Ilmu manajemen yang berfokus kepada salah satu bagian dari pengaturan peranan individu-individu yang ada dalam organisasi adalah ilmu sumber daya manusia. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia, tenaga kerja memiliki peranan yang sangat penting sebagai pelaksana dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, kepemimpinan, pengendalian, pengawasan, dan pelaksanaan operasional organisasi. Kinerja karyawan merupakan salah satu dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur atau mengevaluasi kekuatan karyawan dalam bertahan serta melaksanakan tugas dan kewajibannya terhadap organisasi dimana ia bekerja. Keberadaan karyawan dengan kinerja yang tinggi pada organisasi akan mengantarkan organisasi pada suatu kondisi yang menguntungkan. Kinerja dapat dipengaruhi dari berbagai macam faktor, salah satunya adalah kepuasan kerja, yaitu perilaku individual terhadap pekerjaannya.

Organisasi yang karyawannya mendapatkan kepuasan di tempat kerja maka cenderung lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang mendapatkan kepuasan kerja (Robbins, 2010). Robbins dan Judge (2008) bahwa Motivasi Kerja adalah proses yang menyumbang intensitas dari individu dan ketekunan usaha ke arah pencapaian tujuan. Ini berarti bahwa motivasi kerja menentukan berapa banyak upaya seseorang dalam kerjanya, dan kearah mana upaya tersebut diarahkan dan ukuran seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya tersebut. Kinerja dan motivasi karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dari setiap individu dalam organisasi. Ketika setiap individu dalam organisasi mempunyai kemampuan yang paripurna maka kinerja organisasi juga akan meningkat seiring dengan meningkatnya kemampuan individu. Dari pengamatan penulis di lapangan, terdapat beberapa permasalahan kemampuan diri yang dihadapi karyawan Manohara Center of Borobudur Study. Motivasi karyawan juga sangat mempengaruhi kinerja organisasi, ketika karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi maka secara otomatis hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kemauan karyawan untuk berubah akan membangun perusahaan dimasa yang akan datang karena perubahan menjadi kebutuhan utama bagi kehidupan suatu perusahaan. Perubahan merupakan aspek yang paling penting untuk menciptakan manajemen yang efektif dan efisien. Perubahan yang dialami secara terus-menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal seperti laju perkembangan global yang pesat, risiko bisnis, kesempatan yang menggairahkan, inovasi dan sistem kepemimpinan yang baru (Madsen, *et al*, 2005). Menurut Hussey (2000) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang mendorong suatu organisasi untuk melakukan perubahan yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan mendunia, tuntutan dari pelanggan, perubahan demografis suatu negara, privatisasi bisnis dan tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak nilai perusahaan.

Kesiapan karyawan merupakan kunci utama bagi organisasi yang ingin selalu berubah mengikuti perkembangan dalam dunia bisnis. Apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (David, 1997). Hal ini ditandai dengan adanya keterlibatan karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi. Komitmen organisasional menjadi refleksi dari kesediaan individu atau karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan organisasi, kemauan untuk memperjuangkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan bahwa perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Suatu organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya atau karyawannya. Mengelola suatu perubahan pada organisasi adalah bagaimana kemampuan mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi tersebut karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam suatu perubahan. Sebab itu maka pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan suatu perusahaan dan karyawan akan siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap dalam perubahan maka mereka tidak akan mampu mengikuti dan akan kesulitan dengan kecepatan perubahan pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Greenberg dan Baron (2003) menunjukkan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga akhirnya mampu mendukung perubahan pada organisasi. Ibrahim dan Brobbey (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh Motivasi Kerja dalam sebuah organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi, membantu karyawan menemukan tujuan personalnya, kepuasan karyawan, dan membantu membentuk hubungan dengan organisasi. Kinerja karyawan di Manohara Center of Borobudur Study salah satunya dapat dipengaruhi oleh kemampuan diri. Masalah kemampuan diri karyawan adalah alasan utama bagi Manohara Center of Borobudur Study untuk mengembangkan pelayanan yang bermutu sesuai dengan standar kualitas dan berorientasi kepada kepuasan pengguna jasa. Pelayanan yang bermutu dengan *standart service exellent* rasanya sulit untuk dapat dilaksanakan karena lingkungan karyawan yang kurang profesional dan kualitas sumber daya manusia yang tidak berlatar belakang perhotelan, sehingga masih perlu ditingkatkan, terutama kemampuan diri karyawan.

## LANDASAN TEORI

### 1. Pengaruh Kemampuan Diri Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2008) kemampuan diri adalah kapasitas individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan. Umumnya kapasitas individu dipengaruhi oleh kontribusi pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang tertanam didalam pikiran yang berasal dari diri sendiri, orang tua, guru, dan lingkungan. Sedangkan menurut Sule dan Saefullah (2005) kinerja terbaik ditentukan oleh tiga faktor yaitu Motivasi dimana terkait dengan keinginan untuk melakukan pekerjaan; Kemampuan diri, yaitu kapabilitas dari

tenaga kerja atau SDM untuk melakukan pekerjaan; Lingkungan pekerjaan, yaitu sumber daya dan situasi yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan tersebut. Kemampuan (*knowledge* dan *skill*) merupakan kemampuan kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang ditanggungsnya. Kemampuan kerja diperlukan mutlak karena dengan kemampuan karyawan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai.

## 2. Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Halgrimsson (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa peningkatan kesiapan berubah akan meningkatkan implementasi perubahan dalam organisasi. Hal ini disebabkan oleh umpan balik dari motivasi kerja yang meningkat ketika seorang karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Alasan lain adalah berkurangnya ketidakpastian (*uncertainty*) dengan meningkatnya kesiapan berubah. Pekerja yang berkomitmen terhadap organisasi akan menerima perubahan. Semakin tinggi simpati yang dimiliki pekerja terhadap perubahan, semakin besar keinginannya untuk menerima perubahan dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Greenberg dan Baron (2003) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih stabil dan lebih produktif sehingga akhirnya dapat mendukung perubahan dalam organisasi. Hussey (2000) menemukan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan lebih termotivasi untuk hadir dalam organisasi dan berusaha mencapai tujuan organisasi.

## 3. Pengaruh Kemampuan Diri Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan diri menunjukkan potensi untuk melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kesanggupan, ketrampilan dan pengetahuannya. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian ataupun persoalan di lingkungan pekerjaan. Didalam melaksanakan tugas, kenyataannya menunjukkan bahwa kemampuan kerja cukup memiliki andil menentukan tentang hal apa yang dapat dikerjakan dalam rangka pencapaian tujuan tertentu. Individu yang mempunyai kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan atau pengetahuan yang memadai untuk menjalankan pekerjaan, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Keahlian seorang karyawan merupakan perwujudan pengetahuan tentang tugas dan pengetahuan, ini berkaitan dengan latar belakang pendidikan. Dengan mengetahui tingkat pengetahuan dan ketrampilannya, maka dapat diperkirakan apakah individu tersebut mampu atau tidak melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pengetahuan dan ketrampilan seseorang hanya diperoleh melalui pendidikan. Siagian (2008) menyatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan seseorang akan semakin meningkat apabila pendidikannya semakin meningkat. Kemampuan kerja terdiri atas pengetahuan dan ketrampilan, dimana pengetahuan lebih berorientasi pada kecerdasan, daya pikir, penguasaan ilmu dan luasnya wawasan yang dimiliki seseorang. Menurut pendapat Robbins (2010) tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada faktor kemampuan karyawan itu sendiri seperti tingkat

pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang tinggi akan berdampak pada kinerja karyawan.

#### 4. Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Terhadap Kinerja Karyawan

Holt, *et al* (2007) mendefinisikan kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*). Dari penjelasan Holt, *et al* (2007) seorang karyawan yang dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Sebelum karyawan berada pada posisi siap, karyawan merefleksikan content, context, process, dan atribut individu untuk mempersepsikan dan mempercayai perubahan yang akan dilakukan organisasi. Kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam menciptakan kesuksesan perubahan (Armenakis, *et al* 1993). Hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya kesiapan untuk berubah dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan kesiapan untuk berubah pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan.

#### 5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi kerja mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2000). Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya kebutuhan atau tujuan. Hal ini menandakan seberapa kuat dorongan, usaha, intensitas, dan kesediaanya untuk berkorban demi tercapainya tujuan. Dalam hal ini semakin kuat dorongan atau motivasi kerja dan semangat akan semakin tinggi kinerjanya. Dessler (2006) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi kerja. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002) menyatakan kinerja yang dicari oleh perusahaan dari seseorang tergantung dari kemampuan, motivasi kerja, dan dukungan individu yang diterima, ada hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja dengan pencapaian prestasi, artinya karyawan yang mempunyai motivasi kerja prestasi yang tinggi cenderung mempunyai kinerja tinggi, sebaliknya kinerja rendah dimungkinkan karena motivasinya rendah. Motivasi kerja seorang berawal dari kebutuhan, keinginan dan dorongan untuk bertindak demi tercapainya

kebutuhan atau tujuan. Motivasi kerja merupakan variabel penting, yang dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja karyawannya. Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar rekan kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya (Ayyub dan Rafif, 2011). Kebutuhan merupakan salah satu faktor yang penting untuk memotivasi karyawan karena sebagai manusia pasti memiliki aneka kebutuhan primer dan sekunder. Karyawan akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi dengan terpenuhinya kebutuhan maka akan berdampak positif pada kinerja karyawan pada perusahaan.

## **METODE PENELITIAN**

Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi penelitian adalah seluruh karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang yang telah mempunyai pengalaman kerja di tempat ini minimal 1 tahun dengan jabatan minimal manajer lini. Berdasarkan kriteria tersebut, diketahui jumlahnya ada 128 (seratus duapuluh delapan) orang. Jumlah populasi sebanyak 128 orang akan digunakan secara keseluruhan dalam penelitian ini, sehingga penelitian merupakan penelitian sensus. Jika ternyata pada saat penelitian dilakukan, ternyata ada responden yang tidak dapat ditemukan dalam waktu lama, maka responden tersebut akan diabaikan, sehingga jika jumlah data yang diperoleh kurang dari 128 bukan karena sengaja melakukan sampling, tetapi lebih pada keadaan yang ada.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Definisi Operasional Variabel Penelitian**

#### **1. Kemampuan Diri (X1)**

Kemampuan diri merupakan penguasaan akan pengetahuan serta keterampilan dengan tujuan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja dimana segala aktivitas tersebut harus dieprtangjawabkan, pendapat tersebut disampaikan oleh (Gibson et al, 2009). Keterampilan memiliki nilai yang tinggi ataupun rendah, hal tersebut dapat diukur menggunakan indikator berikut ini:

- a. Kompetensi kerja yang dimiliki
- b. Tingkat ketrampilan teknikal yang dimiliki
- c. Tingkat ketrampilan manajerial yang dimiliki
- d. Kemampuan menyelesaikan masalah dalam pekerjaan
- e. Kemauan untuk belajar secara mandiri
- f. Kemampuan untuk bekerja sama dengan teman sekerja

#### **2. Kesiapan untuk Berubah(X2)**

Kesiapan untuk berubah adalah situasi atau keadaan diri seseorang untuk menghadapi perubahan segala aspek yang berkaitan dengan pekerjaan yang ada dalam lingkungan organisasinya (Holt, et al, 2007). Dalam penelitian ini pengukuran terhadap tinggi rendahnya kesiapan karyawan untuk berubah diukur

dengan indikator-indikator berikut ini (Holt, et al, 2007):

- a. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi organisasi
- b. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan
- c. Kewajaran alasan atas terjadinya perubahan dalam organisasi
- d. Keyakinan atas kemampuannya untuk menerapkan perubahan
- e. Pimpinan dan manajemen dalam organisasi komit dan mendukung pelaksanaan perubahan yang diusulkan
- f. Keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat bagi organisasi

### 3. Motivasi Kerja (Y1)

Motivasi Kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan (Amstrong, 1994). Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut (Amstrong, 1994):

- a. Mampu meningkatkan prestasi kerja secara maksimal
- b. Mengubah tantangan pekerjaan menjadi sebuah peluang untuk meningkatkan potensi dalam pekerjaan.
- c. Menyelesaikan setiap pekerjaan secara maksimal
- d. Mempunyai tujuan hidup yang jelas dan realistis
- e. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- f. Upaya untuk disiplin
- g. Kemauan untuk bertanya

### 4. Kinerja Karyawan (Y2)

Kinerja Karyawan adalah nilai individu yang dapat dilihat dari proses hingga penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai dengan kaidah kepatutan dan obyektivitas, maka penilaian atas kinerja karyawan akan dilakukan oleh atasan langsung masing-masing karyawan (Bernardine dan Russel, 1993). Indikator tinggi rendahnya Kinerja Karyawan meliputi (Bernardine dan Russel, 1993) yaitu:

- a. Quality (merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya)
- b. Quantity (merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan)
- c. Timeliness (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja berdasarkan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan)
- d. Cost effectiveness (merupakan penggunaan sumber daya dari karyawan secara efisien dan efektif)
- e. Need for supervision (merupakan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan)
- f. Interpersonal impact (karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya).

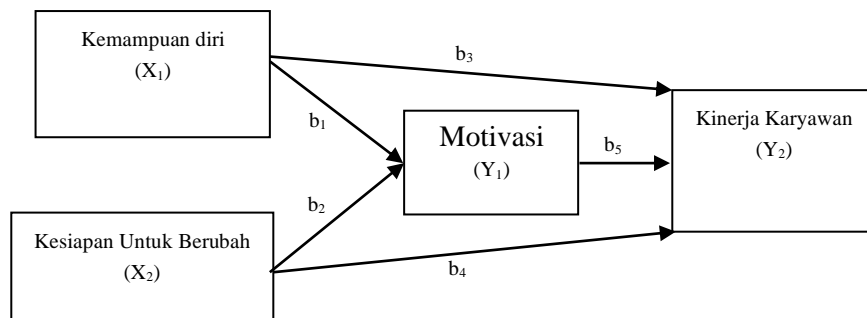
## Teknik Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis dari hasil penelitian yang telah didukung dengan teori data yang telah ditabulasi, kemudian diikhtisarkan, pendapat ini disampaikan oleh (Ghozali, 2005).

### 2. Analisis Inferensial

Analisis kuantitatif merupakan analisis yang dilakukan menggunakan perhitungan statistik serta gabungan dari penggunaan teknik perhitungan yang digunakan untuk pengujian data, teori, dan hipotesis (Ghozali, 2005).



Gambar 1. Model Path Analysis (path model)

## SIMPULAN

Kesimpulan dari definisi operasional variabel penelitian ini mencakup empat aspek utama yang relevan dengan kinerja karyawan: kemampuan diri (X1), kesiapan untuk berubah (X2), motivasi kerja (Y1), dan kinerja karyawan (Y2). Kemampuan diri diukur melalui kompetensi kerja, tingkat ketrampilan teknis dan manajerial, kemampuan menyelesaikan masalah, kemauan belajar, dan kemampuan berkolaborasi. Kesiapan untuk berubah dinilai melalui keyakinan terhadap perubahan, keuntungan organisasi dari perubahan, alasan perubahan, keyakinan pada kemampuan penerapan perubahan, dukungan manajemen, dan keyakinan bahwa perubahan membawa manfaat. Motivasi kerja, sebagai variabel penghubung, diukur melalui prestasi kerja, transformasi tantangan menjadi peluang, penyelesaian pekerjaan maksimal, tujuan hidup yang jelas, kedisiplinan, kemauan untuk bertanya, dan usaha yang diterapkan. Kinerja karyawan, variabel tergantung, dinilai melalui kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kemandirian, dan dampak interpersonal. Analisis data menggunakan pendekatan deskriptif untuk merangkum hasil penelitian dan analisis inferensial dengan metode statistik untuk menguji data. Dengan memahami dan mengukur variabel-variabel tersebut, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks yang lebih luas.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Armenakis, A. A., Harris S. G., & Mosseholder, K. W. (1993). Creating Readiness for organizational change. *Human Relation*, Vol 46 No 5 Hal 141-156
- Ayyub, Nadia. dan Shaguffa, Rafif. (2011). The Relationship Between Work Motivation and Job Satisfaction in Bank of Pakistan. <http://jurnal-sdm.blogspot.com>
- Bernadine, H. John., and Russel, Joyce E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*, Singapore, McGraw Hill
- David L.W. (1997). *The effects of organizational and individual learning on job satisfaction and organizational commitment*. ProQuest Dissertations and Theses; 1997; ABI/INFORM Collection
- Dessler, Gary. ( 2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Badan. Semarang : Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnely, James H., and Konopaske. (2009). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, New York, McGraw Hill
- Greenberg, Jerald., and Baron, Robert A. (2003). *Behavior in Organization*, 8<sup>th</sup>edition, New Jersey, Prentice Hall
- Hallgrimsson, T. (2008). *Organizational Change and Change Readiness: Employees' Attitudes during Times of Proposed Merger*. Iceland: University of Tromso
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol 43 No 2 Hal 99-112
- Hussey, D. E. (2000). *How to Manage Organization Change*. London: Kogan Page
- Ibrahim, M, & Brobbey, V. A. (2015). Impact Of Motivation On Employee Performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, United Kingdom. Vol. III, Issue 7
- Madsen, S.R., Miller, D., and John, C.R. (2005). Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?" *Human Resource Development Quarterly*, Vol 16 No 2 Hal 119-212
- Mathis, dan Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Salemba Empat
- Robbins, Stephen P. (2010). *Perilaku Organisasi*, Jakarta, Indeks
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12 Buku 1.

Jakarta: Salemba Empat

Siagian P. Sondang. (2008). *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara. Sinar Grafika Offset

Sule, E.T dan Saefullah (2005). *Pengantar Manajemen*. Prenada Media. Jakarta