

**ORGANIZATIONAL LEARNING BERDAMPAK PADA KINERJA KARYAWAN  
DIDUKUNG KESIAPAN BERUBAH KARYAWAN SUB DIREKTORAT  
KOMERSIAL DAN HUBUNGAN PELANGGAN PDAM SURYA SEMBADA  
SURABAYA**

**Athallah Refi<sup>1</sup>, Hesty Prima Rini<sup>2</sup>**  
Universitas Pembangunan Nasional Veteran  
athallahrefi85@gmail.com<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh *organizational learning* terhadap kinerja karyawannya melalui kesiapan untuk berubah. Metode penelitian kuantitatif dengan pengambilan sampel dengan *non probability sampling*. Hasilnya penelitian menunjukkan *organizational learning* dan kesiapan berubah berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya, *organizational learning* berpengaruh terhadap kesiapan berubah dan berpengaruh terhadap kinerja karyawannya melalui kesiapan berubah. Simpulan, semakin tinggi *organizational learning* dilakukan, dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kesiapan berubahnya. Simpulan, beberapa program dan pelatihan yang ada dan terkait dengan kinerja karyawan perlu ditingkatkan untuk perbaikan sumber daya manusianya, sehingga mampu mengurangi complain pelanggan. Karyawan juga didorong memiliki kemampuan menerapkan perubahan yang diinginkan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target waktu melalui program pengembangan sumber daya manusia dan *organizational learning*.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, *Organizational Learning*, Kesiapan Berubah.

**ABSTRACT**

*This study aims to measure the effect of organizational learning on employee performance through readiness to change. Quantitative research method with sampling with non-probability sampling. The results of the study show that organizational learning and change readiness have an effect on employee performance at PDAM Surya Sembada Surabaya, organizational learning has an effect on change readiness and has an effect on employee performance through change readiness. In conclusion, the higher organizational learning is done, can improve employee performance and change readiness. In conclusion, several existing programs and training related to employee performance need to be improved to improve human resources, so as to reduce customer complaints. Employees are also encouraged to have the ability to implement the desired changes and complete work within the target time through human resource development programs and organizational learning.*

**Keywords:** *Employee Performance, Organizational Learning, Readiness for Change.*

**PENDAHULUAN**

Keunggulan kompetitif menjadi syarat sukses bagi perusahaan besar seperti perusahaan daerah di kota Surabaya salah satunya PDAM Surya Sembada Surabaya. Perkembangan perusahaan daerah diketahui semakin meningkat seiring perkembangan

dunia bisnis yang dituntut untuk bergerak cepat, tepat dan cermat dalam memenuhi berbagai permintaan konsumen baik dari sektor barang maupun jasa.

Namun masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi khususnya perusahaan daerah untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi, walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan (Novitasari & Asbari, 2020). Hal ini tentunya berhubungan dengan kinerjanya yang merupakan sebuah hasil yang dicapai oleh individu sebagai karyawan dalam kriteria tertentu menurut sebuah aturan pekerjaan dengan proses kerja dengan cara terus-menerus baik secara individu maupun kelompok. Permasalahan organisasi pada umumnya yakni berkaitan dengan produktivitas khususnya keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, peralatan serta berbagai fasilitas pendukung yang pada umumnya menjadi kendala.

Data PDAM Surabaya menunjukkan bahwa ada penurunan presentase complain dari tahun 2019 hingga 2022 (Agustus) dengan penanganan terjadi peningkatan selama tahun 2019 hingga 2022 (Agustus), namun kepuasan pelanggan justru mengalami penurunan selama tahun 2019 hingga 2022 (Agustus) bahkan realisasi kepuasan pelanggan masih di bawah pencapaian target kepuasan pelanggan yang ditentukan yakni 95%. Hal ini menunjukkan masalah terkait kinerja karyawan PDAM Surabaya perlu dikaji lebih mendalam.

Oleh sebab itu, setiap tahun pegawai mengikuti program pembelajaran melalui beberapa pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan. Pelatihan yang dilakukan lebih dari dua kali dalam setahun. Adanya program pembelajaran ini seharusnya kinerja pegawai mengalami peningkatan yang optimal. Kondisi ini diketahui bahwa program pembelajaran belum menunjukkan adanya peningkatan kinerja yang lebih baik padahal dampak dari hasil pembelajaran yakni terbentuknya sistem kesiapan organisasi dalam mengalami perubahan.

Kesiapan perubahan dapat memunculkan situasi dimana karyawan akan memiliki rasa keterkaitan yang tinggi dan akan meningkatkan perilaku umum, kemampuan, kompetensi serta potensi diri untuk tetap bekerja sama dengan organisasi tersebut dibandingkan bekerja di tempat, organisasi atau perusahaan lain. Penciptaan kesiapan perubahan yang tepat sesuai dengan kebutuhan karyawan maka perlu dilakukan *organizational learning (organizational learning)* agar karyawan memiliki kesiapan menerima perubahan (Trisnarningsih & Ratnawati, 2022).

Fenomena terkait *organizational learning* diketahui bahwa pelatihan dari pihak organisasi atau PDAM berdasarkan wawancara diketahui masih minim. Pelatihan hanya dilakukan maksimal dua kali dalam satu tahun sehingga masih perlu ditingkatkan. *Organizational learning* membantu untuk menunjukkan kemampuan untuk melaksanakan tugas, peran dan tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai pribadi serta kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran (Ishak & Mansor, 2020). Ishak & Mansor (2020) meneliti kaitan antara pembelajaran dan kesiapan perubahan. Hasilnya menunjukkan bahwa pembelajaran karyawan yang dijadikan penelitian ini menunjukkan hasil yang minim dan dapat ditingkatkan melalui pembenahan kesiapan perubahan. Kesiapan perubahan sangat kuat kaitannya dengan sumber kinerja yang cukup penting yang merefleksikan hasil interaksi organisasi.

Kondisi *organizational learning* di PDAM didukung penuh oleh perusahaan. Hal ini diketahui dari berbagai data pelatihan yang diberikan PDAM Surabaya bagi karyawan dengan fasilitas berbagai tema pelatihan yang menunjang kompetensi karyawan. Berbagai pelatihan tersebut antara lain pelatihan *manajerial, Effective*

*Communication Skills, Negotiation and Creative, analisis investasi public, audit internal manajerial, guna meningkatkan kinerja serta produktivitas bagi perusahaan.*

## **KAJIAN TEORI**

### ***Organizational Learning***

Teori Sosial Kognitif (*Social Learning Theory*) yang dikembangkan oleh Albert Bandura menjelaskan bahwa salah satu komponen adanya perubahan perilaku disebabkan oleh adanya penekanan pada kognitif dari pikiran, pemahaman serta evaluasi. Teori ini menjelaskan bahwa ada proses kesinambungan antara kognitif, perilaku, dan pengaruh lingkungan (Bandura, 2019).

Robbins & Judge (2020) menegaskan bahwa *organizational learning* adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Menurut Payne (2020), *organizational learning* didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan- keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Adapun faktor yang mempengaruhi hasil *organizational learning* dapat memberikan hasil signifikan yakni nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak. Sedangkan indikatornya berupa *Creating continuos learning opportunities* (menciptakan kesempatan belajar yang berkelanjutan), *promote inquiry and dialogue* (dialog antara atasan dan karyawan), *encouraging collaboration and team learning* (dorongan pembelajaran kolaborasi dan tim), *establishing system to capture and share learning* (membangun sistem untuk menangkap dan berbagai hasil pembelajaran), *empowering people toward a collective vision* (pemberdayaan anggota untuk visi kolektif), *connecting the organization to its environment* (menghubungkan anggota dengan lingkungan), dan *providing strategic leadership for learning* (memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran).

### ***Readiness for Change (Kesiapan untuk Berubah)***

Organisasi mengambil kesempatan dalam menerapkan hal baru yang didukung oleh pengetahuan serta perubahan pelaksanaan sistem organisasi (Yuwono et al., 2020). Implikasinya berupa pemimpin organisasi yang berhasil melakukan hal positif melalui perubahan organisasi dengan sistem baru.

Ketika pemahaman perubahan menggambarkan apa yang terjadi profesional dan mengarah ke kompetensi tinggi, maka konsep kesiapan perubahan juga bisa dipandang sebagai sebuah konsep pedagogis. Organisasi senantiasa menerapkan kondisi untuk mengarah pada kesiapan perubahan ke arah positif dan dapat dianggap sebagai proses pembelajaran. Hal ini sangat penting agar tidak terjadi salah persepsi dalam proses kesiapan perubahan (Asbari et al., 2019).

Oleh karena itu, beberapa faktor pendorongnya berupa komunikasi, proses, dan manajemen proses (Trisnaningsih & Ratnawati, 2022). Hasil penerapan peraturan baru merupakan dampak perbaikan atau kesiapan perubahan dengan merealisasikan perubahan ke arah yang lebih baik.

Beberapa indikator untuk mengukurnya adalah keyakinan karena terhadap perubahan itu tepat bagi organisasi, keyakinan organisasi memperoleh keuntungan dari perubahan, keyakinan ada alasan logis dari perubahan dan kebutuhan, fokus karyawan

pada manfaatnya, keyakinannya terhadap kemampuan menerapkan perubahan, karyawan merasa pemimpin dan manajemen organisasi berkomitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan, dan karyawan yakin memperoleh manfaat pelaksanaan perubahan (Gazali et al., 2020).

### Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dilihat dalam tiga kriteria, yaitu dari hasil-hasil tugas individu, perilaku dan ciri atau sifat (Robbins, 2020). Kinerja merupakan pengembangan tujuan yang dapat dihitung dan tidak hanya masalah apa yang dicapai namun lebih dari itu bagaimana proses pencapaian tersebut dengan standar akurasi, kelengkapan biaya dan kecepatan tinggi yang teridentifikasi (Ishak & Mansor, 2020).

Menurut Novitasari & Asbari (2020) mendefinisikan kinerja sebagai sebuah perilaku atau kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dimana membawa kesuksesan bagi bisnis khususnya pada individu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan guna mencapai kepuasan.

Adapun faktor-faktor untuk menilai kinerja karyawan adalah *quantity of work* (kuantitas hasil kerja), *quality of work* (kualitas kerja), *job knowledge* (pengetahuan mengenai pekerjaan), *cooperative* (bersedia kerjasama), dan *initiative* (memiliki inisiatif). *Performance* kerap dinilai berdasarkan hasil pekerjaan terkait dengan kemampuan fisik, keterampilan, komunikasi, kerjasama, ketepatan waktu serta daya fokus atau konsentrasi pada tugas yang diidentifikasi dimana kriteria terpenting yakni hasil analisis pekerjaan (Gazali et al., 2020). Selanjutnya, indikatornya adalah *quantity of work*, *quality of work*, *time accuracy* (ketepatan menyelesaikan pekerjaan), dan *attendance* (kehadiran) (Gazali et al., 2020).

### METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah kuantitatif menggunakan teknik analisis data dengan *Software Smart PLS* terhadap 50 orang sebagai sampel dengan menggunakan rumus slovin dari populasi sebanyak 70 karyawan di Sub Direktorat Komersial dan Hubungan Pelanggan dan pengambilan sample dengan *non probability sampling* dengan metode teknik *purposive sampling*. Pengukuran variabelnya menggunakan skala likert dengan rentang penilaian 1-5 (sangat tidak setuju-sangat setuju).

Adapun data primernya berupa hasil jawaban responden dari kuesioner yang telah disebar dan data sekundernya berupa jurnal, artikel, data perusahaan dan lainnya. Sedangkan langkah-langkah PLS adalah merancang struktural model, merancang model pengukuran, mengkonstruksi diagram jalur, konversi diagram jalur ke sistem persamaan, estimasi, *goodness of fit*, dan pengujian hipotesis.

### HASIL PENELITIAN

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian langsung maupun tidak langsung menggunakan metode analisis SEM PLS :

**Tabel 1.**  
**Pengujian Hipotesis**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>X Organization Learning -&gt;</i>	0.491	2.749	0.006
<i>Y Kinerja Karyawan</i>			

<i>X Organization Learning -&gt; Z Readiness of Change</i>	0.632	3.897	0.000
<i>Z Readiness of Change -&gt; Y Kinerja Karyawan</i>	0.483	4.825	0.000
<i>X Organization Learning -&gt; Z Readiness of Change -&gt; Y Kinerja Karyawan</i>	0.306	4.179	0.000

(Sumber : Output SmartPLS3, 2023)

- Organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya dengan nilai original sampe 0,491 bernilai positif,  $T$ -statistik  $>1,96$  yakni 2,749 dan  $p$  value  $< 0,05$  yakni 0,006. Hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
- Readiness of change* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya dengan nilai original sampe 0,493 bernilai positif,  $T$ -statistik  $>1,96$  yakni 4,825 dan  $p$  value  $< 0,05$  yakni 0,000. Hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
- Organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap *readiness of change* pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya dengan nilai original sampe 0,632 bernilai positif,  $T$ -statistik  $>1,96$  yakni 3,897 dan  $p$  value  $< 0,05$  yakni 0,000. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan diterima.
- Organizational learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *readiness of change* pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya dengan nilai original sampe 0,306 bernilai positif,  $T$ -statistik  $>1,96$  yakni 4,179 dan  $p$  value  $< 0,05$  yakni 0,000. Hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

## PEMBAHASAN

### ***Organizational Learning Terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *organizational learning* akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kolaborasi internal organisasi menggambarkan bentuk hubungan yang dilakukan antar individu dalam organisasi yang memiliki keinginan meningkatkan kemampuan dalam rangka menyelesaikan berbagai permasalahan yang muncul (Trisnarningsih & Ratnawati, 2022). PDAM perlu membentuk adanya kolaborasi dalam internal organisasi.

Berbagai program kolaborasi internal organisasi telah ada di PDAM berupa *gathering* karyawan, *focus group discussion* didukung adanya pelatihan sejenis *outbond training*, *training* berpikir kritis secara *team* dan *problem solving*, serta program *share learning SLP building great teamwork*.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Trisnarningsih & Ratnawati, 2022), (Ishak & Mansor, 2020) dan (Novitasari & Asbari, 2020) membahas terkait *organizational learning*, dalam hal ini kinerja yang dicapai, berasal dari proses penyebaran pengetahuan perubahan yang dilakukan oleh organisasi pada anggota, baik secara formal maupun informal, baik di dalam maupun luar organisasi seperti setiap pagi diadakan *briefing* terkait beberapa pencapaian yang ditarget oleh perusahaan.

### ***Readiness for Change Terhadap Kinerja Karyawan***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *readiness of change* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *readiness of change*

memberi kontribusi terhadap kinerja karyawan. Kesiapan untuk berubah ditunjukkan oleh keyakinan karyawan dalam menerapkan perubahan. Karyawan mampu beradaptasi dengan sistem baru. Keyakinan karyawan beradaptasi terhadap perubahan antara lain karyawan mampu melaksanakan berbagai program dan SOP baru, menjalankan berbagai pelatihan program seperti perubahan sistem layanan secara *online*, pengecekan kondisi lapangan secara berkala lebih intens dibandingkan periode sebelumnya.

Hal ini dengan sejalan dengan penelitian Trisnaningsih & Ratnawati (2022) yang membahas bahwa peran pimpinan dalam pengembangan kesiapan perubahan adalah memberikan contoh penerapan aturan baru serta mengawasi individu saat bekerja untuk senantiasa mematuhi peraturan dengan baik. Pimpinan mampu memberikan contoh yang baik dengan lebih patuh dan mematuhi aturan yang diterapkan organisasi, sehingga mampu memberikan panutan yang baik bagi anggota organisasi.

Individu mampu mengambil contoh dari hal yang diterapkan pimpinan dengan anggapan bahwa aturan merupakan sebuah kebiasaan, sehingga individu akan tetap melaksanakan aturan meskipun tanpa mendapatkan pengawasan. Peran rekan kerja turut mempengaruhi seorang individu dalam penerapan aturan sebagai bagian dari kesiapan kerja seiring proses pembelajaran dan penyesuaianya.

Persepsi kesiapan perubahan atas penerapan sistem baru yang hanya dilakukan jika dilakukan pengawasan, peneguran atau peringatan oleh atasan atau pimpinan secara bertahap dapat terhapuskan (Novitasari & Asbari, 2020). Menurut penelitian Kustini et al., (2020) memberikan penjelasan bahwa proses menumbuhkan kesiapan berubah cenderung membutuhkan usaha sehingga kesiapan berubah akan menumbuhkan kesadaran dan kepercayaan untuk kemampuan serta komitmen kinerja karyawan untuk mengalami perubahan menjadi lebih baik.

### ***Organizational learning Terhadap Readiness for Change***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap *readiness of change*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *organizational learning* memberi kontribusi terhadap *readiness of change*. *Organizational learning* yang ada di PDAM sangat ditunjang oleh adanya kolaborasi intern organisasi agar mampu menggambarkan secara efektif penerapan kondisi *readiness of change*. Persepsi yang timbul dari *organizational learning* dengan kondisi *readiness of change* yang diterapkan di organisasi muncul dalam benak tiap individu atau anggota organisasi.

PDAM perlu membentuk adanya kolaborasi dalam intern organisasi. Hal ini memiliki kontribusi terhadap kondisi karyawan yang dituntut memiliki kemampuan untuk dapat menyesuaikan dengan penetapan perubahan yang diinginkan perusahaan atau organisasi seperti PDAM membentuk tim kerja di divisi hubungan pelanggan kemudian memberikan target pencapaian di tiap tim.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Trisnaningsih & Ratnawati, 2022), (Ishak & Mansor, 2020) dan (Novitasari & Asbari, 2020) yang menjelaskan bahwa keberadaan *organizational learning*, khususnya pembelajaran dalam menerima perubahan, merupakan hal penting guna melihat pengaruh penerapan serta pengaruh pimpinan dalam pelaksanaan aturan baru oleh individu anggota organisasi.

Faktor penting dari setiap hasil terhadap *organizational learning* yang dicapai yakni persepsi keefektifan aturan yang dilakukan oleh organisasi pada individu, baik secara formal dan informal maupun melalui lembaga pelatihan, baik di dalam organisasi maupun luar organisasi. Kemudian faktor yang kedua yakni pengaruh rekan organisasi

dan atasan terhadap pelaku kegiatan yang menjadikan hal tersebut sebagai *organizational learning*.

### ***Organizational Learning Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Readiness for Change***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *readiness of change*. Hal tersebut menunjukkan bahwa *organizational learning* memberi kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui *readiness of change*. *Organizational learning* yang ada di PDAM sangat ditunjang oleh adanya kolaborasi intern organisasi agar mampu menggambarkan secara efektif penerapan peraturan terkait kinerja karyawan.

Persepsi yang timbul dari *organizational learning* dengan sistem kinerja yang diterapkan di organisasi muncul dalam benak tiap individu atau anggota organisasi. PDAM perlu membentuk adanya kolaborasi dalam intern organisasi. Berbagai program telah ada di PDAM berupa *gathering* karyawan, *focus group discussion* dan sebagainya. Kontribusi terbesar terkait kinerja karyawan berdampak pada *time accuracy* atau ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Trisaningsih & Ratnawati, 2022), (Ishak & Mansor, 2020) dan (Novitasari & Asbari, 2020) bahwa pengaruh *organizational learning* sebagai pihak yang memberikan pemahaman perubahan organisasi sekaligus menerapkan kesiapan organisasi yang siap dengan perubahan organisasi turut memberikan dampak pada rekan anggota organisasi lain merasakan bahwa sistem perubahan dengan aturan baru tidak hanya sebagai aturan semata dari pusat, namun lebih dari itu sebagai budaya organisasi yang dibangun menjadi sebuah kebiasaan didukung sikap dan mental yang siap menerima perubahan dengan daya kemampuan penyesuaian yang baik.

Manajemen organisasi menerapkan aturan dan sistem baru agar individu tidak melakukan kesalahan, melakukan penyesuaian dengan cepat sebagai tanggapan atas perubahan organisasi yang terjadi. Sikap penyesuaian yang cepat oleh anggota diharapkan berdampak pada persepsi atas aturan baru dan tidak dianggap sebagai beban, namun lebih pada kebiasaan, sehingga individu memiliki persepsi bahwa aturan merupakan bagian dari pekerjaan dan timbul kenyamanan dalam bekerja (Gazali dkk, 2020).

### **SIMPULAN**

*Organizational learning* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin tinggi *organizational learning* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. *Readiness of change* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin tinggi *readiness of change* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. *Organizational learning* memiliki pengaruh terhadap *readiness of change* pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin tinggi *organizational learning* maka akan meningkatkan *readiness of change*. *Organizational learning* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *readiness of change* pada karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya. Hal tersebut ditunjukkan dengan semakin tinggi *organizational learning* maka akan meningkatkan kinerja karyawan melalui *readiness of change*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asbari, M., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2019). Effect of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Teacher Innovation Capability. *Dinamika Pendidikan*, 14(2), 227–243. <https://doi.org/10.15294/dp.v14i2.22732>
- Bandura. (2019). *Guide for Constructing Self Efficacy Scales*. In Fajares & T. Urdan Eds. *Self Efficacy Beliefs of Adolescents*. Information Age Publishing.
- Gazali, G., Asbari, M., & Novitasari, D. (2020). Peran Readiness for Change Mentality terhadap Kinerja Pegawai Kontrak Industri Alas Kaki. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(2), 169–182. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i2.8823>
- Ishak, R., & Mansor, M. (2020). The relationship between knowledge management and organizational learning with academic staff readiness for education 4.0. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 169–184. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.8>
- Kustini, Izaak, W. C., & Rini, H. P. (2020). Pengaruh Kesiapan Untuk Berubah Dan Proactive Behavior Terhadap Kinerja. *Bisma: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 14(3), 180–190. <https://jurnal.unej.ac.id/index.php/BISMA>
- Novitasari, D., & Asbari, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan: Peran Kesiapan untuk Berubah Sebagai Mediator. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 84–99. <https://doi.org/10.30656/jm.v10i2.2371>
- Payne, J. . (2020). *Program Planning Facts*. *Lowa State University of Scence and Technology*.
- Robbins. (2020). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, & Judge. (2020). *Organizational Behavior*. Salemba Empat.
- Trisnaningsih, D. I., & Ratnawati, I. (2022). Menghadapi Revolusi Industri 4.0: Pengaruh Program Pelatihan Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. PLN (Persero) UID Jateng dan DIY). *Diponegoro Journal of Management*, 11(1), 1–13. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/index>
- Yuwono, T., Wiyono, N., Asbari, M., Novitasari, D., & Silitonga, N. (2020). Terhadap Kinerja Karyawan Wanita Di Masa Pandemi Covid-19. *Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(3), 615–632. <http://jim.unsyiah.ac.id/ekm>