
JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA

Volume 3, Nomor 3, Juni 2016

FMI
FORUM MANAJEMEN
INDONESIA

JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA

VOL. 3

NO. 3

HAL.303-459

JUNI 2016

ISSN 2338-4557

JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA

Volume 3, Nomor 3, Juni 2016

Diterbitkan oleh :

Pengurus Pusat
Forum Manajemen Indonesia

Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia mulai diterbitkan pada tahun 2013

Frekuensi Penerbitan : Februari, Juni, Oktober

Penanggung Jawab

Sri Gunawan (Univ Airlangga Surabaya)
Ketua Pengurus Pusat Forum Manajemen Indonesia

Dewan Penasehat

Sucherly (Univ Padjadjaran Bandung)
Syahnur Said (Univ Muslim Indonesia Makasar)

Pemimpin Redaksi

T. Aria Auliandri (Univ Airlangga Surabaya)

Dewan Redaksi

Agus Harjito (Univ Islam Indonesia Jogja)
Anis Eliyana (Univ Airlangga Surabaya)
Budi Eko Soetjipto (Univ Negeri Malang)
Ernie Tisnawati Sule (Univ Padjajaran Bandung)
Fitri Ismiyanti (Univ Airlangga Surabaya)
Gancar Premananto (Univ Airlangga Surabaya)
Hermawanto (Univ Airlangga Surabaya)
I Made Sudana (Univ Airlangga Surabaya)
Idris Gautama So (Univ Binus Jakarta)
Indrianawati Usman (Univ Airlangga Surabaya)
Isti Fadah (Univ Jember)
Prasetyo Hadi (UPN Surabaya)
Ramadania Abdulrahman (Univ Tanjungpura Pontianak)
Riko Hendrawan (Univ Telkom Bandung)
Sony Kusumasondjaja (Univ Airlangga Surabaya)
Tri Siwi Agustina (Univ Airlangga Surabaya)

Alamat Redaksi

Pengurus Pusat Forum Manajemen Indonesia
Universitas Airlangga, Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Kampus B, Jalan Airlangga 4, Surabaya 60286
Fax: 031 502 6288, E-mail: fmi.pusat@gmail.com

Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia (JMBI) diterbitkan oleh Pengurus Pusat Forum Manajemen Indonesia, secara berkala tiga kali dalam setahun. JMBI bertujuan untuk menyebarluaskan hasil penelitian dibidang manajemen dan bisnis kepada para akademisi, praktisi, mahasiswa, dan pihak yang berminat.

JMBI menerima kiriman artikel yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun dalam bahasa Inggris. Penulis harus menyatakan bahwa artikel yang dikirim ke JMBI tidak dikirim atau dipublikasikan dalam jurnal yang lain.

Penentuan artikel yang dimuat dalam JMBI melalui proses review oleh tim dewan redaksi JMBI dengan

ISSN 2338-4557

JURNAL MANAJEMEN DAN BISNIS INDONESIA

Volume 3, Nomor 3, Juni 2016

DAFTAR ISI

- 303-318** ANALISIS PERBEDAAN TINGKAT PENGUNGKAPAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) DAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PADA INDUSTRI HIGH-PROFILE DAN LOW-PROFILE
Sisilia Devina Permatasari, Supatmi
- 319-333** PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP ORGANISASI PEMBELAJARAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT. KAI (PERSERO) DAOP II BANDUNG
Joeliaty, Yayan Firmansyah
- 334-346** EVALUASI ON-TIME PERFORMANCE PADA MASKAPAI TIGER AIRWAYS RUTE SURABAYA-SINGAPURA DENGAN MENGGUNAKAN DIAGRAM KONTROL, DIAGRAM PARETO, DAN DIAGRAM SEBAB-AKIBAT
T. Aria Auliandri, Mutiya Kurniastuti
- 347-356** PERAN KEMASAN DAN LEGALITAS DALAM PEMASARAN DOMESTIK DAN MANCANEGARA PRODUK KULINER OLEH-OLEH KHAS SOLO
Cahyani Tunggal Sari, BRM Suryo Triono
- 357-369** ANALISIS IMPLEMENTASI GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA
Rudy Hartanto, Helni Mutiarsih Jumhur
- 370-379** STUDI ANALISIS DAN PERANCANGAN SISTEM E-INNOVATION DENGAN MENGGUNAKAN VOTING DAN ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS UNTUK MENAMPUNG IDE INOVASI DI DINAS PERDAGANGAN DAN PERINDUSTRIAN KOTA SURABAYA
Adhika Dwi Pramudita, Rinabi Tanamal
- 380-397** THE INFLUENCE OF FIRMS WITH EXCESS FREE CASH FLOW AND LOW GROWTH PERSPECTIVE TOWARDS EARNING MANAGEMENT
Marika Suma Raya Sembiring, Kathleen Kusuma Nugroho
- 398-426** KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI PEMEDIASI PADA PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA PEGAWAI
Prima Kartika Sari, Euis Soliha
- 427-437** STRATEGI PENANGANAN PEMBIAYAAN BERMASALAH KPR PADA PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG SYARIAH MALANG
Fani Firmansyah, Refila Aulina
- 438-459** ANALISA PENGARUH CAR, BOPO, NPL, NIM TERHADAP PROFITABILITAS BANK
Apriangga Rachmandinur, Purwanto

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP ORGANISASI
PEMBELAJARAN SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA PT. KAI (PERSERO) DAOP II BANDUNG**

JOELIATY
FEB Universitas Padjadjaran
joeliaty@yahoo.co.id
YAYAN. FIRMANSYAH
STIE INABA
yayan.firmansyah.mgt@gmail.com

Abstract

Changes of business environment that is increasingly fast encountered by PT.KAI (PERSERO) DAOP II Bandung. It requires this company to be adapted. Adapting with this is condition is a must. The company's ability to address the challenges of current and future become one of the power that must be owned by the company.

The purpose of this research is to discover to discover effect change management on learning organization and its implication on employee performance in PT.KAI (PERSERO) DAOP II Bandung. This research used survey method by distributing questionnaires to 100 respondents. The result of Effect of change management on employee performance through learning organization is about 41.11%.

Keywords : *change management, learning organization, employee performance*

Pendahuluan

Seiring dengan perubahan jaman dengan lingkungan yang penuh turbulensi dan dinamika, membentuk arena kompetisi yang semakin kuat dan ketat. Penulis menyitir pendapat Charles Darwin tentang perusahaan yang mampu mempunyai umur panjang, berpendapat “bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang, melainkan yang paling adaptif” (Rhenald Kasali, 17 : 2007). Perubahan dalam organisasi apapun memainkan peran yang penting untuk meraih kesuksesan di banyak organisasi (Dumpy dan Stace : 1993 ; Reib: 2012 ; Alireza Shirvani at al : 2013; 1751). Perubahan menjadi salah satu kebutuhan organisasi yang sangat vital dilakukan, perubahan yang terjadi sekarang ini lebih cenderung disebabkan perubahan yang direncanakan daripada perubahan yang tidak direncanakan (Greenberg dan Baron 1997 :550; Wibowo 2012 :88). Kemampuan untuk mengelola perubahan akhirnya menjadi kunci sukses dalam mencapai tujuan dari dilakukannya perubahan tersebut. Salah satu sasaran manajemen perubahan adalah mengupayakan agar proses transformasi tersebut berlangsung dalam waktu yang relatif cepat dan akurat dengan meminimalisasi kesulitan-kesulitan.

PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) DAOP 2 Bandung, sebagai entitas bisnis, yang dewasa ini persaingan *hypercompetitive* dalam industri jasa transportasi, diharuskan dapat menjawab kebutuhan para *stakeholders* ini juga sesuai dengan visi PT. Kereta Api Indonesia (PERSERO) yaitu “Menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang fokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*”. Dorongan untuk berubah pada PT. Kereta Api (PERSERO) DAOP II Bandung, Perubahan yang dilakukan disini adalah perubahan yang terencana menurut Geernberg dan Baron (1997 : 550) dalam Wibowo (2012 : 88) perubahan terencana karena adanya dorongan seperti : perubahan dalam produk atau jasa,

perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi, perubahan dalam sistem administrasi, dan yang terakhir adalah pengenalan teknologi baru.

Perubahan merupakan suatu fenomena yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan organisasi, meskipun banyak yang berpendapat bahwa kecepatan dan besaran perubahan telah meningkat secara signifikan beberapa tahun belakangan ini. Penelitian yang dilakukan *The Institute of Management* tahun 1991 menunjukkan bahwa 90% organisasi menjadi lebih ramping dan datar. Pada tahun 1992 dilaporkan bahwa 80% manajer merespon dengan merestruktur perusahaannya dalam lima tahun terakhir. Oleh karena itu, kita melihat bahwa dalam waktu yang relatif pendek, kebanyakan organisasi dan pekerjaannya telah mengalami perubahan secara substansial tentang apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya (Burnes, 2000:250).

Manajemen perubahan tidak akan berhasil tanpa adanya implemtasi organisasi pembelajaran yang menyediakan ruang untuk selalu *improvement*, diharapkan menjadi atau mempertahankan sebagai *leader market*, salah satu saran untuk mencapinya dengan kinerja pegawai yang baik, disini diperlukan peranan organisasi pembelajaran agar keberhasilan perubahan oraganisasi dapat berjalan efektif dan efesien sehingga akan tercapai visi perusahaan. Fokus proses perubahan membentuk organisasi pembelajaran, dan membentuk mental model untuk memahami kegiatan organisasi dan megambil kebijakan yang sesuai untuk mengelola kualitas antara semua eksekutif, manajer dan *key staff*. (Albert, Michael: 47 :2005). Hasil studi empirik yang dilakukan oleh Albert, Michael (2006) mendapatkan temuan adanya pengaruh manajemen perubahan terhadap terbentuknya organisasi pembelajaran, studi ini dilakukan di Laboraturium Hewlett-Packard Company. Dari pengamatan penulis di PT KAI (PERSERO) DAOP II belum terlihat adanya prasarana yang menunjang secara utuh untuk organisasi pembelajaran diduga ini merupakan salah satu faktor kenapa kinerja karyawan tidak dapat tercapai, seperti yang dikemukakan sebelumnya manajemen perubahan dapat berjalan efektif dan efisien jika didukung dengan organisasi pembelajaran. Kita mengetahui bahwa perusahaan-perusahaan Jepang telah mencapai kemajuan sehubungan dengan posisi mereka dalam persaingan internasional. Menurut Ikujiro Nonaka, keberhasilan perusahaan-perusahaan Jepang bukanlah disebabkan keberhasilan mereka dalam bidang produksi : karena dapat mencapi harga murah: karena mereka memiliki hubungan dekat : serta erat dengan pelanggan mereka. Perusahaan-perusahaan di Jepang telah mencapai keberhasilan yang luar biasa karena keterampilan-keterampilan dan keahlian mereka dalam hal “menciptakan pengetahuan keorganisasian” (Nonaka, 1995 :3) dalam Winardi 2010, yang dimaksud olehnya dengan penciptaan pengetahuan keorganisasian yaitu kemampuan pengetahuan baru-kemudian menyebarkannya melalui seluruh organisasi tersebut dan “memasukannya”ke dalam produk-produk, servis-servis, serta sistem-sistem.

Organisasi pembelajaran, dimana setiap individu menunjukkan perilaku perbaikan dalam berbagai aspek melalui proses belajar, maka kinerja individu dapat diperbaiki secara terus menerus yang pada akhirnya akan berdampak pula pada peningkatan kinerja pegawai. Hal ini senada dengan William Looney dan Air Force Lt Gen. Charles L. Johnson, II (dikutip oleh Anderson et.al, 2004 : 1) yang berpendapat bahwa : organisasi pembelajaran sebagai cara untuk memperbaiki efisiensi kerja, membagi informasi dengan baik lagi, mengembangkan akses yang lebih fleksibel pada pelatihan, memperluas sumber untuk pemecahan masalah ; meningkatkan pilihan dalam belajar dan akhirnya membuat belajar menjadi bagian keseharian dalam lingkungan kerja. Komitmen pemimpin sangat dibutuhkan untuk keberhasilan implementasinya. Penelitian Pool (2002) dalam Agapita Sri H (2006) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara penetapan organisasi pembelajaran dengan motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Kajian Pustaka

Salah satu pendekatan proses perubahan yang menjadi rujukan di kemukakan oleh seorang ilmuwan John P. Kotter dari Harvard Business School, Massachusetts, United States dalam bukunya *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, dalam bukunya John P. Kotter mengapa proses transformasi mengalami kegagalan, dan sekaligus memberikan solusi agar proses transformasi berhasil, model ini lebih dikenal dengan nama *Kotter's 8-step method*. Model ini sudah di uji diberbagai penelitian, seperti penelitian yang dilakukan oleh Amin Soebagyo (2009) model di uji secara empirik pada PT TELKOM, mendapatkan temuan bahwa kedelapan tahap proses transformasi, tahapan pencarian status quo dan tahap penanaman akar perubahan secara kokoh dalam kultur perusahaan dari Kotter yang diimplementasikan secara baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan proses transformasi. Pada tahun 2011 penelitian tentang proses manajemen perubahan yang dilakukan oleh, Ledy Primasary, mendapatkan temuan adanya pengaruh positif proses manajemen perubahan terhadap program transformasi bisnis. Hal ini dikuatkan oleh bukti penelitian yang dilakukan oleh Alireza Shirvani et al (2013) yang melakukan penelitian pada perusahaan distribusi gas di Provinsi Esfahan, Iran. Hasil dari studi ini mengungkapkan bahwa perusahaan ini, dengan menggunakan *Kotter's 8-step method*, sukses dalam membuat keadaan mendesak, membentuk kekuatan koalisi, membuat perubahan visi, mengkomunikasikan visi, membuat kemenangan jangka pendek, dan membangun perubahan. Tetapi organisasi ini tidak berhasil memindahkan hambatan-hambatan yang ada dan perubahan dalam budaya perusahaan. Langkah keenam, membuat kemenangan-kemenangan jangka pendek, menghasilkan tingkat keberhasilan yang sangat tinggi dengan menghilangkan hambatan-hambatan yang bisa meminimalkan tingkat kesuksesan, dengan menerapkan *Kotter's 8-step method*, mampu menghadapi perubahan. Selain itu ada *literature study* tentang *Kotter's 8-step method* yang dilakukan oleh Appelbaum, Steven H et al (2012) dalam studi ini mendapatkan temuan bahwa *Kotter's change management model* dapat menjadi rujukan terbaik dan implementatif dalam tahapan proses perubahan, dan banyak para ilmuwan yang konsensus bahwa *Kotter's change management model* merupakan pendekatan yang terbaik untuk mengurangi kesalahan dalam proses perubahan, walaupun model ini jika tidak dimodifikasi yang tepat mempunyai kelemahannya karena terlalu *rigid*. Walaupun ada sisi kekurangan dari model ini Stagalas, Nicole. (2010;37), menyakini dan menguatkan bahwa model Kotter memberikan wawasan mendalam langkah-langkah tindakan yang lebih rinci yang dapat menjamin aplikasi yang sesuai dan relevan dari proses yang diuraikan.

Kemampuan perusahaan dalam menjalankan mengelola proses perubahan berpengaruh terhadap implementasi organisasi pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi (Albert, Michael 2005 & 2006), salah satu cara organisasi berhasil dalam mengelola proses perubahan harus terciptanya organisasi pembelajaran yang baik, hal ini sudah di uji secara empirik oleh berapa peneliti seperti Haque, Md Mahbubul (2008) dalam disertasinya pada Graduate School of Education and Psychology Pepperdine University. USA. Menguji model organisasi pembelajaran model Watkins dan Marsick, mendapat temuan bahwa organisasi pembelajar berpengaruh dan signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan, hal senada juga penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Traheri R. et al (2013), dengan temuan hubungan yang signifikan antara organisasi pembelajaran dan kesiapan organisasi untuk perubahan, studi ini dilakukan di Agricultural Bank of Borujed City, Iran. Kemampuan organisasi untuk belajar berjalan salah satu sumber yang benar keunggulan kompetitif.

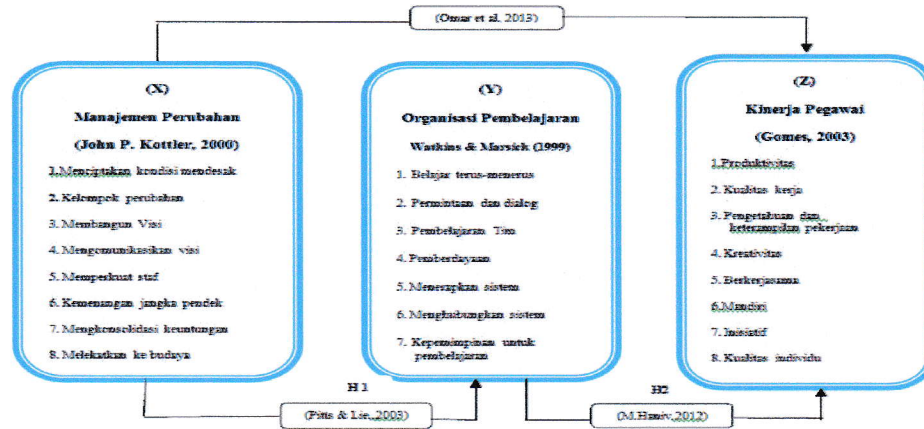
Beberapa peneliti sebelumnya mengenai organisasi pembelajar seperti yang dilakukan oleh Small (2006 ; 284) membuat kajian menyeluruh literatur yang melibatkan studi Argyris

dan Schön (1978); Boud dan Middleton (2003); Brown dan Duguid (1996); De Geus (1999), Gibson dan Vermeulen (2003); Huber (1996); Keating, Robinson, dan Clemson (1996); Kock, McQueen, dan Corner (1997); Lave dan Wenger (1991); Loewen dan Loo (2004); Moilanen (2001); Örtenblad (2004); Pedler, Burgyne, dan Boydell (1997); Beberapa penulis murni berfokus pada pengembangan pendekatan yang ditujukan untuk individu sebagai titik awal dalam rantai interaksi yang bisa pergi untuk membentuk proses selanjutnya belajar dalam kelompok, praktek masyarakat, organisasi belajar dan kemungkinan hasil dari menciptakan sebuah organisasi pembelajaran.

Penelitian ini mendukung perspektif Watkins dan Marsick (1993, 1996, 1999), yang mencatat bahwa dalam organisasi pembelajaran, belajar terjadi pada individu, kelompok, dan tingkat organisasi. Penulis mencoba untuk mengukur pembelajaran dalam organisasi untuk mencakup semua ketiga tingkatan untuk mencapai perspektif yang komprehensif (Rush, Rosalee Billingslea. 2011; 48-49). Calvert et al. (1994; Haque, Md Mahbulul 2008; 55) menjelaskan bahwa aspek yang saling berhubungan belajar di berbagai tingkatan menciptakan berbagai persepsi, yang membuat kontribusi berguna dalam memahami konsep. Sejumlah faktor mendorong penulis untuk pilih model ini. Pertama, Redding (1997) dan Örtenblad (2002) didalam Md Mahbulul (2008; 55) mencatat bahwa kerangka dikembangkan oleh Watkins dan Marsick adalah salah satu dari beberapa alat yang mengukur belajar ditingkat individu, tingkat tim, dan tingkat organisasi. Kedua, kerangka kerja ini memerlukan seperangkat lintas dimensi yang divalidasi dalam pendekatan organisasi pembelajaran terkemuka lainnya (Senge, 1990; Marquardt, 2002). Ketiga, kerangka telah dikenakan luas keandalannya dan pengujian validitas dibandingkan dengan model organisasi pembelajaran lain (Yang, 2003; Yang, Watkins, & Marsick, 2004, Song, Ji Hoon, et al. 2009). Keempat, kerangka telah banyak digunakan oleh berbagai peneliti dalam berbagai pengaturan penelitian (Dymock, 2003; David, A. Herrera. 2007; Haque, Md Mahbulul, 2008; Rowe, Allen, 2010).

Berdasarkan hasil penelitian Kohli et al (1998) dalam Agapita Sri Haryanti. (2006) menunjukkan bahwa karyawan yang tumbuh dalam organisasi yang mendukung pembelajaran ternyata mampu mencapai peningkatan kinerja yang lebih baik, hal ini menjadi bukti bahwa organisasi pembelajaran ternyata memiliki pengaruh positif dan signifikan guna meningkatkan kinerja karyawan. Ini dikuatkan oleh penelitian oleh Akhmad Supriadi (2007) memperoleh hasil empirik bahwa organisasi pembelajaran memberikan kontribusi positif dalam upaya manajemen meningkatkan kinerja karyawan, dari sini dapat dianalisis bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan di perlukan penerapan organisasi pembelajaran. Kinerja menurut Bernardin (2013 : 241) adalah sebagai hasil pekerjaan yang telah dilakukan berdasarkan fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu pada jangka waktu tertentu. Dalam penelitian ini mengungkap kriteria kinerja pegawai menggunakan teori Gomes (2003:142), dikarenakan teori ini sudah di uji secara empirik dan dibanyak tempat, beberapa penelitian yang menggunakan model ini seperti yang dilakukan oleh Agapita Sri Haryanti (2012) mengungkap bahwa model yang diungkapkan gomes menjadi pendekatannya sistematis sehingga dapat menjadi acuan dalam penilaian kinerja karyawan, dimensi kinerja pegawai dengan teori gomes (2003) mengungkapkan ada delapan kriteria yang menjadi perhatian untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik dalam kinerja karyawan yang berdasarkan perilaku yang spesifik.

Gambaran paradigma penelitian pengaruh manajemen perubahan terhadap penerapan organisasi pembelajaran serta dampaknya terhadap kinerja pegawai, seperti gambar 1



Gambar 1

Metode Penelitian

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode *survey explanotary* dikarenakan untuk mengetahui hubungan kausal antara variabel dan gambaran umum antar variabel, dalam penelitian ini variabelnya adalah manajemen perubahan (X), organisasi pembelajaran (Y) dan kinerja pegawai (Z). *Survey explanotary* merupakan riset awal, riset ini ditindaklanjuti kepada metode deskriptif dan verifikatif (Istijanto, 2006 :20). Metode verifikatif digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independent (X), variabel intervening (Y) terhadap variabel dependent (Z), serta mengetahui hubungan antara variabel penelitian melalui pengujian hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik (Nazir, 2005). Tipe penelitian ini adalah penelitian kausal yang bertujuan untuk menguji pengaruh dan atau hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Dalam penelitian ini juga di jaring dengan menggunakan alat pengumpulan data tertentu, yaitu kuesioner (Mudrajat Kuncoro, 2003:8)

Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara *simple Stratified propotional random sampling*. Dimana *Stratified propotional random sampling* yaitu mengambil sampel pada setiap tingkatan pada penelitian ini terdiri dari tujuh kelompok kerja, setiap kelompok kerja diambil sampel yang secara proposional Mengingat besarnya populasi, maka peneliti mengambil sampel 100 pegawai PT KAI (PERSERO) DAOP 2 Bandung.

Ukuran sampel ditentukan berdasarkan metode pengukuran sampel yang dikemukakan oleh Slovin dan Sevilla dengan rumus sebagai berikut:

$$= 95.02 \ 100$$

Dimana :

- i = ukuran sampel minimal
- N = ukuran populasi
- e = tingkat kesalahan yang ditolerir

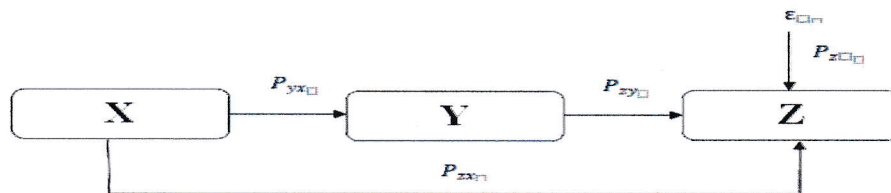
Dalam sampel penelitian ini, menetapkan tingkat kesalahan sebesar 10%. Maka ukuran sampel yang dibutuhkan untuk penelitian ini yaitu sebesar 100 responden dari populasi sebesar 1909 pegawai. Dan yang memenuhi kriteria yang bisa di ambil sebagai

sampel adalah pegawai yang masa kerjanya minimal lima tahun masa kerja yaitu sebesar 1345.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur adalah suatu metode grafik dalam mengkaji pengaruh-pengaruh langsung dan akibat tidak langsung dari variabel penyebab (*eksogenous*) terhadap variabel akibat (*endogenous*). Metode ini untuk memotret dan menguji “teori” analisis jalur adalah suatu bentuk terapan dari analisis multi regresi, membantu menguji hipotesis yang kompleks, dengan menggunakannya dapat menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung.

Penelitian ini dilakukan untuk mencari hubungan antar variabel *independent/endogen* atau akibat. Oleh karena itu analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*)



Gambar 2
Diagram jalur antara variabel

Dimana :

- X = Manajemen Perubahan (*Change Management*)
- Y = Organisasi pembelajaran (*Learning Organization*)
- Z = Kinerja Pegawai

Gambar 2 menjelaskan diagram jalur yang menyatakan hubungan kausal X dan Y sebagai penyebab dan Z sebagai akibat, dimana Y adalah variabel intervening, teknik perhitungan analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan software SPSS 22 for windows. Berdasarkan teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab tujuan penelitian dua, tiga, dan empat, maka diagram jalurnya memiliki dua persamaan sub struktur, yaitu :

$$Y = P_{xy}X + \epsilon_1$$

$$Z = P_{zx}Y + \epsilon_2$$

Keterangan :

$P_{xy}X + \epsilon_1$: Koefisien jalur X terhadap Y

$P_{zx}X + \epsilon_2$: Koefisien jalur Y terhadap Z

ϵ : epsilon

Hipotesis

Hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Manajemen perubahan berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran pada PT. KAI (PERSERO) DAOP II Bandung
2. Organisasi Pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PT. KAI (PERSERO) DAOP II Bandung
3. Manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai baik langsung maupun tidak langsung melalui organisasi pembelajaran pada PT. KAI (PERSERO) DAOP II Bandung

Hasil dan Pembahasan

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Organisasi Pembelajaran

Uji hipotesis ini pertama dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Pengaruh Manajemen Perubahan (X) terhadap Organisasi Pembelajaran (Y) Atau pengujian hipotesis digunakan uji F, data yang diperoleh diolah dengan menggunakan program komputer SPSS 22.0 for Windows. Hasil pengolahan data tersebut ditunjukkan pada Tabel 1

Tabel 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2761,325	1	2761,325	62,178	,000 ^b
	Residual	4352,189	98	44,410		
	Total	7113,514	99			
a. Dependent Variable: Organisasi Pembelajaran						
b. Predictors: (Constant), Manajemen Perubahan						

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Berdasarkan tabel ANOVA tabel 1. Dapat diketahui besarnya F_{hitung} melalui uji ANOVA atau F_{test} , yaitu sebesar 62,178 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Harga ini selanjutnya dikonsultasikan dengan F tabel, dengan didasarkan pada dk pembilang = 1 dan dk penyebut (100-1-1) = 98, sehingga nilai F_{tabel} diperoleh sebesar 3,94. Dikarenakan $F_{hitung} > F_{tabel}$ (62,178 > 3,94), karena F hitung lebih besar dari F tabel maka koefisien korelasi yang diuji adalah signifikan untuk $\alpha=5\%$, probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak, artinya Y dipengaruhi oleh X atau organisasi pembelajaran dipengaruhi oleh manajemen perubahan.

Untuk menentukan persamaan struktural dari pengaruh manajemen perubahan terhadap organisasi pembelajaran perlu mengetahui nilai dari koefisien determinasi yang dijelaskan Tabel 2, berikut:

Tabel 2
Output Regresi XY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,623 ^a	,388	,382	6,66409
a. Predictors: (Constant), Manajemen Perubahan				
b. Dependent Variable: Organisasi Pembelajaran				

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 2. Dapat dilihat nilai R Square adalah 0,388. Nilai ini dikonversikan dalam bentuk persen menjadi koefisien determinasi, yaitu sebesar 38,8%. Nilai residunya adalah 0,612 (didapat dari 1- R Square). Nilai ini menunjukkan besarnya pengaruh manajemen perubahan terhadap organisasi pembelajaran sebesar 38,8%, sedangkan 61,2% dipengaruhi faktor lain. diketahui nilai koefisien determinasi $R^2_{yx} = (0,623)(0,623) = 0,388$, dan besarnya koefisien residu $\rho_{ei} = \sqrt{1-0,388} = 0,782$. Maka dapat ditentukan persamaan struktural yang baru dari model Y yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,623 + 0,782 \varepsilon_1$$

Dalam penelitian ini, diagram jalur pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh manajemen perubahan (variabel X) terhadap organisasi pembelajaran (variabel Y). Seperti dijelaskan pada Gambar 3



Gambar 3
Diagram Jalur Pengujian Hipotesis Kedua

Pengaruh Organisasi Pembelajaran terhadap Kinerja Pegawai

Uji hipotesis ini pertama dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Pengaruh Organisasi Pembelajaran (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z). Hasil pengolahan data tersebut ditunjukkan pada Tabel 3

Tabel 3
ANOVA YZ

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5594,584	1	5594,584	75,928	,000 ^b
	Residual	7220,949	98	73,683		
	Total	12815,532	99			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Organisasi Pembelajaran						

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Berdasarkan tabel ANOVA tabel 3, dapat diketahui besarnya F_{hitung} melalui uji ANOVA atau F_{test} , yaitu sebesar 75,928 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Harga ini selanjutnya dikonsultasikan dengan F tabel, dengan didasarkan pada dk pembilang = 1 dan dk penyebut $(100-1-1) = 98$, sehingga nilai F_{tabel} diperoleh sebesar 3,94. Dikarenakan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($75,928 > 3,94$), karena F hitung lebih besar dari F tabel maka koefisien korelasi yang diuji adalah signifikan untuk $\alpha=5\%$, probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak, artinya variabel Z dipengaruhi oleh variabel Y atau kinerja pegawai dipengaruhi oleh organisasi pembelajaran.

Untuk menentukan persamaan struktural dari pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai perlu mengetahui nilai dari koefisien determinasi yang dijelaskan Tabel 4, berikut:

Tabel 4
Output Regresi YZ

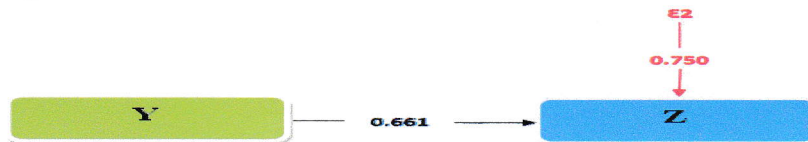
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,661 ^a	,437	,431	8,58389
a. Predictors: (Constant), Organisasi Pembelajaran				

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 4 Dapat dilihat nilai R Square adalah 0,437. Nilai ini dikonversikan dalam bentuk persen menjadi koefisien determinasi, yaitu sebesar 43,7%. Nilai residunya adalah 0,563 (didapat dari 1- R Square). Nilai ini menunjukkan besarnya pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai sebesar 43,7%, sedangkan 56,3% dipengaruhi faktor lain. diketahui nilai koefisien determinasi $R^2_{yx} = (0,661)(0,661) = 0,437$, dan besarnya koefisien residu $\rho_{ei} = \sqrt{1 - 0,437} = 0.750$. Maka dapat ditentukan persamaan struktural yang baru dari model Y yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,661 + 0.750 \epsilon_2$$

Dalam penelitian ini, diagram jalur pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh organisasi pembelajaran (variabel Y) terhadap kinerja pegawai (variabel Z). Seperti dijelaskan pada Gambar 4



Gambar 4
Diagram Jalur Pengujian Hipotesis Ketiga

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pegawai melalui Organisasi Pembelajaran pada PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung

Dalam bagian ini akan dijabarkan pengaruh langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai dan pengaruh tidak langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai, yaitu dengan melalui organisasi pembelajaran. Pengaruh langsung dan tidak langsung tersebut adalah sebagai berikut :

Pengaruh langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai

Uji hipotesis ini pertama dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Pengaruh Manajemen Perubahan (X) terhadap Kinerja Pegawai (Z). Hasil pengolahan data tersebut ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5
ANOVA XZ

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5991,377	1	5991,377	86,041	,000 ^b
	Residual	6824,155	98	69,634		
	Total	12815,532	99			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Manajemen Perubahan						

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Berdasarkan tabel ANOVA tabel 5, dapat diketahui besarnya F_{hitung} melalui uji ANOVA atau F_{test} , yaitu sebesar 86,041 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Harga ini selanjutnya dikonsultasikan dengan F tabel, dengan didasarkan pada dk pembilang = 1 dan dk

penyebut $(100-1-1) = 98$, sehingga nilai F_{tabel} diperoleh sebesar 3,94. Dikarenakan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ ($86,041 > 3,94$), karena F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} maka koefisien korelasi yang diuji adalah signifikan untuk $\alpha=5\%$, probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak, artinya variabel Z dipengaruhi oleh variabel X atau kinerja pegawai dipengaruhi oleh manajemen perubahan.

Untuk menentukan persamaan struktural dari pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai perlu mengetahui nilai dari koefisien determinasi yang dijelaskan 6, berikut:

Tabel 6
Output Regresi XZ

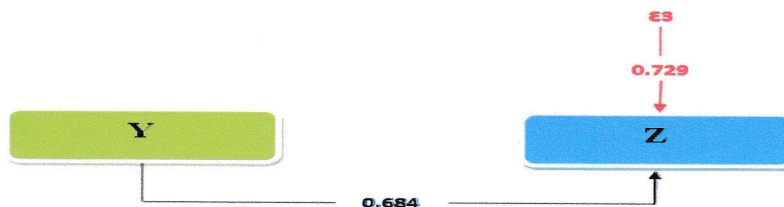
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,684 ^a	,468	,462	8,34471
a. Predictors: (Constant), Manajemen Perubahan				

Sumber : Data kuesioner yang telah diolah, 2014

Berdasarkan Tabel 6 Dapat dilihat nilai R Square adalah 0,468. Nilai ini dikonversikan dalam bentuk persen menjadi koefisien determinasi, yaitu sebesar 46,8%. Nilai residunya adalah 0,532 (didapat dari $1 - R^2$). Nilai ini menunjukkan besarnya pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai sebesar 46,8%, sedangkan 53,2% dipengaruhi faktor lain. diketahui nilai koefisien determinasi $R^2_{yx} = (0,684)(0,684) = 0,468$, dan besarnya koefisien residu $\rho_{ei} = \sqrt{1 - 0,468} = 0.729$. Maka dapat ditentukan persamaan struktural yang baru dari model Y yaitu sebagai berikut:

$$Y = 0,684 + 0.729 \epsilon_3$$

Dalam penelitian ini, diagram jalur pengujian hipotesis menunjukkan pengaruh manajemen perubahan (variabel X) terhadap kinerja pegawai (variabel Z). Seperti dijelaskan pada Gambar 5



Gambar 5
Diagram Jalur Pengujian Hipotesis Kempat

Pengaruh tidak langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai melalui organisasi pembelajaran

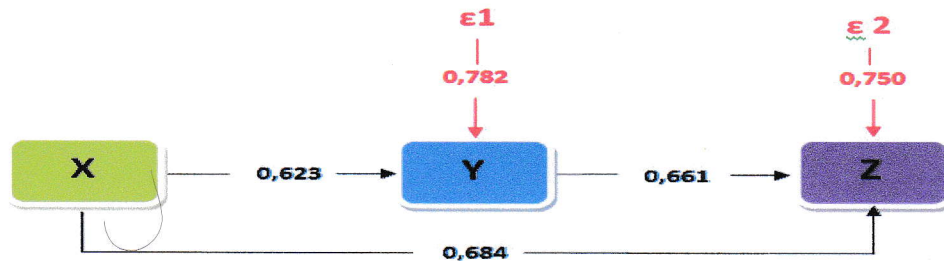
Pengaruh manajemen perubahan terhadap organisasi pembelajaran dapat dilihat dari koefisien jalur X terhadap Y (P_{yx}). Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari koefisien jalur Y terhadap Z (P_{zy}). Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari koefisien jalur X terhadap Z (P_{zx}). Besarnya pengaruh tidak langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai melalui organisasi pembelajar dapat dihitung melalui formula sebagai berikut :

$$P_{zx} = P_{yx} \times P_{zy}$$

$$P_{zx} = 0,623 \times 0,661 = 0,411$$

Dari perhitungan tersebut di dapat sebesar 0,411. Ini berarti besarnya pengaruh tidak langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai melalui organisasi pembelajaran sebesar = 41,1%.

Dari keseluruhan hasil penelitian maka dapat digambarkan dengan analisis jalur sebagai berikut :



Gambar 6
Diagram Jalur Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian ini maka persamaan strukturalnya adalah sebagai berikut :

- | | |
|---|---|
| <p>1. Persamaan struktural pertama</p> $Y = P_{yx} X + p_y \epsilon_1$ $Y = 0,623 X + 0,782 \epsilon_1$ | <p>2. Persamaan struktural kedua</p> $Z = P_{zy} Y + p_z \epsilon_2$ $Z = 0,661 Y + 0,750 \epsilon_2$ |
|---|---|

Dari hasil penelitian yang terlihat pada gambar 6, dapat disimpulkan bahwa besar pengaruh manajemen perubahan terhadap organisasi pembelajaran adalah 0,623, yang berarti jika manajemen perubahan naik 1, maka organisasi pembelajaran akan naik sebesar 0,623. Besar pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai adalah 0,661, yang berarti jika organisasi pembelajaran naik 1, maka kinerja pegawai naik sebesar 0,661. Besar pengaruh langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai sebesar 46,8%, sedangkan pengaruh tidak langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai melalui organisasi pembelajaran sebesar 41,1%.

Total pengaruh langsung lebih besar daripada total pengaruh tidak langsung. Ini berarti bahwa hubungan antara manajemen perubahan dengan kinerja pegawai dipengaruhi oleh organisasi pembelajaran, namun pengaruhnya rendah. Ini berarti adanya organisasi pembelajaran dalam manajemen perubahan hanya sedikit mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini disebabkan masih belum optimalnya penerapan organisasi pembelajaran yang diterapkan pada PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung. Sehingga tidak dapat meningkatkan pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai. Penerapan organisasi pembelajaran pada PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung, belum dirasakan seluruh pegawai, seperti studi banding hanya sebagian kecil pegawai yang mendapatkan kesempatan dan belum adanya forum resmi *knowledge sharing*. Permintaan dan dialog yang sudah diwadahi oleh DPD 2 SPKA DAOP II Bandung, dalam aktivitasnya SPKA masih belum optimal, ini dilihat dari tidak semua tuntutan inti pegawai dapat dikabulkan oleh pihak manajemen, selain itu pemberdayaan pegawai dalam penentuan rancangan kerja dan anggaran (RKA) tidak semua pegawai bisa secara langsung memberikan masukan untuk perusahaan, dan masih kurang dukungan dari pimpinan dalam menggunakan pembelajaran untuk menciptakan perubahan dan untuk memindahkan organisasi ke arah yang baru.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap organisasi pembelajaran pada PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung adalah 38,8%. Dilihat dari nilai koefisien determinasi pengaruhnya tergolong kuat. Pengaruh manajemen perubahan terhadap organisasi pembelajaran berbanding lurus berarti ketika manajemen perubahan tinggi maka organisasi pembelajar juga tinggi.
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa organisasi pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung adalah 43,7%. Dilihat dari nilai koefisien determinasi pengaruhnya tergolong kuat. Pengaruh organisasi pembelajaran terhadap kinerja pegawai berbanding lurus berarti ketika organisasi tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi.
3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai melalui organisasi pembelajaran PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung, total pengaruh tidak langsung adalah 41,1%. Sedangkan manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai pembelajaran PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung, total pengaruh langsung adalah 46,8%. Berarti pengaruh langsung manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya melalui organisasi pembelajaran. Hal ini disebabkan masih belum optimalnya penerapan organisasi pembelajaran yang diterapkan pada PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung.

Saran

1. Penelitian selanjutnya hendaknya dilakukan pada objek dengan skala yang lebih luas dengan mengambil semua DAOP dan Sub Divre PT KAI.
2. Penelitian selanjutnya hendaknya mengadakan FGD (*Focus Group Discussion*) baik dari pihak manajemen, pegawai, pelanggan dan pemerintah, dalam menjalankan manajemen perubahan yang sedang dilakukan.
3. Penelitian selanjutnya dapat mengkaitkan organisasi pembelajaran dengan variabel baru seperti *readiness to change*, karena kesiapan perubahan tidak akan optimal tanpa adanya dukungan organisasi pembelajaran yang secara terus menerus melakukan perbaikan.
4. PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung, dalam upaya melakukan proses manajemen perubahan lebih intensif dalam melakukan penyebaran visi dengan melakukan komunikasi dua arah, agar dapat menjaring aspirasi pegawai lebih banyak, dan saluran komunikasi berjalan baik. Dengan baiknya saluran komunikasi ini akan pegawai lebih dihargai oleh perusahaan sehingga akan meningkatkan rasa memiliki perusahaan.
5. PT KAI (PERSERO) DAOP II Bandung, dalam upaya melakukan proses manajemen perubahan, hendaknya perusahaan menyakinkan bahwa arah perubahan kearah yang positif, seperti dengan meningkatnya keuntungan perusahaan, hendaknya perusahaan lebih menyakinkan pegawai bahwa proses perubahan ini berjalan positif, dengan cara salah satunya meningkatkan kesejahteraan pegawai baik berupa materil dan non materil, sehingga proses perubahan dapat terus berjalan.

Daftar Pustaka

- Agapita Sri Haryanti. 2006. *Analisis Faktor - Faktor yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada PT. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)*. Tesis. Semarang : Undip.
- Akhmad Supardi 2007. *Analisis Implementasi Learning Orgnization Dalam Upaya Mendukung Peningkatan Kinerja Karyawan di PT KH*. Tidak dipublikasikan (Tesis). Bandung : Unpad.
- Albert, Michael. 2005. *Managing Change: Creating a Learning Organization Focused on Quality*. Problems and Perspectives in Management Journal, 1/2005.
- Albert, Michael. 2006. *Managing Change at HP Lab: Perspectives for Innovation, Knowledge Management and Becoming a Learning Organization*. Journal The Business Review, Cambridge 5.2 (Summer 2006): 17-22.
- Alireza Shirvani, Mashallah Valikhani Dehaghani, Seyed Hassan Mossavi. 2013. *Change Management in Public Sector : A case Study of Gas Distribution Firm*. Iran : Management Science Letters Journal 3 (2013) 1751-1756.
- Amin Soebagyo. 2009. *Kajian Atas Pengaruh Tahapan Proses Transformasi Dari Koter Pada Keberhasilan Proses Transformasi Perusahaan Dalam Perspektif Manajemen dan Karyawan*. Tidak dipublikasikan (Tesis). Bandung : Unpad.
- Anderson, Frank. Rob Dare & Rich Stillman. 2004. *The Hanscorn Learning Organization : a solution for the information age*, Defense AT & L Journal, September-Oktober, 2004.
- Appelbaum, Steven H., Habashy, Sally., Malo, Jean-Luc & Shafiq, Hisham. 2012. *Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model*. Journal of Management Development, Vol. 31 Iss: 8 pp. 764 – 782. © Emerald Group Publishing Limited
- Bernardin. H John & Joyce. E.A. Russell. 2013. *Human Resources Management, An Experiential Approach*. Sixth Edition. New York : McGraw-Hill International Edition.
- Burnes, Bernard. 2000. *Managing Change*. Essex-England : Pearson Edication Limited.
- David, A. Herrera. 2007. *A Validation of The Learning Organization as a Driver of Performance Improvement*. UMI by ProQuest Information and Learning Company. United States. Dissertation. Capella University.
- Gomes, Faustic C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Haque, Md Mahbulul. 2008. *A Study of The Relationship Between The Learning Organization And Organizational Readiness For Change*. UMI by ProQuest LLC. United States. Dissertation. Graduate School of Education and Psychology Pepperdine University.

- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kotter, John P.2000. *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. HBR OnPoint .
USA : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Marquardt, Michael.J. 2002. *Building The Learning Organization. Mastering The 5 Elements For Corporate Learning*. 2nd Edition. Davies-Black Publishing, Inc. Palo Alto, CA.
- Mathis, R.L & Jackson, J.H., 2004. *Human Resource Management*. International Student Edition ed.
- Mohammad Taheri R. Majid Khazai. Elahe Nasiri F. Saeed Mahdavi Nasr. 2013. *The Relationship between Learning Organization and Organizational Readiness for Change According to Seven Dimensions of Learning Organization*. Journal of Basic and Applied Scientific Research. 3(5)631-636, 2013. ISSN 2090-4304. Text Road Publication.
- Mudrajat Kuncoro. 2003. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga
- Muhamad Haniv 2012. *Peran Sumber Daya Manusia dan Sistem Model Organisasi pembelajaran (Learning Organization) Dalam Reformasi Birokrasi Perpajakan di Kantor Direktorat Jenderal Pajak (Studi Kasus Pelayanan Pajak di Kanwil DJP Jakarta)*. Bogor : Manajemen Bisnis (Disertasi) Sekolah Pascasarjana IPB.
- Nazir. 2005. *Metode penelitian*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Omar Al-Jaradat. Mohammed Nagresh. Abdullah Al-Shegran & Nura Jadallah. 2013. *Impact of change management on the performance of employees in university libraries in Jordan*. European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.5, No.2, 2013. www.iiste.org.
- Rhenald Kasali.2007. *Change (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*. Jakarta : PT Ikrar Mandiri abdi.
- Rowe, Allen. 2010. *Looking at Extension as a Learning Organization*. Journal of Extension August 2010 Volume 48 Number 4 Article Number 4 RIB, 1-7.
- Rush, Rosalee Billingslea. 2011. *Learning Organization Principles: The Impact On a Midwest State Government as Perceived by Its Employees*. A Dissertation Faculty of The Graduate College Western Michigan University. USA. UMI Disssertation Publishing Copyright 2011 by ProQuest LL.
- Small, A. 2006. *Towards A Framework For Organizational Learning*. The Learning Organization, 13(3), 276–299.
- Song, Ji Hoon,. Joo, Baek-Kyoo (Brian), & Chermack, Thomas J.2009. *The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context*. Human Resource Development Quarterly, vol. 20, no. 1, Spring 2009 © Wiley Periodicals, Inc.

- Stagalas, Nicole. 2010. *Improving Change Implementation Practical adaptation of Kotter's Model*. OD Practitioner vol.42 no. 1 2010. P 31-38.
- Watkins, K., & Marsick, V.1993. *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K., & Marsick, V. 1996. *In action: Creating a learning organization*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. 1999. *Sculpting the learning community: New forms of working and organizing*. *National Association of Secondary School Principals: NASSP Bulletin*, 83(604), 78–87.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Perubahan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 2010. *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Yang, B. 2003. *Identifying Valid And Reliable Measures For Dimensions Of A Learningculture*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152–162.
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. 2004. *The Construct of The Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–56. Wiley Periodicals, Inc.