

**Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi
Dimediasi Oleh Penerimaan Perubahan Dan Budaya Organisasi
(Studi Pada Perusahaan Jasa Trucking PT. Pulau Nusantara Indonesia)**

Komang Ayu Sintyawati^{1*}, Kristiningsih²

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya^{1,2}

*Email korespondensi penulis: komangayusintyawati@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi, manajemen perubahan terhadap penerimaan perubahan, manajemen perubahan terhadap budaya organisasi, penerimaan perubahan terhadap kinerja organisasi, budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh penerimaan perubahan dan manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi pada PT Pulau Nusantara Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap dan kontrak pada PT Pulau Nusantara Indonesia yang berjumlah 35 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampling jenuh (sensus sampling). Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 35 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah Sem-PLS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap penerimaan perubahan, manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, penerimaan perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh penerimaan perubahan. Terakhir, manajemen perubahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, Manajemen Perubahan, Penerimaan Perubahan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan pendorong utama kelancaran aktivitas sebuah organisasi, ini juga berlaku dalam lingkup bisnis atau perusahaan di mana kemajuan atau kemunduran perusahaan tergantung sekali oleh keberadaan dan mutu dari SDM yang ada (Sarmila *et al.*, 2023). Manajemen perubahan merupakan sebuah aspek yang rutin dalam dinamika organisasi dan juga merupakan aspek krusial dalam konteks organisasi modern. Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi menjadi penting dan utama maka dari itu perusahaan harus mampu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan bisnis, regulasi, dan teknologi, sambil menjaga kinerja organisasi yang konsisten. Perubahan manajemen seringkali timbul atas respon dari permasalahan yang ada dalam lingkup manajemen itu sendiri dan harus ada penyesuaian sehingga terciptanya penerimaan perubahan (Aslami & Rao, 2023). Penerimaan perubahan adalah kemampuan atau kecenderungan baik individu maupun organisasi untuk menghadapi perubahan dan sukar untuk menghindarinya (Maidi & Zaitul, 2020). Penerimaan perubahan memiliki implikasi yang signifikan dalam konteks individu, kelompok, dan organisasi. Ketika individu atau kelompok mampu menerima perubahan dengan sikap positif, ini sering kali menghasilkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan perubahan.

Budaya organisasi merujuk pada sekumpulan nilai-nilai yang menjadi identitas khas suatu organisasi yang berfungsi sebagai pedoman dalam mencapai tujuan utama organisasi dan mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh organisasi (Megawe *et al.*, 2020). Keterkaitan yang ada antara budaya organisasi dan kinerja organisasi dianggap memiliki peran dalam mengevaluasi kemampuan suatu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan, bahkan berdampak secara signifikan pada produktivitas karyawan (Zahriyah *et al.*, 2015). Kinerja organisasi, baik dalam individu maupun kelompok, serta elemen-elemen pengelolaan dan mekanisme kerja, dalam bentuk prosedur, sistem serta teknik, strategi dalam konteks organisasi publik masih kurang mencapai keseluruhannya. Beberapa faktor yang ikut berkontribusi dalam hal ini melibatkan perilaku pegawai yang kurang memadai, perlu peningkatan pada pengaturan serta tata cara kerja, fasilitas yang kurang layak, semangat kerja yang rendah, serta mutu karyawan yang kurang sejalan dengan transformasi teknologi.

Penelitian terdahulu yang terkait dengan manajemen perubahan dilakukan oleh (Yuliana *et al.*, 2021) dengan kesimpulan bahwa manajemen perubahan mempunyai dampak terhadap kinerja organisasi. Selain itu (Kojo *et al.*, 2019) juga meneliti melalui penggunaan analisis multiple regression, yang hasilnya ada efek yang nyata dari manajemen perubahan, kultur organisasi, serta keterlibatan kerja atas performa karyawan. Studi yang dijalankan oleh (Zahriyah *et al.*, 2015) mengenai kultur organisasi menggunakan analisis statistik regresi sederhana. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada efek nyata secara individual antara kultur organisasi terhadap performa pegawai. (Ferdian & Devita, 2020) melakukan pula penelitian terkait budaya organisasi dan knowledge management yang menerapkan analisis regresi linear berganda, hasilnya menegaskan bahwa tidak terdapat efek kultur organisasi kepada performa pegawai, sedangkan knowledge management memiliki pengaruh atas performa pegawai. Penelitian yang berkaitan dengan penerimaan perubahan dilakukan oleh (Maidi & Zaitul, 2020) dengan metode SEM PLS yang menegaskan bahwa transactional leadership berefek searah terhadap penerimaan perubahan dan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap penerimaan perubahan. Selain itu, (Suri & Aslami, 2023) dengan metode analisis regresi yang membuktikan adanya komunikasi internal yang tepat memberi dampak yang linier kepada penerimaan perubahan.

Masalah-masalah empiris yang terlihat pada PT Pulau Nusantara Indonesia yang berpengaruh dengan kinerja organisasi diantaranya terjadi manajemen perubahan. Manajemen perubahan yang dimaksud yaitu peralihan sistem informasi manajemen, dimana yang sebelumnya seluruh pencatatan perusahaan dilakukan dengan cara manual dan saat ini beralih menggunakan sistem pencatatan untuk seluruh transaksi perusahaan. Adanya peralihan sistem ini menyebabkan kurangnya kompetensi karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan efektif yakni dapat terlihat dari masih adanya karyawan yang belum mampu mengoperasikan sistem dengan baik, sehingga dapat dikatakan karyawan belum dapat menerima perubahan yang terjadi. Dari beberapa kasus, data, dan teori yang telah dijabarkan para peneliti terdahulu mengenai manajemen perubahan yang dipengaruhi oleh kinerja organisasi, salah satu pendorong yang membuat peneliti menjalankan studi ini yaitu adanya research gap pada penelitian sebelumnya, dimana hasil-hasil penelitian yang diperoleh belum konsisten. Tidak sama dengan studi-studi terdahulu, pada riset ini menambahkan penerimaan perubahan dan budaya organisasi selaku variabel intervening yang menghubungkan manajemen perubahan dan kinerja organisasi dengan

populasi yang jadi fokus pada studi ini yaitu para karyawan PT Pulau Nusantara Indonesia. Meskipun terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang penerimaan perubahan, namun masih terdapat kekurangan penelitian yang fokus pada hubungan antara penerimaan perubahan dan kinerja organisasi. Oleh karena itu, ini menjadi kebaruan dari penelitian lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh penerimaan perubahan dan budaya organisasi pada jasa trucking PT Pulau Nusantara Indonesia.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Manajemen Perubahan

Menurut Prof. Dr. J. Winardi dalam (Indrajaya, 2023), manajemen perubahan adalah usaha manajer untuk mengelola perubahan dengan efektif, yang memerlukan pemahaman yang mendalam tentang komunikasi, konflik, motivasi, kepemimpinan, kelompok, dan aspek-aspek lainnya. Menurut Wibowo (dalam Tanjung et al., 2021), manajemen perubahan yakni sebuah tahapan terorganisir dalam mengaplikasikan pengetahuan, metode, dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memengaruhi individu yang terdampak oleh perubahan tersebut. Menurut Bairizki (2022), manajemen perubahan adalah suatu strategi yang direncanakan, sistematis, dan terukur dengan tujuan mengelola serta mengantisipasi risiko yang mungkin timbul akibat perubahan. Menurut Aradea et al. dalam (Tanjung et al., 2021), manajemen perubahan ialah kumpulan tindakan yang diterapkan guna memastikan bahwa perubahan strategis yang berpengaruh dalam organisasi dilaksanakan dengan terencana dan sistematis, bertujuan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan serta memperbaiki partisipasi dan output capaian sasaran organisasi. Sedangkan menurut Sule & Saefullah (2019), manajemen perubahan ialah praktik manajemen perusahaan yang diterapkan selaku strategi saat mendapatkan beragam perubahan yang ada dalam konteks dunia bisnis. Beberapa konsep manajemen perubahan sudah banyak dikembangkan oleh para ahli diantaranya yang dikemukakan oleh Flanding et al. 2018 (dalam Sulaiman et al., 2022), manajemen perubahan adalah kumpulan keterampilan organisasi yang memegang peran krusial dalam mengurangi ketidakmampuan organisasi melalui penerapan perilaku yang mengintegrasikan teknologi terkini. Dalam penelitian ini variabel manajemen perubahan menggunakan indikator dari Robbins (2016) dalam (Sudarni et al., 2023) yakni: struktur, teknologi, penataan fisik dan karyawan.

2. Penerimaan Perubahan

Menurut Fani (2023), penerimaan manajemen perubahan di dalam struktur organisasi adalah sebuah proses di mana anggota organisasi menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang diterapkan oleh manajemen. Sedangkan Maidi & Zaitul (2020) berpendapat bahwa, penerima perubahan adalah sesuatu yang dapat dipandang sebagai kecenderungan untuk menyambut daripada menghindari perubahan, karena penerimaan dianggap sebagai hal yang positif untuk kesejahteraan individu. Dalam penelitian ini variabel penerimaan perubahan menggunakan indikator dari Holt, Armenakis, Feild, et al. (2007) dalam (Selviani et al., 2019) yang peneliti anggap sejalan dengan teori penerimaan perubahan yakni 1) *Appropriateness* (Ketepatan untuk menjalankan transformasi), 2) *Change efficacy* (Rasa percaya atas kapabilitas melakukan transformasi), 3) *Management support* (Dukungan manajemen), 4) *Personal benefit* (Manfaat bagi individu).

3. Budaya Organisasi

Schein (dalam Pramana *et al.*, 2022) menjelaskan budaya organisasi ialah sistem keyakinan dasar yang terbentuk oleh sekelompok individu ketika mereka menghadapi tantangan adaptasi dari luar dan pencapaian kesatuan internal. Menurut Sobirin (dalam Sunarso, 2021) budaya organisasi ialah kumpulan keyakinan dan nilai-nilai yang dimengerti, diresapi, dan dipraktikkan oleh anggota organisasi yang mana pola ini memberi arti unik untuk organisasi dan membentuk landasan perilaku yang baik. Menurut Nurakhim *et al.*, (2023), budaya organisasi yang pula dikenal sebagai kultur perusahaan adalah serangkaian nilai atau aturan yang relatif umum dan dipegang bersama oleh komponen organisasi dimana nilai – nilai ini menjadi norma perilaku yang dipatuhi oleh anggota organisasi dalam penyelesaian soal- soal organisasi. Selain itu pendapat Munandar sebagaimana dikutip oleh Busro (2018) menjelaskan budaya organisasi ialah cara berfikir, berperasaan, dan bertindak sesuai dengan pola tertentu yang terdapat pada organisasi atau yang terdapat pada elemen atau komponen organisasi. Dalam penelitian ini variabel budaya organisasi menggunakan indikator dari Robbins dalam (Sukmara, 2023) yakni: Inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), Perhatian terhadap detail (*attention to detail*), Orientasi pada hasil (*outcome orientation*), Orientasi pada orang (*people orientation*), Orientasi pada tim (*team orientation*), Keagresifan (*aggressiveness*), dan Kemantapan (*stability*).

4. Kinerja Organisasi

Pengukuran performa adalah sebuah tahapan terpola guna mengevaluasi apakah program dan aktivitas yang telah disusun sudah diimplementasikan berdasar rencana, serta apakah sudah diraih hasil yang sudah ditetapkan pada tahap planning (Erвина *et al.*, 2023). Dengan penerapan sistem pengukuran performa, top management akan mendapatkan feedback yang dapat mendukung pertukaran informasi, mendorong perubahan untuk meningkatkan mutu dan kinerja organisasi. Terkait konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam (Aditama & Widowati, 2017), menyatakan terdapat tiga level performa, yakni :

1. Kinerja organisasi, merujuk pada hasil yang dicapai di tingkat atau unit analisis organisasi. Prestasi di tingkat organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, struktur organisasi, dan pengelolaan organisasi.
2. Kinerja proses mengacu pada kinerja dalam langkah-langkah proses untuk menghasilkan produk atau layanan. Performa di tingkat proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, desain proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu atau kerja merujuk pada pencapaian atau efektivitas di tingkat karyawan atau pekerjaan. Performa di tingkat ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, manajemen pekerjaan, dan karakteristik individu.

Selanjutnya menurut Mulyadi (dalam Zaharuddin *et al.*, 2021), kinerja organisasi adalah pencapaian yang berhasil oleh individu, grup, atau organisasi dalam meraih tujuan strategis yang telah disusun sebelumnya, dengan menunjukkan perilaku berdasarkan ekspektasi yang sudah dibuat. Bastian (dalam Tangkilisan, 2015) menyatakan performa organisasi adalah hasil kerja organisasi dalam melaksanakan tugas-tugas, sebagai bagian dari usaha mencapai target, tujuan, misi, dan visi yang sudah ditentukan oleh organisasi tersebut. Menurut (Suryani & John, 2018), kinerja organisasi adalah hasil akhir dari proses yang telah dilakukan oleh individu – individu

pada suatu organisasi berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini variabel kinerja organisasi menggunakan indikator dari Bastian (2001) dalam (Tangkilisan, 2015) yakni : masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacts*).

5. Hubungan Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Organisasi
Hasil studi (Yuliana *et al.*, 2021) menegaskan bahwa manajemen perubahan mempunyai dampak terhadap kinerja organisasi. Penelitian oleh (Yuliana *et al.*, 2021) yang mengkaji pengaruh manajemen perubahan atas performa organisasi pada PT Solusi Bangun Indonesia Tbk menunjukkan bahwa manajemen transformasi serta kultur organisasi mempunyai dampak atas capaian kerja organisasi. Riset lainnya oleh (Khinaya & Aslami, 2023) menunjukkan bahwa manajemen perubahan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, dan perubahan organisasi dapat berdampak pada kemajuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka hubungan antara manajemen perubahan dan kinerja organisasi ialah hubungan yang positif. Manajemen perubahan yang efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi.
H1 : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
6. Hubungan Manajemen Perubahan terhadap Penerimaan Perubahan
Pendapat (Putri *et al.*, 2021) dalam buku yang berjudul “Manajemen Perubahan” yang membahas terkait manajemen perubahan dan penerimaan perubahan dalam konteks organisasi. Buku ini menyoroti pentingnya memahami terlebih dahulu apa itu perubahan dan bagaimana individu atau manajemen merespons perubahan. Penelitian (Yuliana *et al.*, 2021) juga berkaitan dengan manajemen perubahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan perubahan, seperti komunikasi, keterlibatan karyawan, dan dukungan manajemen. Penelitian tersebut menekankan pentingnya faktor-faktor tersebut dalam memastikan penerimaan perubahan yang sukses. Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan manajemen perubahan terhadap penerimaan perubahan. Namun, tidak ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara manajemen perubahan dan penerimaan perubahan. Oleh karenanya, dibutuhkan studi selanjutnya guna mengkaji hubungan antara manajemen perubahan dan penerimaan perubahan secara khusus.
H2 : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap penerimaan perubahan.
7. Hubungan Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi
Hubungan antara manajemen perubahan dan budaya organisasi adalah relasi yang saling terkait. Budaya organisasi bisa berdampak kepada manajemen transformasi, dan manajemen transformasi bisa memberi dampak budaya organisasi. Hasil penelitian (Hidayat & Tiarawati, 2023) menunjukkan adanya hubungan terkait manajemen transformasi terhadap budaya organisasi, penelitian ini berfokus terhadap implementasi manajemen transformasi dalam mengembangkan budaya organisasi. Berikutnya beberapa studi empiris sebelumnya telah mengkonfirmasi hubungan positif antara budaya organisasi terhadap manajemen perubahan (Al-Ali *et al.*, 2017; Rajala *et al.*, 2012). Kotter (1998) dalam (Kaur Bagga *et al.*, 2023), penelitian tersebut menggambarkan bagaimana perubahan yang sukses terjadi ketika ada komunikasi untuk mengubah visi dan memperkuat perubahan tersebut dengan memasukkan pendekatan-pendekatan baru ke dalam budaya organisasi.
H3 : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi
8. Hubungan Penerimaan Perubahan terhadap Kinerja Organisasi

Penerimaan perubahan dapat meningkatkan produktivitas. Anggota organisasi yang menerima perubahan lebih cenderung untuk beradaptasi dengan perubahan dan bisa bertugas dengan a lebih efisien, yang bisa menaikkan capaian kerja organisasi. Berdasarkan kajian peneliti, tidak ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara penerimaan perubahan dan capaian kerja organisasi. Oleh karenanya, dibutuhkan riset selanjutnya yang secara khusus mengkaji hubungan penerimaan perubahan dan capaian kerja organisasi.

H4 : Penerimaan perubahan berpengaruh signifikan terhadap signifikan terhadap kinerja organisasi

9. Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Pentingnya budaya organisasi terhadap capaian kerja ditegaskan oleh Robbins (2004) dalam (Wardani *et al.*, 2016) yang menyatakan bahwa, secara faktual, penelitian terkait budaya organisasi menandakan bahwa pegawai di perusahaan yang memiliki budaya yang kuat cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan mereka dibandingkan dengan pegawai di perusahaan yang kulturnya kurang kuat. Selain itu berdasarkan penelitian Bawarodi *et al.* (2017) (dalam Kojo *et al.*, 2019) mendukung pernyataan diatas yakni menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan yang efektif tidak semata menerapkan prinsip dasar fungsi manajemen, seperti planning, organization, pelaksanaan, kontrol, dan pengevaluasian, melainkan memberikan pula perhatian khusus terhadap sejumlah nilai dan cara pegawai berintegrasi dengan lingkungan organisasional, yang adalah elemen integral dari kultur organisasi yang merupakan salah satu metode di mana pegawai menerapkan deskripsi pekerjaannya (Kojo *et al.*, 2019)

H5 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi

10. Hubungan Penerimaan Perubahan Sebagai Variabel Mediasi Antara Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi

Manajemen perubahan dapat berdampak pada capaian kerja organisasi melalui implementasi perubahan yang berhasil. Berdasarkan hasil kajian peneliti, tidak ditemukan hasil penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara manajemen perubahan, penerimaan perubahan, dan kinerja organisasi. Penelitian yang ditemukan lebih fokus pada hubungan antara manajemen perubahan, budaya organisasi, dan capaian kerja organisasi. Oleh karenanya, dibutuhkan kelanjutan yang secara khusus mengkaji hubungan antara manajemen perubahan, penerimaan perubahan, dan capaian kerja organisasi.

H6 : Penerimaan perubahan memediasi pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi

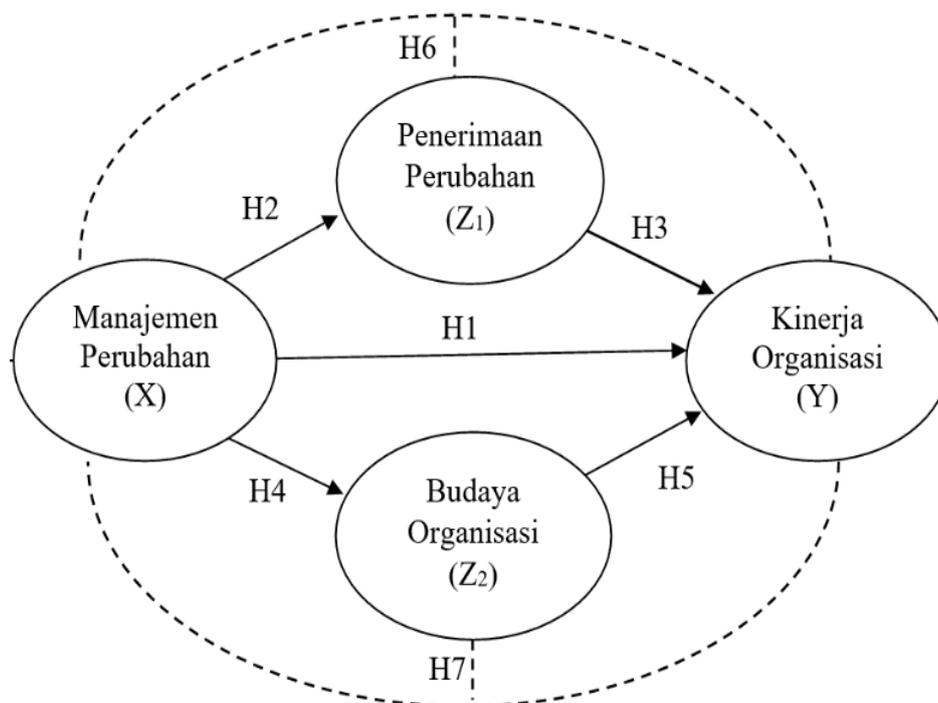
11. Hubungan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Antara Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Organisasi

Penelitian terkait hubungan antara manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kinerja organisasi telah dilakukan dalam berbagai konteks. Sebuah penelitian oleh (Menda *et al.*, 2018) menunjukkan bahwa manajemen transformasi serta budaya organisasi berefek nyata tas performa pegawai negeri sipil di sebuah rumah sakit, dengan semakin baiknya manajemen perubahan dan budaya organisasi yang ada, akan makin membaik performa pegawai. Selain itu, penelitian oleh (Hasanah & Aima, 2018) menyebutkan bahwa lewat kultur organisasi yang baik, akan tercipta level kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi, yang selanjutnya bisa memperbaiki capaian kerja

para karyawan. Selanjutnya, terdapat Penelitian lain oleh (Shabrina, 2021) yang menunjukkan bahwa kultur organisasi memiliki indikasi menjadi mediasi perubahan organisasi atas capaian kerja karyawan. Dengan demikian, terdapat konsensus dalam literatur bahwa budaya organisasi dapat memiliki peran sebagai variabel intervening antara manajemen perubahan dan kinerja organisasi. Meskipun sepengetahuan peneliti belum ada penelitian yang menguatkan pengaruh antara manajemen perubahan dan performa organisasi yang dimediasi oleh budaya organisasi.

H7: Budaya organisasi memediasi pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi

Model Analisis



Gambar 1. Model analisis

Sumber : Peneliti (2023)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menerapkan penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan penyebaran kuesioner secara langsung dan menggunakan google form kepada karyawan PT Pulau Nusantara Indonesia. Populasi pada studi ini yakni semua pegawai tetap dan kontrak di PT Pulau Nusantara Indonesia yang berjumlah 35 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yang merupakan teknik penentuan sampel jika seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Sampel jenuh disebut juga dengan istilah sensus sampling dengan teknik pengambilan sampel ini melibatkan seluruh populasi, dan jumlah sampel sama dengan jumlah anggota populasi. Oleh karenanya, kuantitas sampel yang diambil pada studi ini adalah sebanyak 35 orang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik responden penelitian

No.	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki – laki	20	57,1%
		Perempuan	15	42,9%
2	Usia	21 – 25 Tahun	14	40,0%
		26 – 30 Tahun	8	22,9%
		31 – 35 Tahun	3	8,6%
		36 – 40 Tahun	7	20,0%
		Diatas 45 Tahun	3	8,6%
3	Masa kerja	1 Tahun	9	25,7%
		2 Tahun	12	34,3%
		3 Tahun	9	25,7%
		4 Tahun	4	11,4%
		5 Tahun	1	2,9%
4	Pendidikan Terakhir	SMA Sederajat	17	48,6%
		Diploma	5	14,3%
		Sarjana S1	13	37,1%

Sumber: Data penelitian diolah, 2023

Penelitian ini melibatkan responden yang memiliki berbagai kategori yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja, dan pendidikan terkakhir. Adapun ringkasan dari kategori responden disajikan dalam Tabel 1 diatas.

2. Hasil Outer Model

Uji Validitas Konvergen

Tabel 2. Nilai loading factor

Variabel	Indikator Pertanyaan	Nilai <i>loading Factor</i>	P - Value	Kesimpulan
Manajemen Perubahan	X.1	0,769	<0,001	Valid
	X.2	0,831		
	X.3	0,886		
	X.4	0,840		
Penerimaan Perubahan	Z1.1	0,879		
	Z1.2	0,877		
	Z1.3	0,907		
	Z1.4	0,907		
Budaya Organisasi	Z2.1	0,795		
	Z2.2	0,852		
	Z2.3	0,880		
	Z2.4	0,850		
	Z2.5	0,795		
	Z2.6	0,800		
	Z2.7	0,795		
Kinerja Organisasi	Y.1	0,921		
	Y.2	0,885		
	Y.3	0,962		

	Y.4	0,896		
	Y.5	0,908		

Sumber: Data penelitian diolah, 2023

Tabel 2 merupakan nilai loading factor pada semua indikator atas setiap variabel, dari tabel ini bisa dideteksi bahwa setiap indikator mempunyai nilai outer loading > 0,7 dan P - Valid kurang dari 0,05 . Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator yang digunakan telah memenuhi uji validitas konvergen.

Tabel 3. Nilai AVE (*average variance extracted*)

Variabel	Nilai AVE	Kesimpulan
Manajemen Perubahan	0,693	Valid
Penerimaan Perubahan	0,797	Valid
Budaya Organisasi	0,680	Valid
Kinerja Organisasi	0,836	Valid

Sumber : Data penelitian diolah, 2023

Sesuai dengan tabel 3. dapat diketahui bahwa keempat konstruk telah sesuai syarat uji validitas konvergen. Hasil tersebut dilihat dari nilai AVE untuk setiap konstruk lebih dari 0,5, yang semua variabel dinilai valid. Oleh karena itu, bisa dinyatakan berdasar nilai loading factor dan AVE, variabel – variabel pada studi ini telah sesuai dengan syarat *convergent validity*.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4. Nilai *cross loading*

Variabel	Indikator	X	Z1	Z2	Y	P - value	Kesimpulan
Manajemen Perubahan	X.1	(0,769)	0,256	-0,040	0,545	<0,001	Valid
	X.2	(0,831)	0,355	-0,305	-0,139	<0,001	Valid
	X.3	(0,886)	-0,450	0,230	0,116	<0,001	Valid
	X.4	(0,840)	-0,111	0,096	-0,484	<0,001	Valid
Penerimaan Perubahan	Z1.1	0,288	(0,879)	0,008	-0,297	<0,001	Valid
	Z1.2	0,044	(0,877)	0,051	-0,070	<0,001	Valid
	Z1.3	-0,178	(0,907)	0,088	-0,149	<0,001	Valid
	Z1.4	-0,143	(0,907)	-0,145	0,504	<0,001	Valid
Budaya Organisasi	Z2.1	-0,264	0,563	(0,795)	0,196	<0,001	Valid
	Z2.2	-0,675	0,084	(0,852)	0,509	<0,001	Valid
	Z2.3	0,224	-0,284	(0,880)	-0,130	<0,001	Valid
	Z2.4	0,258	0,150	(0,850)	-0,380	<0,001	Valid
	Z2.5	0,480	0,019	(0,795)	-0,377	<0,001	Valid
	Z2.6	-0,228	-0,582	(0,800)	0,438	<0,001	Valid
	Z2.7	0,213	0,068	(0,795)	-0,255	<0,001	Valid
Kinerja Organisasi	Y.1	0,366	0,254	-0,110	(0,921)	<0,001	Valid
	Y.2	-0,239	-0,417	0,113	(0,885)	<0,001	Valid
	Y.3	0,002	-0,425	0,202	(0,962)	<0,001	Valid
	Y.4	0,176	0,319	-0,187	(0,896)	<0,001	Valid

	Y.5	-0,313	0,285	-0,028	(0,908)	<0,001	Valid
--	-----	--------	-------	--------	----------------	--------	-------

Sumber : Data penelitian diolah, 2023

Tabel 4 disimpulkan bahwa nilai *loading cross* dari tiap tiap indikator atas variabelnya mempunyai nilai lebih besar daripada nilai *cross loading* variabel yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator yang dipergunakan dalam studi ini sudah sesuai kriteria uji *discriminant validity*.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Nilai *composite reliability & cronbach's alpha*

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Kriteria	Kesimpulan
Manajemen Perubahan	0,900	0,851	>0,7	Reliable
Penerimaan Perubahan	0,940	0,915	>0,7	Reliable
Budaya Organisasi	0,937	0,921	>0,7	Reliable
Kinerja Organisasi	0,962	0,951	>0,7	Reliable

Sumber : Data penelitian diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.13 terlihat bahwa semua variabel sesuai kriteria *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Hal ini ditunjukkan dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada setiap variabel > 0,7 sehingga bisa disebut bahwa keseluruhan variabel sudah sesuai uji reliabilitas serta dinyatakan reliabel.

4. Hasil Inner Model

Uji *Coefficient of Determination* (R²)

Tabel 6. Hasil uji *coefficient of determination* (R²)

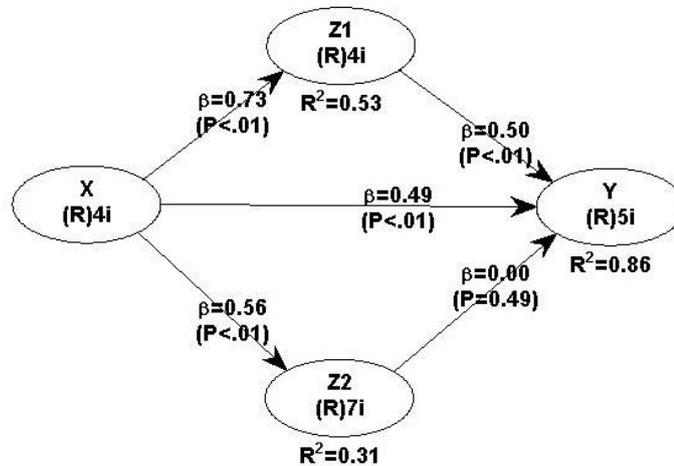
Variabel	R-Square	Kriteria	Status
Manajemen Perubahan	-	-	-
Penerimaan Perubahan	0,528	≥0,33	Moderat
Budaya Organisasi	0,310	≥0,33	Moderat
Kinerja Organisasi	0,858	≥0,67	Kuat

Sumber : Data penelitian diolah, 2023

Sesuai tabel 6 dapat dilihat bahwa hasil uji *coefficient of determination* (R²) untuk variabel penerimaan perubahan yaitu 0,528 yang bermakna variabel penerimaan perubahan bisa dipengaruhi oleh variabel manajemen perubahan, budaya organisasi dan performa organisasi senilai 52,8% dan selebihnya senilai 47,2% mendapat pengaruh dari yang variabel lain diluar riset ini. Selanjutnya hasil uji *coefficient of determination* (R²) untuk variabel budaya organisasi yakni 0,310 yang bermakna variabel budaya organisasi bisa dipengaruhi oleh variabel manajemen perubahan, penerimaan perubahan dan kinerja organisasi senilai 31% dan selebihnya 69% mendapat pengaruh dari variabel lain diluar studi ini. Selanjutnya hasil uji *coefficient of determination* (R²) untuk variabel performa

organisasi yaitu 0,858 yang bermakna variabel performa organisasi bisa dipengaruhi oleh variabel manajemen perubahan, penerimaan perubahan dan budaya organisasi senilai 31% dan selebihnya 85,8% mendapat pengaruh dari variabel diluar riset ini.

Uji Hipotesis



Gambar 2. Hasil model penelitian
Sumber : Data penelitian diolah, 2023

Berdasarkan gambar 2 , dapat disimpulkan :

1. Hipotesis kesatu yakni pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien (β) sebesar 0,49 dan P – value $0.001 < 0,05$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh atas kinerja organisasi dan memiliki hubungan yang positif.
2. Hipotesis kedua yaitu pengaruh manajemen perubahan terhadap penerimaan perubahan menunjukkan nilai koefisien (β) sebesar 0,73 dan P – value $0.002 < 0,05$. Hasil tersebut menegaskan manajemen perubahan berpengaruh terhadap penerimaan perubahan dan memiliki hubungan yang positif
3. Hipotesis ketiga yaitu pengaruh manajemen perubahan atas budaya organisasi menunjukkan koefisien (β) senilai 0,56 dan P – value $0.003 < 0,05$. Hasil tersebut menandakan manajemen perubahan berpengaruh terhadap budaya organisasi dan mempunyai korelasi positif.
4. Hipotesis keempat yaitu pengaruh penerimaan perubahan terhadap kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien (β) sebesar 0,50 dan P – value $0.004 < 0,05$. Hasil tersebut mengindikasikan penerimaan perubahan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan memiliki hubungan yang positif.
5. Hipotesis kelima yaitu pengaruh budaya organisasi atas kinerja organisasi menunjukkan nilai koefisien (β) 0,000 dan P – value $0,494 > 0,05$. Hasil itu menandakan budaya organisasi tidak berefek kepada penerimaan perubahan dan memiliki hubungan yang positif.
6. Hipotesis keenam yaitu pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh penerimaan perubahan menunjukkan nilai koefisien (β) sebesar 0,37 serta P – value $0,007 < 0,05$. Hasil itu menunjukkan bahwa manajemen perubahan

berefek kepada performa organisasi dimediasi oleh penerimaan perubahan dan memiliki hubungan yang positif.

7. Hipotesis ketujuh tidak memenuhi syarat mediasi dimana uji mediasi bisa dijalankan bila mampu memenuhi syarat-syaratnya yang sudah ditetapkan Baron dan Kenny, Judd and Kenny, dan James dan Brett (dalam Kenny, 2023)

Uji Efek Mediasi

Tabel 7. Uji Efek Mediasi Variabel Penerimaan Perubahan

Hubungan	Hasil Perhitungan
Pengaruh Tidak Langsung = $0,73 * 0,50$	0,37
MP → PP = 0,73* PP → KO = 0,504	
Pengaruh Langsung MP → KO = 0,49 tidak memasukkan PP menjadi variabel mediasi	0,49
Pengaruh Total = $0,504 + 0,488$	0,86
VAF = (Efek Tak Langsung)/(Total Efek) = $0,37/0,86$	0,43 atau 43%

Berdasarkan uji efek mediasi pada tabel 7, terlihat hasil VAF (Variance Accounted For) variabel penerimaan perubahan sebagai pemediasi hubungan antara manajemen perubahan pada kinerja organisasi adalah sebesar 0,43 atau 43 % yang berkisar 20% hingga 80%, yang menunjukkan bahwa penerimaan perubahan sebagai pemediasi parsial. Hasil ini menggambarkan bahwa penerimaan perubahan ialah satu dari sejumlah aspek yang menjadi perantara korelasi manajemen perubahan pada kinerja organisasi.

5. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian membuktikan manajemen perubahan berefek signifikan kepada kinerja organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai P – value $0,001 < 0,05$ serta koefisien (β) senilai 0,49. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa manajemen transformasi berpengaruh kepada hasil kerja organisasi PT Pulau Nusantara Indonesia dapat diterima. Selain itu nilai koefisien (β) yang bertanda positif menegaskan korelasi yang selaras artinya apabila manajemen transformasi yang diterapkan oleh perusahaan membaik maka performa organisasi akan semakin baik pula.

Studi ini sejalan dengan riset yang dikerjakan (Yuliana *et al.*, 2021) yang membuktikan manajemen perubahan mempunyai efek atas performa organisasi. Riste (Yuliana *et al.*, 2021) yang mengkaji pengaruh manajemen transformasi atas performa organisasi PT Solusi Bangun Indonesia Tbk menunjukkan bahwa manajemen transformasi serta kultur organisasi memberi efek kepada hasil kerja organisasi. Studi lainnya, (Khinaya & Aslami, 2023) menunjukkan bahwa manajemen perubahan memiliki peran penting dalam kemajuan organisasi, dan perubahan organisasi dapat berdampak pada kemajuan organisasi.

6. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Penerimaan Perubahan

Hasil penelitian memperlihatkan manajemen perubahan berdampak nyata kepada penerimaan perubahan. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai P – value $0,002 < 0,05$ serta koefisien (β) senilai 0,73. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap penerimaan perubahan pada PT Pulau

Nusantara dapat diterima. Selain itu koefisien (β) yang bertanda positif menerangkan adanya korelasi selaras artinya manajemen transformasi yang membaik yang diterapkan oleh perusahaan, membuat penerimaan perubahan semakin baik pula.

Hasil riset ini memperoleh dukungan dari (Putri *et al.*, 2021) dalam bukunya “Manajemen Perubahan” yang membahas terkait manajemen perubahan dan penerimaan perubahan dalam konteks organisasi. Penelitian (Yuliana *et al.*, 2021) juga berkaitan dengan manajemen perubahan dan faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan perubahan, seperti komunikasi, keterlibatan karyawan, dan dukungan manajemen. Namun, tidak ditemukan penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara manajemen perubahan dan penerimaan perubahan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini mencerminkan kontribusi baru terhadap literatur dan membawa informasi terkini yang dapat memberikan wawasan yang lebih lanjut terkait topik ini.

7. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian menegaskan bahwa manajemen perubahan mampu memberi efek signifikan kepada budaya organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai $P - \text{value } 0,003 < 0,05$ serta koefisien (β) dengan nilai 0,56. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa manajemen transformasi memberi efek kepada kultur organisasi PT Pulau Nusantara Indonesia dapat diterima. Selain itu koefisien (β) yang bertanda positif menegaskan korelasi yang selaras artinya manajemen transformasi yang membaik yang diterapkan oleh perusahaan membuat kultur organisasi semakin baik pula.

Hasil riset ini mendapatkan dukungan dari studi (Hidayat & Tiarawati, 2023) yang memaparkan adanya korelasi terkait manajemen perubahan terhadap budaya organisasi, penelitian ini berfokus terhadap implementasi manajemen transformasi dalam mengembangkan kultur. Kemudian beberapa riset empiris sebelumnya telah mengkonfirmasi hubungan positif antara budaya organisasi terhadap manajemen perubahan (Al-Ali *et al.*, 2017; Rajala *et al.*, 2012). Kotter (1998) dalam (Kaur Bagga *et al.*, 2023), penelitian tersebut menggambarkan bagaimana perubahan yang sukses terjadi ketika ada komunikasi untuk mengubah visi dan memperkuat perubahan tersebut dengan memasukkan pendekatan- pendekatan baru ke dalam budaya organisasi.

8. Pengaruh Penerimaan Perubahan terhadap Kinerja Organisasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa penerimaan perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai $P - \text{value } < 0,004$ lebih kecil dari 0,05 dan nilai koefisien (β) sebesar 0,50. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa penerimaan perubahan berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada PT Pulau Nusantara Indonesia dapat diterima. Selain itu koefisien (β) yang bertanda positif menegaskan korelasi hubungan selaras artinya apabila semakin baik penerimaan perubahan yang diterapkan oleh organisasi maka performa organisasi akan makin membaik pula.

Hasil studi ini merupakan temuan baru yang signifikan. Hasil penelitian ini mencerminkan kontribusi baru terhadap literatur dan membawa informasi terkini yang dapat memberikan wawasan yang lebih lanjut terkait penerimaan perubahan dan kinerja organisasi. Dengan menyoroti aspek – aspek inovatif dan relevan dari penelitian ini, peneliti dapat menegaskan bahwa temuan ini memperkaya pemahaman pembaca

tentang fenomena yang dipelajari dan memperkuat dasar pengetahuan dalam konteks yang terus berubah.

9. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berefek nyata kepada hasil kinerja organisasi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai $P - value$ 0,494 lebih besar dari 0,05 dan nilai koefisien (β) sebesar 0,00 Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa kultur organisasi mampu memberi efek kepada performa organisasi PT Pulau Nusantara Indonesia dapat ditolak.

Riset ini bertolak belakang dengan studi Bawarodi *et al.* (2017) (dalam Kojo *et al.*, 2019) yang mendukung pernyataan yakni menyatakan bahwa usaha atau bisnis yang efektif bukan semata menerapkan prinsip elementer fungsi pengelolaan, seperti merencanakan, mengorganisasi, bertindak, mengontrol, serta mengevaluasi, melainkan memberikan perhatian khusus pula terhadap sejumlah value dan cara pegawai karyawan berintegrasi dengan lingkungan organisasional, yang adalah elemen integral dari kultur organisasi yang merupakan satu diantara metode dimana pekerja menerapkan deskripsi pekerjaannya. Selain itu, tidak ditemukan penelitian yang menyatakan bahwa kultur organisasi tidak berefek kepada hasil kerja organisasi. Sebagian besar hasil studi justru membuktikan bahwa kultur organisasi memiliki pengaruh yang nyata kepada performa organisasi.

10. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Organisasi dimediasi oleh Penerimaan Perubahan

Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen perubahan berdampak nyata kepada hasil kerja organisasi yang dimediasi penerimaan perubahan. Hal tersebut dibuktikan oleh nilai $P - value$ $0,007 < 0,05$ serta nilai koefisien (β) 0,37. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa manajemen perubahan berdampak kepada hasil kerja organisasi diperantarai oleh penerimaan perubahan pada PT Pulau Nusantara Indonesia dapat diterima. Selain itu, koefisien (β) yang bertanda positif menegaskan korelasi yang selaras artinya apabila manajemen transformasi yang diterapkan oleh perusahaan makin membaik maka performa organisasi terdorong semakin baik pula melalui penerimaan perubahan.

Hasil penelitian juga merupakan temuan baru yang signifikan. Berdasarkan hasil kajian peneliti, tidak ditemukan hasil penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan antara manajemen perubahan, penerimaan perubahan, dan kinerja organisasi. Penelitian sebelumnya yang ditemukan lebih fokus pada hubungan antara manajemen perubahan, kultur organisasi, dan performa organisasi.

11. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Organisasi dimediasi oleh Budaya Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan manajemen perubahan tidak memberikan efek yang nyata kepada kinerja organisasi yang dimediasi penerimaan perubahan. Hal tersebut dibuktikan dengan ditolaknya hipotesis budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi, sehingga budaya organisasi tidak memenuhi syarat. Selanjutnya dengan melihat nilai $P - value$ $0,007 < 0,05$ dan nilai koefisien (β) 0,37. Sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa manajemen perubahan berefek kepada kinerja organisasi diperantarai oleh Budaya Organisasi pada PT Pulau Nusantara Indonesia dapat ditolak.

Hasil riset ini bertolak belakang dengan studi yang dikerjakan (Shabrina, 2021) yang menunjukkan kultur organisasi memiliki indikasi menjadi perantara transformasi

organisasi atas performa pegawai. Dengan demikian, terdapat konsensus dalam literatur bahwa kultur organisasi dapat mempunyai peranan selaku variabel intervening manajemen transformasi dan kinerja organisasi, tetapi pada penelitian hipotesis terkait hal tersebut dapat ditolak.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa lima hipotesis pada penelitian ini diterima yakni manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, penerimaan perubahan dan budaya organisasi, penerimaan perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dan manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh penerimaan perubahan. Selain itu terdapat dua hipotesis yang ditolak pada penelitian ini yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan manajemen perubahan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi terbukti tidak berefek kepada kinerja organisasi. Namun secara teori budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja organisasi apabila dilakukan secara terus menerus. Maka dari itu, PT Pulau Nusantara Indonesia perlu menerima dan menjalankan perubahan yang terjadi sehingga lambat lain perubahan yang sedang terjadi saat ini akan membudaya dan mampu beradaptasi di lingkungan PT Pulau Nusantara Indonesia.

Riset ini bisa dilanjutkan di masa depan melalui penggunaan alternatif variabel lain yang masih berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia misalnya komitmen organisasi, lingkungan kerja, motivasi, beban kerja atau lainnya serta dapat menambah objek penelitian lainnya demi mewujudkan kinerja organisasi yang lebih baik dan optimal. Selain itu agar konteks penelitian lebih tepat diharapkan dapat mengganti variabel dependent menjadi kinerja karyawan. Kemudian diharapkan dapat melakukan peningkatan metode penelitian, pengumpulan data yang lebih komprehensif, atau eksplorasi lebih lanjut terhadap variabel-variabel tertentu yang dapat memperdalam pemahaman hasil penelitian. Serta mempertimbangkan relevansi temuan dengan konteks praktis atau implikasi kebijakan lain yg berkaitan dapat menjadi aspek pendukung.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada populasi pada penelitian ini sangat terbatas yakni hanya karyawan PT Pulau Nusantara Indonesia sejumlah 35 orang, akan lebih baik jika populasi yang diambil meliputi seluruh karyawan perusahaan yang segrup dengan PT Pulau Nusantara Indonesia sehingga penelitian ini dapat digeneralisasikan dalam lingkup yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto Hartono. (2014). Partial Least Square (PLS). Adi: Yogyakarta
- Aditama, P. B., & Widowati, N. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Pada Kantor Kecamatan Blora. *Journal Of Public Policy And Management Review*, 6(2). <https://doi.org/10.14710/jppmr.v6i2.15994>
- Ainanur, & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>

- Aslami, N., & Rao, R. H. (2023). Analisis Manajemen Perubahan dalam Sistem Ekonomi Syariah terhadap Perubahan Kinerja Organisasi di Kapasitas Kepemimpinan: Studi Kasus PT Semen Indonesia. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, Dan Manajemen (JIKEM)*, 3(1), 1737–1752.
- Bairizki, A. (2022). *Fundamental Manajemen Keorganisasian (Pendekatan Dasar Teori Manajerial Multiaspek)* (1st ed.). Seval Literindo Kreasi. https://www.google.co.id/books/edition/Fundamental_Manajemen_Keorganisasian_Pen/Sa5cEAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=manajemen+perubahan+adalah&pg=PA51&printsec=frontcover
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). Prenadamedia Group: Jakarta.
- Chairina, R. R. L. (2019). *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Kinerja Perawat Rumah Sakit)* (1st ed.).
- Damanauw, I. P., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2018). The Influence of Change Management, Work Environment and Organizational Culture on the Performance of Employees in the North Minahasa District Workforce. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2398–2407. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21008>
- Ervina, Adhikara, M. F. A., & Kusumapradja, R. (2023). *Pengaruh Persepsi Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Dokter dengan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Resistensi sebagai Variabel Intervening*. 13, 457–466.
- Fani, M. A. A. H. M. (2023). Unsur-unsur yang Mempengaruhi Penerimaan dan Penolakan Terhadap Perubahan Manajemen Organisasi. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(7), 156–163. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8203922>
- Ferdian, A., & Devita, R. (2020). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan*. 5(2), 187–193.
- Hasanah, R. U., & Aima, M. H. (2018). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam. *Indikator*, 2(1), 71–89.
- Hidayat, W., & Tiarawati, Y. (2023). Implementasi Manajemen Perubahan dalam Mengembangkan Budaya Organisasi di SMP Negeri 36 Kota Bandung. *AKSI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(2), 143–152. <https://doi.org/10.37348/aksi.v1i2.222>
- Indrajaya, S. (2023). *Manajemen Perubahan* (C. K. Sastradipraja (ed.); 1st ed.). Kaizen Media Publishing: Jakarta.
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Kenny, D. A. (2023). *Mediation*. <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>
- Khinaya, M., & Aslami, N. (2023). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *Manajemen Kreatif Jurnal (MAKREJU)*, 1(3), 18–28. <https://doi.org/10.21009/improvement.v8i1.18326>
- Kojo, A. I., Kindangen, P., & Uhing, Y. (2019). *Pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT . Bank Sulut go (the influence of change management, organizational culture and work involvement to employee performance at pt. Bank sulut go)*. 7(3), 4261–4270.

- Kristiningsih, Asiah, S., & Jamilah, S. (2014). *Metode Penelitian Untuk Ilmu Ekonomi*. Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). *Jurnal Akuntansi*, 1(3), 1–27.
- Maidi, A., & Zaitul. (2020). Penerimaan perubahan pada karyawan kud tiku v jorong - agam. *Prosiding Simposium Nasional Magister (SINMAG)*, 4(1), 474–482.
- Megawe, D. S., Mandey, S., & Trang, I. (2020). Dampak Penerapan Remunerasi, Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Rsup Prof Dr. R.D. Kandou Manado). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1), 150–166. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v7i1.30251>
- Menda, J. F., Tewel, B., & Sendow, G. M. (2018). Pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil (studi pada rsud bitung) the influence of change management and organizational culture towards the performance of civil servants (studies in the provincial hospita. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4), 2578–2587. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21032>
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mulianingsih, S. (2020). Pengaruh Strategi Manajemen Perubahan Dan Kepemimpinan Transformasional Dalam Merubah Budaya Organisasi. *PAPATUNG: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Pemerintahan Dan Politik*, 3(3), 42–52. <https://doi.org/10.54783/japp.v3i3.314>
- Mulyadi, Qadri, M. Al, Wahyuningsih, S., Satriani, D., Afriyeni, P., Putro, E. S., Nuraminini, A., Supriyanto, Apriyeni, D., & Arimurti, R. (2021). *DASAR - DASAR ILMU MANAJEMEN* (Mulyadi & M. Al Qadri (eds.); 1st ed.). CV. DOTPLUS Publisher: Yogyakarta.
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *MODEL- PARTIAL LEAST SQUARE (SEM-PLS) MENGGUNAKAN SMARTPLS* (1st ed.). Pascal Books: Yogyakarta.
- Nurakhim, B., Priyono, S., & Madiistriyatno, H. (2023). *Budaya Organisasi*. CV. Cendekia Media.
- Pramana, D., Armayanti, N., Irwansyah, & Tambunan, K. E. (2022). *Budaya Organisasi* (1st ed.). CV. Merdeka Kreasi Group: Jakarta.
- Purnomo, G. S. H. J., & Warsino. (2017). Change Management Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Konsultan Pengembangan Sdm. *Gaung Informatika*, 10(3), 174–187.
- Putri, D. E., Arta, I. P. S., Silaen, N. R., Simatupang, S. L., Steven, T., Setiawan, U., Lestyowati, J., Sugiarto, M., Sudirman, A., Hendrayani, E., Basoeky, U., Lestari, A. S., & Fitriani. (2021). Manajemen perubahan. In *Manajemen perubahan* (1st ed.). Widina Bhakti Persada: Yogyakarta.
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi,

- Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>
- Rivai, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 213–223. <https://doi.org/https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i2.5291> Published
- Sarmila, Kusdianto, I., & Samsinar. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Astra Honda Masamba. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(1), 215–219. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i1.3745>
- Selviani, S., Widawati, L., & Dwarawati, D. (2019). Studi Deskriptif Readiness for Change pada Karyawan Perusahaan Manufaktur di PT. “X” Bandung. *Prosiding Psikologi*, 5(2), 715–722.
- Shabrina, S. (2021). Hubungan antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kinerja Karyawan pada PT Pancaputra Mitratama Mandiri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 140. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p140-153>
- Simbolon, H. (2021). Efektivitas Media Dalam Peningkatan Pemahaman Visi World Class University Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi. *Jurnal Stindo Profesional*, VII, 211–222.
- Sudarni, A. A. C., Faisol, Suhadarliyah, Irwansyah, R., Ibadurrahman, Supriadi, Y. N., Anwar, Yusuf, S. Y. M., Sijabat, N. F., Sushardi, Prayoga, R. A. S., Rasyid, M. K., Suharyanti, N., Trihudiyatmanto, M., Susanto, F., & Khalifiani, A. S. (2023). *Manajemen strategik teori dan analisis* (A. Bairizki (ed.); 1st ed.). Seval Literindo Kreasi: Bandung.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); 2nd ed.). Penerbit Alfabeta: Bandung.
- Sukmara, A. R. (2023). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan* (C. M. Nusantara (ed.); 1st ed.). Cipta Media Nusantara: Jakarta.
- Sulaiman, E., Soepriyadi, I., Anwar, S., Wonua, A. R., Wijaya, A., Widodo, U., Purba, S., Hapsara, O., Barlian, B., Jaya, R., & Sri, S. (2022). *DASAR - DASAR MANAJEMEN* (E. P. Sari & M. T. Rambe (eds.); 1st ed.). PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2019). *PENGANTAR MANAJEMEN* (Revisi). Prenadamedia Group: Jakarta.
- Sunarso, B. (2021). *Perilaku Organisasi* (1st ed.). Uwais Inspirasi Indonesia.
- Suri, D. M., & Aslami, N. (2023). *Analysis of the Effect of Internal Communication on Acceptance of Change in the Context of Organizational Management (Analisis Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Penerimaan Perubahan dalam Konteks Manajemen Organisasi)*. 3(1), 69–74.
- Suryani, N. K., & John. (2018). *Kinerja Organisasi* (1st ed.). Deepublish: Yogyakarta.
- Tangkilisan, H. N. S. (2015). *Manajemen Publik* (Y. Hardiwati (ed.); 1st ed.). Penerbit PT GRASINDO (Gramedia Widiasarana Indonesia): Jakarta.
- Tanjung, R., Tamami, S., Ariyati, Y., & Manalu, F. M. (2021). *MANAJEMEN PERUBAHAN* (S. L. Ratnasari & C. F. Ukhriyawati (eds.); 1st ed.). Mitra Cendekia Media.

- Wardani, R. K., Mukzam, D. M., & Mayowan, Y. (2016). (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(1), 58–65.
- Yudhasena, I. G. I., & Putri, I. G. A. M. A. D. (2019). Pengaruh Good Government Governance, Pengendalian Intern, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah (OPD). *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 434–464. <https://doi.org/10.24843/eja.2019.v28.i01.p17>
- Yuliana, L., Trigani, I., & Putri, W. A. (2021). ANALISIS MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA PT SOLUSI BANGUN INDONESIA TBK. *Jurnal Bisnis Terapan*, 05, 47–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.24123/jbt.v5i1.4014> ANALISIS
- Zaharuddin, Supriyadi, & Wahyuningsih, S. (2021). *Gaya Kepemimpinan & Kinerja Organisasi* (M. Nasrudin (ed.); 1st ed.). PT. Nasya Expanding Management.
- Zahriyah, U. W., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 2(1).