



Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Manajemen Perubahan pada PT. Prambanan Dwipaka

I Nyoman Trisatya Rhenanda^{a,1,*}, Dewi Nuraini^{b,2}

^{a,b} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia

¹inyoman404@gmail.com; ²dewinuraini@uwks.ac.id

*corresponding author

INFO ARTIKEL

Kemajuan Artikel

Masuk

16 Juni 2026

Diperbaiki

4 Juli 2026

Diterima

6 Juli 2026

Keywords

Organizational Culture,
Change Management,
Employee Performance.

Kata Kunci

Budaya Organisasi,
Manajemen Perubahan,
Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

PT. Prambanan Dwipaka faces a restructuring challenge through a transition from a manual to a fingerprint attendance system, which has triggered cultural and operational resistance. This associative quantitative study aims to analyze the effect of organizational culture on employee performance, using change management as a mediating variable. The sample was determined using a purposive sampling method, comprising 168 permanent employees. Data collection was conducted through structured questionnaires via Google Forms, while data analysis utilized Structural Equation Modelling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) via SmartPLS 4. The results indicate that organizational culture has a positive & significant effect on employee performance (coefficient= 0.484; p value= 0.000) and on change management (coefficient= 0.697; p value= 0.000). Furthermore, change management is proven to have a positive and significant effect on employee performance (coefficient= 0.335; p value= 0.003). The indirect effect test confirms that change management significantly mediates the relationship between organizational culture and employee performance, exhibiting partial mediation (koefisien= 0.233; p value= 0.004). Academically, this finding proves that an adaptive organizational culture requires tactical change management as an operational mediator to optimize work productivity. Practically, the company is advised to align cultural values with structured transition management to minimize job anxiety and maintain stable field performance.

ABSTRAK

PT Prambanan Dwipaka menghadapi tantangan restrukturisasi berupa transisi sistem absensi dari manual ke fingerprint yang memicu resistensi kultural & operasional. Penelitian kuantitatif asosiatif ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui manajemen perubahan sebagai variabel mediasi. Sampel ditentukan dengan metode purposive sampling, mencakup 168 karyawan tetap perusahaan. Pengumpulan data menggunakan kuesioner terstruktur via Google Form, sedangkan analisis data menggunakan Structural Equation Modelling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) melalui SmartPLS 4. Hasil analisis menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien= 0,484; p value = 0,000) serta terhadap manajemen perubahan (koefisien= 0,697; p value = 0,000). Selanjutnya, manajemen perubahan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien= 0,335; p value= 0,003). Hasil uji efek tidak langsung mengonfirmasi bahwa manajemen perubahan secara signifikan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan sifat mediasi parsial (koefisien= 0,233; p value= 0,004). Secara akademis, temuan ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang adaptif memerlukan manajemen perubahan yang taktis sebagai mediator operasional agar produktivitas kerja dapat terwujud secara optimal. Secara praktis, perusahaan disarankan menyelaraskan nilai budaya dengan tata kelola transisi terstruktur demi meminimalkan kecemasan kerja dan menjaga stabilitas kinerja lapangan.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



1. Pendahuluan

Di era globalisasi, organisasi dituntut adaptif melakukan transformasi digital demi mempertahankan daya saing dan efisiensi operasional. Sektor industri jasa konstruksi menghadapi tantangan restrukturisasi manajemen yang dinamis karena memiliki karakteristik unik: berbasis proyek, padat karya, serta menuntut mobilitas dan ketepatan waktu penyelesaian proyek.

PT Prambanan Dwipaka saat ini sedang menghadapi fase transisi manajerial krusial melalui penerapan sistem absensi berbasis sidik jari (*fingerprint*) untuk meningkatkan pengawasan dan kedisiplinan. Kebijakan ini menggantikan sistem manual yang selama bertahun – tahun memberikan fleksibilitas bagi personil dilapangan. Perubahan instrumen kontrol ini memicu resistensi kultural dan operasional karena menggeser pola kerja berbasis kepercayaan personal menjadi sistem digital yang mekanistik. Ketika tidak dikelola secara sistematis, transisi teknologi ini berisiko memicu benturan kultural, menurunkan motivasi, dan mengganggu kinerja karyawan secara keseluruhan.

Secara teoritis, keterkaitan antara budaya organisasi, manajemen perubahan, dan kinerja karyawan telah banyak didokumentasikan: Dumanauw et al. (2018); Harahap (2020); Engida et al. (2022); Kaur Bagga et al. (2023); Megawe et al. (2020); Menda et al. (2018). Namun, terdapat dua *research gap* mendasar dari studi terdahulu. Pertama, *model & methodological gap*; studi terdahulu umumnya menempatkan budaya organisasi dan manajemen perubahan sebatas sebagai variabel independen yang sejajar dalam model regresi linier standar. Pendekatan ini mengabaikan peran budaya organisasi sebagai lingkungan internal (*contextual enabler*) yang membentuk persepsi karyawan dalam menerima perubahan. Oleh karena itu, penggunaan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan menempatkan manajemen perubahan sebagai variabel mediasi merupakan sebuah kebaruan model untuk menguji jalur pengaruh tidak langsung. Kedua, *contextual gap*; mayoritas studi empiris dilakukan pada bidang dengan stabilitas tinggi, dan terdesentralisasi.

Berdasarkan fenomena transisi sistem absensi dan celah teoritis tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: apakah budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan; apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap manajemen perubahan; apakah manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan; apakah manajemen perubahan memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan mengevaluasi pengaruh langsung maupun tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui manajemen perubahan sebagai variabel mediasi dengan pendekatan PLS-SEM. Secara teoritis penelitian ini berkontribusi memperkuat literatur perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia pada konteks industri konstruksi. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi *blueprint* bagi manajemen PT Prambanan Dwipaka dalam menyelaraskan budaya kerja dengan tata kelola perubahan secara berkelanjutan dan meminimalkan resistensi karyawan terhadap sistem absensi *fingerprint*.

2. Tinjauan Pustaka

Secara strategis, MSDM berfungsi mengelola karyawan agar berkontribusi maksimal bagi organisasi Armstrong & Taylor (2014), melalui sistem rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kerja yang terintegrasi Dessler (2020). Mengacu pada Cascio (2022), aktivitas MSDM pada dasarnya berfokus pada penguatan nilai internal (Budaya Organisasi) dan efektivitas transisi (Manajemen Perubahan) demi memicu produktivitas (Kinerja Karyawan).

Budaya organisasi merupakan pola nilai kolektif, aturan perilaku, dan keyakinan bersama yang dijalankan seluruh anggota sebagai pedoman kerja Wibowo et al. (2020). Mengacu pada teori Denison et al. (2014), variabel Budaya Organisasi dalam penelitian ini diukur melalui lima indikator utama: Keterlibatan Karyawan, Konsistensi, Adaptabilitas Perubahan, Misi, serta Nilai Etika & Integritas. Karakteristik budaya yang kuat, khususnya pada indikator Adaptabilitas dan Keterlibatan, menjadi fondasi penting dalam menentukan kesiapan karyawan menerima perubahan. Ketika nilai inovasi telah terinternalisasi, resistensi terhadap sistem baru dapat ditekan, sehingga transformasi struktural yang dilakukan tidak mengganggu konsistensi capaian kinerja karyawan.

Manajemen perubahan merupakan proses dan pendekatan sistematis organisasi untuk membantu karyawan beradaptasi dengan aturan baru secara efektif Kotter (2012). Kotter menekankan bahwa keberhasilan transformasi sangat bergantung pada pengelolaan komunikasi dan kesiapan individu dalam meredam penolakan. Variabel ini diukur melalui lima indikator operasional: Kesiapan Menghadapi Perubahan, Komunikasi Perubahan, Dukungan Manajemen, Partisipasi Karyawan, serta Pelatihan &

Pengembangan. Proses manajemen perubahan ini tidak berdiri sendiri, melainkan dibentuk oleh budaya yang berlaku. Komunikasi yang transparan dan dukungan manajemen yang efektif akan memperkuat kepercayaan karyawan, sehingga mampu mengurangi ketidakpastian kerja akibat regulasi baru.

Kinerja karyawan merujuk pada prestasi kerja kuantitatif dan kualitatif dalam memenuhi beban tugasnya Koopmans (2014). Mengacu pada kerangka *Individual Work Performance Questionnaire* (IPWQ), pengukuran difokuskan pada dimensi *Task Performance* untuk menghindari tumpang tindih konseptual dengan variabel adaptabilitas. Indikatornya meliputi: Kualitas Hasil Kerja, Perencanaan & Organisasi Kerja, Efisiensi & Ketepatan Waktu, Orientasi Pada Target, serta Pengetahuan & Keterampilan. Dalam konteks MSDM, *task performance* merupakan hasil akhir yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan manajemen perubahan. Efektivitas kerja karyawan hanya tercapai jika didukung lingkungan budaya yang berorientasi target dan tata kelola manajemen yang sigap dalam mengarahkan transisi.

2.1. Penelitian Terdahulu

Tinjauan studi terdahulu yang menguji hubungan antara budaya organisasi, manajemen perubahan, dan kinerja karyawan dirangkumkan dalam Tabel 1. Berdasarkan Tabel 1, Budaya Organisasi dan Manajemen perubahan berpengaruh kuat terhadap Kinerja Karyawan. Kebaruan penelitian ini berfokus pada objek, lokasi, dan kombinasi indikator untuk melihat sinergi dalam menjaga produktivitas kerja.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Dumanauw, Taroreh, & Uhing (2018)	Pengaruh Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Minahasa Utara	Manajemen Perubahan (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), Budaya Organisasi (X_3), Kinerja Pegawai (Y)	Secara simultan, seluruh variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun secara parsial, hanya manajemen perubahan yang berdampak signifikan, sedangkan budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan.
2	Menda, Tewel, & Sendow (2018)	Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Rumah Sakit Umum Daerah Bitung	Manajemen Perubahan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Kinerja Pegawai (Y)	Baik secara simultan maupun parsial, manajemen perubahan dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, dengan manajemen perubahan sebagai variabel yang paling dominan.
3	Megawe, Mandey, & Trang (2020)	Pengaruh Remunerasi, Manajemen Perubahan, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado	Remunerasi (X_1), Manajemen Perubahan (X_2), Budaya Organisasi (X_3), Kinerja Pegawai (Y)	Secara bersama – sama maupun individu, seluruh variabel (termasuk manajemen perubahan dan budaya organisasi) terbukti memiliki pengaruh positif dan juga signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Harahap (2020)	Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Sidempuan	Budaya Organisasi (X_1), Manajemen Perubahan (X_2), Kinerja Karyawan (Y)	Secara parsial dan simultan, manajemen perubahan, budaya organisasi, serta kualitas kerja terbukti membawa dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Engida et al. (2023)	<i>The Effect of Change Leadership on Employees' Readiness To Change: The Mediating Role of Organizational Culture</i>	<i>Change Management</i> (X), <i>Employee Performance</i> (Y)	Kepemimpinan perubahan berdampak positif signifikan pada budaya organisasi, tetapi tidak berpengaruh langsung pada kesiapan karyawan untuk berubah, serta tidak dimediasioleh budaya organisasi.
6	Bagga et al. (2022)	<i>The Mediating Role of Organizational Culture: Transformational Leadership and Change Management in Virtual Teams</i>	<i>Organizational Culture</i> (X), <i>Employee Performance</i> (Y)	Kepemimpinan tranformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap manajemen perubahan, di mana budaya organisasi sekaligus berperan sebagai mediator parsial di antara keduanya.

Sumber: Penulis

2.2. Hubungan Budaya Organisasi dengan Manajemen Perubahan

Budaya organisasi adalah fondasi utama keberhasilan transisi. Menurut Rismansyah et al. (2022), nilai dan norma perusahaan menjadi pijakan penting dalam menumbuhkan kesiapan individu untuk berubah. Secara teoritis, budaya yang positif, adaptif, dan terbuka menciptakan lingkungan kerja inklusif yang mampu menurunkan kecemasan psikologis karyawan terhadap ketidakpastian. Ketika nilai baru sejalan dengan budaya, penolakan perubahan dapat direduksi sehingga transformasi berjalan efisien. Sebaliknya, iklim organisasi yang kaku akan memicu benturan nilai, resistensi kuat, dan memperlambat eksekusi perubahan.

H₁: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Manajemen Perubahan pada PT Prambanan Dwipaka.

2.3. Hubungan Manajemen Perubahan dengan Kinerja Karyawan

Tata kelola transisi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Menurut Hiatt & Creasey (2012), pengelolaan perubahan efektif mengawal fase psikologis manusia dari kondisi lama ke baru melalui kejelasan peran dan minimalisasi gangguan operasional. Melalui komunikasi transparan dan pelatihan memadai, karyawan dapat beradaptasi cepat serta memangkas waktu belajar. Hal ini mereduksi ketidakpastian dan stress kerja, sehingga fokus karyawan dalam menjaga kualitas kerja tetap terjaga. Sebaliknya, manajemen perubahan yang buruk memicu tumpang tindih peran dan penolakan yang langsung menurunkan efisiensi kerja.

H₂: Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Prambanan Dwipaka.

2.4. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Performa karyawan di tempat kerja bergantung pada sistem nilai internal organisasi. Denison et al. (2014) menegaskan bahwa budaya kuat dan positif bertindak sebagai pendorong komitmen jangka panjang melalui internalisasi nilai menjadi motivasi intrinsik. Ketika instansi menciptakan budaya yang menjunjung kerja sama tim, keterbukaan, dan orientasi target, nilai tersebut diadopsi karyawan sebagai standar perilaku harian. Budaya sehat ini menstimulasi iklim kerja kondusif, meningkatkan kepuasan, dan memotivasi karyawan memberikan Upaya terbaik dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, budaya yang tidak sehat akan merusak motivasi dan menurunkan efisiensi kerja.

H₃: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT Prambanan Dwipaka.

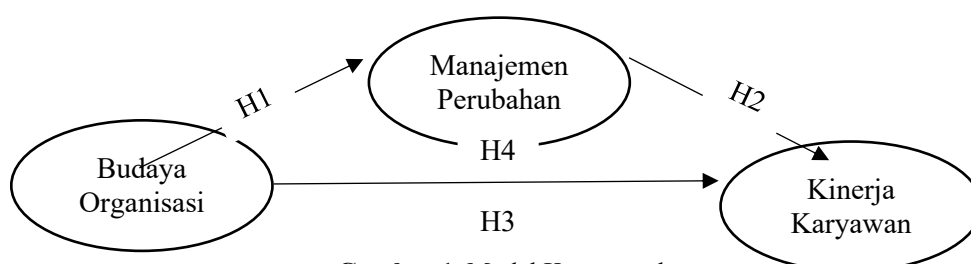
2.5. Hubungan Manajemen Perubahan sebagai Variabel Mediasi

Dalam MSDM strategis, manajemen perubahan berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan budaya organisasi dengan produktivitas kerja. Budaya yang kuat membangun kesiapan mental dan komitmen karyawan, sementara manajemen perubahan menerjemahkan kesiapan tersebut menjadi aksi taktis saat transisi. Sinergi keduanya meminimalkan resistensi dan menjaga kestabilan kinerja karyawan dari guncangan operasional.

H₄: Manajemen Perubahan memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Prambanan Dwipaka.

2.6. Model Konseptual

Berdasarkan landasan teori dan rumusan hipotesis yang telah dipaparkan sebelumnya, maka model konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual

3. Metodologi Penelitian

3.1. Desain Penelitian

Pendekatan kuantitatif asosiatif dipilih sebagai metodologi dalam penelitian ini. Terpilihnya desain ini, guna menguji, menjelaskan, dan membuktikan secara empiris adanya pengaruh serta hubungan kausalitas antar-variabel yang diteliti, yaitu Budaya Organisasi, Manajemen Perubahan, dan Kinerja Karyawan pada PT Prambanan Dwipaka.

3.2. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel dipilih menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria karyawan di PT Prambanan Dwipaka domisili Surabaya yang bermasa kerja 1 tahun. Batas minimal sampel mengacu pada Hair et al. (2022) yaitu 5 – 10 kali jumlah indikator. Dengan 15 indikator, target minimal adalah 150 responden, dimana penelitian berhasil mengumpulkan 168 sampel layak (*usable response rate* 96%).

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara online atau daring memanfaatkan media Google Form. Instrumen kuesioner dirancang tertutup menggunakan Skala Likert 5 poin. Data yang terkumpul akan diverifikasi kelengkapan sebelum masuk ke tahap tabulasi dan analisis data.

3.4. Indikator Variabel

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 jenis: Variabel Independen Budaya Organisasi (X); Variabel Mediasi Manajemen Perubahan (Z); Variabel Dependen Kinerja Karyawan (Y). Pengukuran indikator operasional dari masing-masing variabel dijelaskan Tabel 2:

Tabel 2 Indikator Variabel

No.	Variabel	Item	Indikator	Sumber Indikator
1	Budaya Organisasi	BO1	Keterlibatan Karyawan (<i>Involvement</i>)	Denison et al (2014)
		BO2	Konsistensi Nilai dan Aturan (<i>Consistency</i>)	
		BO3	Adaptabilitas terhadap Perubahan (<i>Adaptability</i>)	
		BO4	Misi dan Arah Organisasi (<i>Mission</i>)	
		BO5	Nilai Etika dan Integritas (<i>Ethics and Integrity</i>)	
2	Manajemen Perubahan	MP1	Kesiapan Menghadapi Perubahan	Kotter (2012)
		MP2	Komunikasi Perubahan	
		MP3	Dukungan Manajemen	
		MP4	Partisipasi Karyawan	
		MP5	Pelatihan dan Pengembangan	
3	Kinerja Karyawan	KK1	Kualitas Hasil Kerja	Koopmans (2014)
		KK2	Perencanaan dan Organisasi Kerja	
		KK3	Efisiensi dan Ketepatan Waktu	
		KK4	Orientasi pada Target	
		KK5	Pengetahuan dan Keterampilan Profesional	

Sumber: Peneliti

3.5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM dengan *software* SmartPLS, yang dinilai efektif untuk model mediasi kompleks dengan skala sampel sedang Hair et al. (2022). Evaluasi model dibagi menjadi 2 tahap:

1. *Outer Model*: Uji validitas (analisis *Loading Factor* dan AVE) serta reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*).
2. *Inner Model*: Uji *R-Square*, *Path Coefficient*, pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung menggunakan metode *bootstrapping* (*t-statistics* dan *p-values*) serta uji VIF (*Full Collinearity Assessment*) untuk menguji *Common Method Bias*.

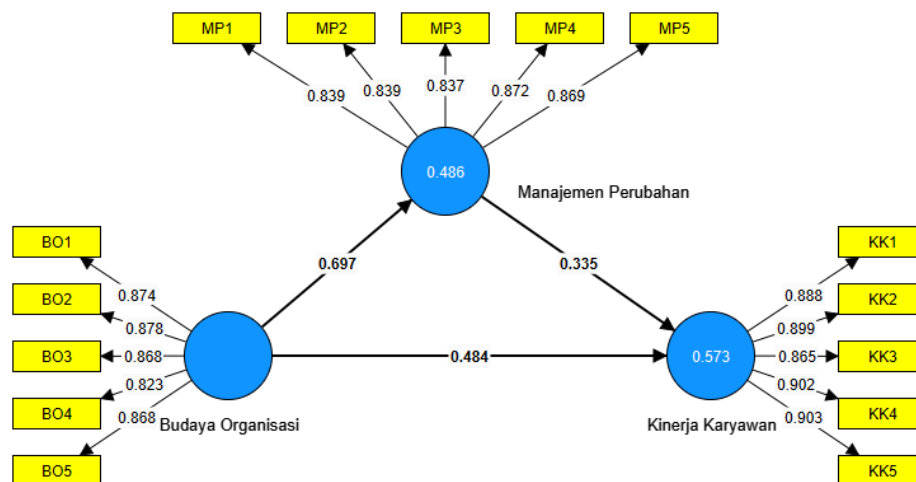
4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Uji Outer Model

Evaluasi *outer model* bertujuan menguji validitas dan reliabilitas indikator konstruk Hair et al. (2022), uji validitas mencakup *outer loading*, AVE, dan validitas diskriminan. Sementara itu, uji reliabilitas diukur melalui *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* dengan minimum 0,70.

4.2. Convergent Validity

Mengacu pada Hair et al. (2022), evaluasi validitas konvergen menggunakan SmartPLS dinilai berdasarkan *outer loading* > 0,70 dan AVE > 0,50. Hasil pengujian yang menunjukkan kekuatan hubungan antara indikator dengan konstruk variabel Budaya Organisasi, Manajemen Perubahan, dan Kinerja Karyawan disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2. Hasil Pengujian *Outer Loading*
Sumber: SmartPLS.v4

Hasil analisis pada gambar di atas menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer model* di atas 0,70 sehingga dinyatakan valid. Nilai *outer model* untuk Budaya Organisasi pada rentang 0,823 – 0,878, Manajemen Perubahan pada rentang 0,837 – 0,872, dan Kinerja Karyawan pada rentang 0,865 – 0,903. Kesimpulannya, semua indikator telah memenuhi syarat validitas konvergen untuk pengujian selanjutnya.

4.3. Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai cross loading. Hasil evaluasi *Discriminant Validity* ditampilkan pada Tabel 3:

Tabel 3. Uji *Cross Loading*

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Manajemen Perubahan
BO1	0.874	0.633	0.583
BO2	0.878	0.666	0.658
BO3	0.868	0.618	0.581
BO4	0.823	0.591	0.542
BO5	0.868	0.586	0.634
KK1	0.653	0.888	0.567
KK2	0.634	0.899	0.601
KK3	0.577	0.865	0.601
KK4	0.657	0.902	0.599
KK5	0.675	0.903	0.630
MP1	0.585	0.553	0.839
MP2	0.577	0.584	0.839
MP3	0.517	0.536	0.837
MP4	0.645	0.598	0.872
MP5	0.632	0.587	0.869

Sumber: SmartPLS.v4

Hasil analisis *cross loading* menunjukkan setiap indikator (BO1 – MP5) berkorelasi paling kuat dengan konstraknya sendiri dibanding konstruk lainnya. Kisaran nilai korelasi masing-masing konstruk adalah Budaya Organisasi (0,823 – 0,878), Manajemen Perubahan (0,837 – 0,869), serta Kinerja Karyawan (0,865 – 0,903). Kemampuan prediksi indikator yang lebih tinggi pada konstraknya sendiri ini membuktikan bahwa instrumen telah memenuhi kriteria validitas diskriminan sesuai standar Hair et al. (2022).

4.4. Construct Reliability dan Validity

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menjamin konsistensi dan akurasi pengukuran melalui uji reliabilitas dan validitas diskriminan Hair et al. (2022). Hasil pengujian pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas dan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability* di atas 0,70, serta nilai AVE melebihi 0,50. Selain itu, validitas diskriminan terpenuhi berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker*, Dimana nilai akar AVE setiap konstruk terbukti lebih besar daripada nilai korelasi antarkonstruk lainnya dalam model.

Tabel 4. Construct Reliability dan Validity

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Budaya Organisasi	0.914	0.916	0.936	0.744
Kinerja Karyawan	0.936	0.937	0.951	0.795
Manajemen Perubahan	0.905	0.907	0.929	0.724

Sumber: *SmartPLS.v4*

Berdasarkan Tabel di atas, setiap variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* mampu meleweati batas minimum, serta AVE yang sesuai kriteria, sehingga konstruk dinyatakan memenuhi reliabilitas dan validitas.

4.5. Fornell Larcker Criterion

Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker kriteria untuk memastikan perbedaan empiris antar-konstruk Hair et al. (2022). Pengujian terpenuhi jika nilai akar AVE setiap konstruk (idealnya 0,50). Tabel 5 menunjukkan hasil pengujian Fornell-Larcker dalam penelitian ini:

Tabel 5. Uji Fornell Larcker Criterion

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Manajemen Perubahan
Budaya Organisasi	0.863		
Kinerja Karyawan	0.718	0.892	
Manajemen Perubahan	0.697	0.673	0.851

Sumber: *SmartPLS.v4*

Hasil uji menunjukkan seluruh konstruk terpenuhi karena nilai akar AVE setiap konstruk (Budaya Organisasi 0,863, Kinerja Karyawan 0,892, dan Manajemen Perubahan 0,851) berada di atas 0,50 dan lebih besar dari nilai korelasi antar-konstruk lainnya. Hal ini mengonfirmasi bahwa seluruh variabel dalam model berbeda secara empiris.

4.6. Uji HTMT

Validitas diskriminan juga dievaluasi menggunakan nilai HTMT Hair et al. (2022) dinyatakan valid jika nilai rasio HTMT berada < 0,90.

Tabel 6. Uji HTMT

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Manajemen Perubahan
Budaya Organisasi			
Kinerja Karyawan	0.775		
Manajemen Perubahan	0.762	0.730	

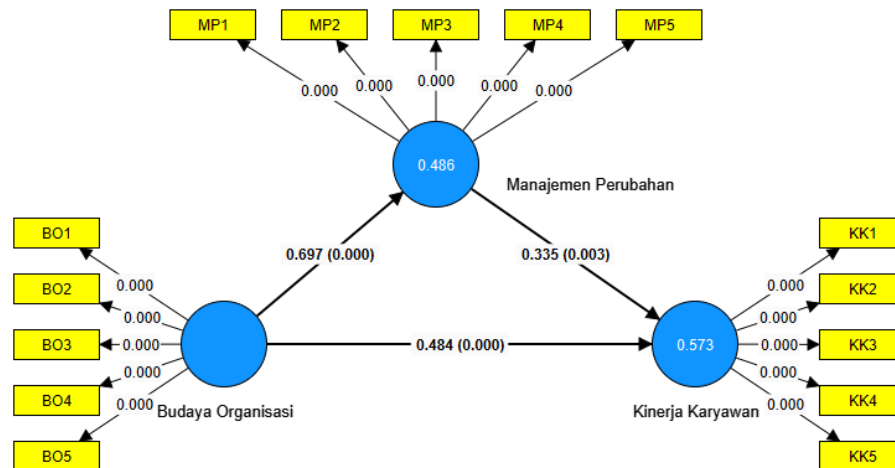
Sumber: *SmartPLS.v4*

Hasil uji HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antarkonstruk memenuhi syarat karena berada < 0,90 dan < 0,85. Nilai HTMT untuk konstruk Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan adalah 0,775, dan terhadap Manajemen Perubahan sebesar 0,762. Sementara itu nilai HTMT antara Kinerja

Karyawan dan Manajemen Perubahan sebesar 0,730. Dengan demikian, tidak terdapat masalah validitas diskriminan pada model penelitian ini.

4.7. Uji Inner Model

Analisis *inner model* dilakukan untuk mengavaluasi hubungan antarkonstruksi laten. Tahap ini bertujuan menilai arah, pengaruh, dan kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Evaluasi ini diukur melalui nilai R^2 sedangkan metode *bootstrapping* untuk menguji tingkat signifikansi hubungan antarvariabel.



Gambar 3. Inner Model

Sumber: SmartPLS.v4

Evaluasi *inner model* membuktikan seluruh hipotesis pengaruh langsung bernilai positif dan signifikan ($p\text{-value} < 0,05$). Secara rinci, pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan memiliki koefisien jalur 0,484 ($p\text{-value} = 0,000$), pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Perubahan mencatat koefisien 0,697 ($p\text{-value} = 0,000$), pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan mencatat koefisien 0,335 ($p\text{-value} = 0,003$). Maka dapat disimpulkan bahwa, manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.8. Uji VIF

Uji VIF digunakan untuk mendeteksi multikolinearitas antar indikator dengan batas toleransi $< 5,00$ Hair et al. (2022). Hasil pengujian menunjukkan nilai VIF seluruh indikator berada pada rentang 2,180 hingga 3,663. Nilai tertinggi terletak pada KK2 (3,663) dan KK4 (3,660), sementara nilai terendah pada BO4 (2,180). Berhubung tidak ada satu pun nilai yang melampaui batas 5,00, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini bersih dari masalah multikolinearitas.

Tabel 7. Uji VIF

	VIF
BO1	2.789
BO2	2.750
BO3	2.696
BO4	2.180
BO5	2.702
KK1	3.287
KK2	3.663
KK3	2.804
KK4	3.660
KK5	3.652
MP1	2.290
MP2	2.273
MP3	2.310
MP4	2.617
MP5	2.596

Sumber: SmartPLS.v4

4.9. Path Coefficient

Berdasarkan tabel di atas, Budaya Organisasi memiliki berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (0,484), serta Manajemen Perubahan (0,697). Lalu Manajemen Perubahan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan (0,335). Nilai ini menunjukkan hubungan positif antar variabel.

Tabel 8. Pengujian *Path Coefficient*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.484	0.489	0.113	4.294	0.000
Budaya Organisasi -> Manajemen Perubahan	0.697	0.700	0.054	12.856	0.000
Manajemen Perubahan -> Kinerja Karyawan	0.335	0.330	0.114	2.937	0.003

Sumber: *SmartPLS.v4*

4.10. Uji *R-Square* (R^2)

Hasil pengujian *R-Square* (R^2) diterapkan guna mengukur sejauh mana variabel independen mampu mengonfirmasi variasi pada variabel dependen. Hasil pengujian menunjukkan nilai *R-Square (adjusted)* untuk Kinerja Karyawan sebesar 0,573 (0,568), dan Manajemen Perubahan sebesar 0,486 (0,483). Hal ini mengindikasikan bahwa variasi Kinerja Karyawan mampu dijelaskan oleh variabel independen sebesar 57,3% (56,8% pada nilai *adjusted*), sedangkan Manajemen Perubahan sebesar 48,6% (48,3% pada nilai *adjusted*), dengan sisanya masing-masing dipengaruhi oleh factor lain di luar model penelitian

Tabel 9. Pengujian *R-Square* (R^2)

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Karyawan	0.573	0.568
Manajemen Perubahan	0.486	0.483

Sumber: *SmartPLS.v4*

4.11. *F-Square*

Uji f^2 mengukur besaran efek variabel eksogen terhadap endogen Hair et al. (2022). Kriteria efeknya: 0,02 (kecil); 0,15 (sedang); 0,35 (besar).

Tabel 10. Hasil Pengujian *F-Square* (f^2)

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Manajemen Perubahan
Budaya Organisasi		0.283	0.945
Kinerja Karyawan			
Manajemen Perubahan		0.135	

Sumber: *SmartPLS.v4*

Berdasarkan Tabel 10, menunjukkan pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Perubahan sebesar 0,945 (besar), sedangkan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,283 (sedang), serta pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,135 (mendekati sedang). Dengan demikian, Budaya Organisasi menjadi kontributor paling dominan dalam model struktural ini, khususnya terhadap Manajemen Perubahan.

4.12. *Q-Square*

Uji Q^2 mengukur akurasi model dalam memprediksi data, dinyatakan layak jika nilainya berada di atas nol Hair et al. (2022).

Tabel 11. Pengujian *Q-Square* (Q^2)

	Q^2predict	RMSE	MAE
Kinerja Karyawan	0.502	0.712	0.449
Manajemen Perubahan	0.476	0.728	0.508

Sumber: *SmartPLS.v4*

Hasil pengujian menunjukkan kedua variabel memiliki nilai Q^2 *predict* di atas nol, yang mengonfirmasi relevansi prediktif model yang baik. Secara spesifik, Kinerja Karyawan mencatatkan nilai Q^2 *predict* sebesar 0,502 (RMSE = 0,712; MAE = 0,449), sedangkan Manajemen Perubahan sebesar 0,476 (RMSE = 0,728; MAE = 0,508). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan terbukti presisi dan sah dalam memprediksi nilai indikator konstruk laten.

4.13. Goodness of Fit

Analisis *goodness of fit* diterapkan untuk mengukur kelayakan model terhadap data empiris Ghazali & Kusumadewi (2023), melalui indeks SRMR, d_ULS, d_G, dan NFI.

Tabel 12 Hasil Pengujian Model fit

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>
SRMR	0.038	0.038
d_ULS	0.175	0.175
d_G	0.299	0.299
Chi-square	258.912	258.912
NFI	0.909	0.909

Sumber: SmartPLS.v4

Berdasarkan hasil pengujian, nilai SRMR sebesar 0,038 berada di bawah batas 0,08, yang membuktikan bahwa model tersebut mempunyai tingkat kecocokan yang tinggi dengan data empiris. Nilai d_ULS (0,175) dan d_G (0,299) yang relatif kecil mengindikasikan bahwa model mampu merepresentasikan data dengan baik. Selain itu, nilai NFI sebesar 0,909 telah melampaui batas 0,90, sehingga model dinyatakan memiliki *goodness of fit* yang baik menurut Ghazali & Kusumadewi (2023).

4.14. Uji Hipotesis

Pengaruh langsung dianalisis melalui *path coefficient*, sedangkan pengaruh tidak langsung dianalisis melalui *indirect effect*, dan mengevaluasi *t-statistics* dan *p-value* dari hasil *bootstrapping*.

Tabel 13 Hasil Pengujian *Path Coefficient* Secara Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.484	0.489	0.113	4.294	0.000
Budaya Organisasi -> Manajemen Perubahan	0.697	0.700	0.054	12.856	0.000
Manajemen Perubahan -> Kinerja Karyawan	0.335	0.330	0.114	2.937	0.003

Sumber: SmartPLS.v4

Berdasarkan hasil uji *Path Coefficient* pada tabel diatas, pengujian ini digunakan untuk menjawab tiga dari empat hipotesis penelitian yang berkaitan dengan pengaruh langsung antar variabel. Hasil pengujian hipotesis tersebut dijelaskan sebagai berikut:

H1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Perubahan

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Manajemen Perubahan pada (koefisien = 0,697; *p-value* = 0,000), sehingga H1 diterima. Secara empiris, penerapan pilar *involvement* dan *consistency* Denison et al. (2014) mempermudah eksekusi tahapan perubahan Kotter (2012) karena karyawan lebih adaptif. Secara teoritis, hasil ini mendukung teori Denison et al. (2014) mengenai kelincuhan organisasi dan sejalan dengan riset Kaur Bagga et al. (2023). Implikasinya, manajemen harus terus menjaga budaya pemberdayaan agar transisi sistem baru dapat berjalan optimal.

H2 Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan

Manajemen Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada (koefisien = 0,335; *p-value* = 0,000), sehingga H2 diterima. Secara empiris, eksekusi tahapan Kotter (2012) melalui komunikasi visi dan *short-term wins* memberikan kejelasan arah kerja yang mendorong *task performance* Koopmans (2014). Secara teoritis, hasil ini memvalidasi premis Kotter (2012) dan teori Koopmans (2014),

serta konsisten dengan riset Dumanauw et al. (2018), Menda et al. (2018), Megawe et al. (2020), dan Harahap (2020). Implikasinya, manajemen perlu memberikan apresiasi berkala pada pencapaian kecil untuk menjaga motivasi karyawan.

H3 Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada (koefisien = 0,484; p -value = 0,000), sehingga H3 diterima. Internalisasi dimensi *mission* dan *adaptability* Denison et al. (2014) langsung memicu *task* dan *contextual performance* Koopmans (2014). Hasil ini memperkuat model Denison dan selaras dengan Menda et al. (2018), Megawe et al. (2020), serta Harahap (2020), sekaligus menyanggah temuan Dumanauw et al. (2018) karena ketatnya standarisasi industri konstruksi. Implikasinya, investasi jangka panjang dalam merawat nilai budaya akan langsung mengoptimalkan stabilitas kinerja harian.

Tabel 14 Hasil Pengujian *Path Coefficient* Secara Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Budaya Organisasi -> Manajemen Perubahan -> Kinerja Karyawan	0.233	0.231	0.082	2.863	0.004

Sumber: *SmartPLS.v4*

Berdasarkan hasil uji *path coefficient* pengaruh tidak langsung pada tabel diatas, pengujian ini digunakan untuk menjawab hipotesis keempat. Adapun hasilnya sebagai berikut:

H4 Manajemen Perubahan memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Prambanan Dwipaka

Manajemen Perubahan signifikan memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (koefisien = 0,233; p -value = 0,004), sehingga H4 diterima. Budaya Organisasi bertindak sebagai *enabler* fleksibilitas kerja, sementara itu manajemen perubahan menjadi *driver* taktis Kotter (2012) untuk mengoptimalkan kinerja Koopmans (2014). Secara teoritis, hasil ini menawarkan *novelty* yang membalik riset Kaur Bagga et al. (2023) dengan membuktikan bahwa budaya adaptif memerlukan mediator manajemen perubahan yang taktis. Implikasinya, PT Prambanan Dwipaka harus melatih manajer proyek dalam manajemen perubahan praktis secara paraleldemin menjaga stabilitas kinerja lapangan.

5. Penutup

5.1. Kesimpulan

Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Manajemen perubashan dan Kinerja Karyawan pada PT Prambanan Dwipaka, baik secara langsung maupun melalui mediasi Manajemen Perubahan. Budaya yang kuat memerlukan tata kelola transisi taktis untuk mengoptimalkan kinerja.

Secara kontribusi teoritis, studi ini membuktikan *novelty* hubungan baru: budaya adaptif membutuhkan manajemen perubahan sebagai mediator operasional, membalik tren riset terdahulu. Secara kontribusi praktis, manajemen disarankan meneraokan perubahan terstruktur untuk menjaga motivasi karyawan.

Sebagai agenda penelitian berikutnya, direkomendasikan untuk menambah variabel *Change Leadership* dan *Readiness for Change*, melakukan studi komparatif swasta – BUMN, menggunakan metode campuran untuk resistensi laten, menerapkan desain riset *longitudinal*.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Meskipun berjalan optimal, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan mendasar:

- Ruang Lingkup dan Generalisasi: Fokus hanya pada PT Prambanan Dwipaka, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara mutlak pada sektor industri lain.
- Desain Variabel: Manajemen Perubahan hanya bertindak sebagai mediasi parsial, mengindikasikan adanya determinan lain di luar model yang belum diketahui.
- Metode Pengumpulan Data: Data sepenuhnya bersumber dari keusioner mandiri karyawan, yang memiliki risiko bias subjektivitas.

Daftar Pustaka

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page. www.koganpage.com
- Cascio, W. F. (2022). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.

-
- Denison, D., Nieminen, L. R. G., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual And Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 23, 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education Limited. <http://www.pearsonglobal editions.com/>
- Dumanauw, 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. *Pengaruh Manajemen... 2398 Jurnal EMBA*, 6(4), 2398–2407.
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The Effect of Change Leadership on Employees' Readiness to Change: The Mediating Role of Organizational Culture. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publishing.
- Harahap, Y. R. (2020). Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Kualitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Padang Sidempuan. *Jurnal Ekonomi Keuangan Dan Kebijakan Publik*, 2(1).
- Hiatt, J. M., & Creasey, T. J. (2012). *Change Management: The People Side of Change* (2nd ed.). Prosci Learning Center Publications. www.change-management.com
- 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>
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change Kotter*. Harvard Business Review Press.
- 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). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 7, 150–166. <https://doi.org/10.4324/9781003402176>
- Menda, J. F., Tewal, B., Sendow, G. M., Ekonomi dan Bisnis, F., & Manajemen, J. (2018). The Influence of Change Management and Organizational Culture Towards the Performance of Civil Servants (Studies in the Provincial Hospital of Bitung). *Jurnal EMBA*, 6(4), 2578–2587.
- Rismansyah, Adam, M., Hanafi, A., & Yuliani. (2022). Readiness for Organizational Change. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 647, 360–366. <https://www.atlantispress.com/proceedings/seabc-21/125971259>
- Wibowo, P., Sugandha, & Tholok, F. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja (Studi Kasus di PT Mutiara Nusantara Globalindo). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 20(3), 248–258.
-