

---

## **Pengaruh *Organizational Change* Terhadap *Employee Performance* Dengan Mediasi *Resistance to Change* dan *Organizational Commitment***

**Putu Agus Suginantra, Teofilus Teofilus, Endi Sarwoko**

Universitas Ciputra, Indonesia

Email: [teofilus@ciputra.ac.id](mailto:teofilus@ciputra.ac.id)

---

### **Abstrak:**

Perubahan organisasi merupakan suatu proses transformasi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan menjaga keberlangsungan bisnis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational change* terhadap *employee performance* dengan mediasi *resistance to change* dan *organizational commitment* pada PLN Nusantara Power Services. Setiap perubahan yang dilakukan selalu berakhir pada bagaimana meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei menggunakan kuesioner skala Likert 1-5 yang disebarakan kepada 381 responden karyawan PLN Nusantara Power Services di 43 unit kerja seluruh Indonesia. Analisis data menggunakan Process Hayes untuk menguji efek mediasi. Dalam penelitian ini ditetapkan empat variabel penelitian yaitu *Organizational Change* sebagai variabel bebas, *Employee Performance* sebagai variabel terikat serta *Resistance to Change* dan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi. Hasil penelitiannya bahwa mediasi *Organizational Commitment* dan *Resistance to Change* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap hubungan antara *Organizational Change* dan *Employee Performance*. Temuan yang diperoleh bahwa pengaruh negatif disebabkan karena perubahan yang cepat serta kurang keterlibatan karyawan dalam proses perubahan organisasi. Rekomendasi penelitian selanjutnya dimana perlu menambahkan beberapa variabel mediasi lainnya seperti *Leadership Style* dan *Job Satisfaction* serta penelitian dapat diperluas di BUMN lainnya untuk menguji konsistensi hasil penelitian yang sudah ada.

**Kata kunci:** Pengalaman Modal Manusia, Perubahan Organisasi, Komitmen Organisasi, Resistensi terhadap Perubahan, Kinerja Karyawan

---

### **Abstract:**

*Organizational change is a transformation process undertaken by companies to improve effectiveness and maintain business continuity. This study aims to analyze the effect of organizational change on employee performance, mediated by resistance to change and organizational commitment at PLN Nusantara Power Services. Every change made always ends up in how to improve overall employee performance so that the organization can achieve its goals. This study uses a quantitative approach with a survey method using a 1-5 Likert scale questionnaire distributed to 381 PLN Nusantara Power Services employee respondents in 43 work units throughout Indonesia. Data analysis uses the Hayes Process to test the mediating effect. In this study, four research variables were established, namely Organizational Change as the independent variable, Employee Performance as the dependent variable, and Resistance to Change and Organizational Commitment as mediating variables. The results of the study show that the mediation of Organizational Commitment and Resistance to Change has a negative and significant effect on the relationship between Organizational Change and Employee Performance. The findings indicate that the negative effect is caused by rapid change and a lack of employee involvement in the organizational change process. Recommendations for further research include adding several other mediating variables, such as Leadership Style and Job Satisfaction, and expanding the research to other state-owned enterprises to test the consistency of existing research results. The effect of Perceived Ease of Use of AI mediates Exposure to AI, Use of AI, and Knowledge About AI on Purchase Intention.*

**Keywords:** Human Capital Experience, Organizational Change, Organizational Commitment, Resistance to Change, Employee Performance

---

## **PENDAHULUAN**

Organisasi sering kali memulai inisiatif perubahan organisasi untuk memodernisasi aspek atau prosedur penting dalam bisnis mereka. Perubahan organisasi merupakan sebagai

“suatu proses di mana suatu organisasi mengubah komponen struktural dari yang kecil hingga yang besar untuk mengatasi biaya operasional, produktivitas, dan kekurangan kualitas layanan, mengidentifikasi peluang pertumbuhan baru, atau mencapai tujuan organisasi lainnya”. Inisiatif perubahan organisasi adalah hal yang umum dan penting momen yang memungkinkan bisnis untuk menyesuaikan dan mempertahankan daya saing mereka dalam lingkungan yang dinamis, fleksibel, dan terus berkembang (Dani Rustandi & Fibria Indriati, 2022; Dewi et al., 2023; Marisyah, 2022; Ningrum & Salendu, 2021; Suhendar, 2021). PLN Nusantara Power Services sebagai salah satu anak perusahaan Sub Holding GenCo PLN Nusantara Power saat ini telah dipercaya untuk mengelola unit pembangkit yang merupakan aset milik PLN atau PLN Nusantara Power. Transformasi perubahan organisasi di internal PLN Grup pada awal tahun 2023 tidak hanya pada penataan bisnis perusahaan PLN secara keseluruhan namun juga membuat perubahan pada kebijakan *Human Capital* di lingkungan PLN Grup.

Namun dalam proses perubahan, organisasi sering menghadapi tantangan berupa resistensi karyawan dan penurunan komitmen terhadap organisasi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja karyawan. Teori dari Kurt Lewin menjelaskan bahwa *Organizational Change* didasarkan pada tiga fase transformasi. Tahap pertama yaitu *Unfreezing* yang berpusat pada kebutuhan untuk menghilangkan keyakinan dan praduga individu yang perlu berpartisipasi dalam modifikasi sistematis terhadap status quo. Tahap kedua adalah tahap perubahan atau pergerakan (*Movement*) yang mengacu pada berbagai proses seperti pelatihan, pendidikan, dan restrukturisasi yang mengarah pada pengembangan perilaku, sikap, dan keyakinan baru. Sistem dan struktur, keyakinan dan kebiasaan menjadi cair dan ini dapat bergeser lebih mudah. Tahap terakhir adalah tahap pembekuan kembali (*Refreezing*). Selama tahap ini, keadaan keseimbangan baru dalam organisasi terbentuk dengan menstabilkan pola-pola baru melalui berbagai mekanisme pendukung (Lewin, 1951).

Perubahan memerlukan struktur dan peran baru serta titik keseimbangan baru yang dikembangkan untuk mencapai perubahan yang permanen. Penolakan karyawan umumnya terjadi pada setiap perubahan terutama tahap pembekuan yang dikaitkan dengan budaya, norma, dan keyakinan sehingga menghambat karyawan untuk mengadaptasi proses baru dalam menjalankan pekerjaan (Lewin, 1951). Lewin menjelaskan resistensi terhadap perubahan sebagai hambatan sistematis dan dijelaskan sebagai respons negatif individu terhadap situasi yang muncul dan bersifat psikologis. Penolakan terhadap perubahan dapat terjadi, tetapi penolakan tersebut dapat terjadi di mana saja dalam sistem. Penolakan tersebut mungkin berada dalam diri individu, tetapi kemungkinan besar ditemukan di tempat lain dalam sistem (Marrow, 1969). Piderit (2000) mengidentifikasi tiga dimensi resistensi terhadap perubahan. (1) Dimensi perilaku (*behaviour*) adalah bereaksi terhadap perubahan, (2) dimensi kognitif (*cognitive*) adalah keyakinan terhadap perubahan dan (3) dimensi afeksi (*affection*) adalah perasaan terhadap situasi, bersama-sama membentuk respons psikologis individu yang kompleks terhadap perubahan, yang seringkali negatif.

Sementara itu, Komitmen Organisasional mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi. Perubahan organisasi dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan seperti halnya perilaku terkait pekerjaan, seperti Komitmen Organisasional, dukungan organisasi, dan kesuksesan karir subjektif. Komitmen Organisasional merupakan sikap dan perilaku karyawan pada organisasi tempat bekerja.

Organisasi membutuhkan komitmen karyawan yang tinggi agar dapat memberikan kinerja yang optimal sehingga dengan komitmen akan mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya. Menurut Mayer dan Allen (1990) dimana terdapat tiga dimensi dari komitmen organisasional yaitu (1) Komitmen afektif (*Affective Commitment*) untuk berubah merupakan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi meliputi identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi. (2) Komitmen normatif (*Normative Commitment*) merupakan rasa kewajiban untuk memberikan dukungan terhadap perubahan. (3) Komitmen berkelanjutan (*Continuant Commitment*) merupakan pengakuan biaya yang terkait dengan kegagalan untuk mendukung perubahan (Allen and Meyer, 1990).

PLN Nusantara Power Services berharap dalam setiap perubahan yang dilakukan pada organisasi berdampak pada peningkatan kinerja karyawan yang ekselen yang berujung pada peningkatan kinerja perusahaan dan pencapaian visi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan pekerjaan dan upaya untuk meningkatkannya guna memenuhi tanggung jawab, sehingga menghasilkan hasil yang memenuhi harapan. Kriteria kinerja harus ditetapkan bersama antara individu dan organisasinya untuk mengevaluasi hasil pekerjaan (Sinambela and Sinambela, 2019). Menurut Armstrong (2022) mengidentifikasi tiga faktor yang menentukan kinerja: (1) faktor individu, termasuk kemampuan individu, motivasi, dan peluang; (2) faktor sistem, meliputi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan yang mendukung perilaku dan upaya karyawan dalam mencapai tujuan organisasi; dan (3) faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, hubungan karyawan, struktur organisasi, teknologi, dan karakteristik pekerjaan. Selanjutnya bahwa sikap karyawan dapat mempengaruhi kinerjanya, yang terdiri dari komponen kognitif (keyakinan terhadap organisasi), komponen afektif (emosi yang berhubungan dengan keyakinan tersebut), dan komponen perilaku (dampak dari komponen afektif).

Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menguji hubungan perubahan organisasi dan kinerja karyawan tetapi masih terdapat *research gap* yang belum banyak dibahas pada penelitian yang ada. Dalam penelitian yang telah ada menguji hubungan antar variabel dengan satu mediasi dan namun belum menguji peran mediasi ganda dari komitmen organisasional dan resistensi terhadap perubahan secara simultan terhadap perubahan organisasi dan kinerja karyawan padahal kedua variabel mediasi dapat berperan bersama dalam memengaruhi respon karyawan terhadap perubahan. Selain itu PLN Grup selaku organisasi publik (BUMN) dimana sebagai besar perubahan organisasi yang ada di BUMN cenderung menjadi wajib diterapkan di seluruh BUMN sehingga perlu dibuktikan bagaimana efek mediasi komitmen organisasional dan resistensi terhadap perubahan dalam hal menyikapi adanya perubahan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memperluas literatur terkait manajemen perubahan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi perubahan yang lebih efektif dan humanis.

Penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam terkait hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja karyawan. Beberapa studi menemukan pengaruh positif (Mensah et al., 2023; Lailla and Mardi, 2022), sementara yang lain menemukan pengaruh negatif (Zakiy et al., 2023; Alshahrani, 2019). Namun, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam hal pengujian efek mediasi ganda dari komitmen organisasional dan resistensi terhadap perubahan secara simultan terhadap hubungan perubahan organisasi dan kinerja karyawan.

Permasalahan utama yang dihadapi dalam konteks perubahan organisasi adalah adanya resistensi karyawan dan penurunan komitmen organisasional yang dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan. Fenomena ini menjadi krusial karena transformasi yang dilakukan PLN Grup bersifat top-down dan cenderung cepat tanpa melibatkan karyawan secara optimal dalam proses perencanaan dan implementasi.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya memahami mekanisme psikologis karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi, khususnya di sektor BUMN yang memiliki karakteristik unik dengan tingkat birokrasi dan regulasi yang ketat. Kegagalan dalam mengelola perubahan organisasi dapat berdampak pada penurunan produktivitas, peningkatan turnover, dan kegagalan pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penggunaan dual mediation model yang menguji peran simultan resistance to change dan organizational commitment sebagai mediator dalam hubungan organizational change dan employee performance. Selain itu, penelitian ini juga merupakan yang pertama dilakukan pada konteks PLN Grup sebagai representasi BUMN sektor energi yang sedang mengalami transformasi besar-besaran.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) Menganalisis pengaruh organizational change terhadap employee performance; (2) Menganalisis pengaruh organizational change terhadap organizational commitment dan resistance to change; (3) Menganalisis peran mediasi organizational commitment dan resistance to change dalam hubungan organizational change dan employee performance; (4) Memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam mengelola perubahan organisasi.

Manfaat teoretis penelitian ini adalah memperkaya literatur manajemen perubahan dengan dual mediation model dan memberikan perspektif Social Exchange Theory dalam konteks perubahan organisasi. Manfaat praktis adalah memberikan panduan bagi manajemen PLN Grup dan BUMN lainnya dalam merancang strategi perubahan yang lebih efektif dan humanis. Implikasi penelitian ini dapat membantu organisasi dalam meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan mempertahankan komitmen karyawan selama proses transformasi organisasi.

## **Hipotesis Penelitian**

### **Hubungan antara *Organizational Change* dan *Employee Performance***

Interaksi, etika, rekrutmen, pergantian karyawan, dan transisi saling terkait erat. Meskipun demikian, semakin banyak interaksi antara karyawan dan manajer terjadi, semakin mereka dapat mengatasi dan tidak melawan transisi di tempat kerja. Semakin kuat prinsip pekerja, semakin baik kemauan untuk menghadapi transisi. Orang cenderung menolak perubahan karena mereka takut bahwa mereka sedang menuju masa depan yang tidak diketahui dan bahwa karena berbagai alasan mereka dapat mempertaruhkan pekerjaan mereka (Chansanam et al, 2020). Berbagai bentuk perubahan berkorelasi dengan kinerja dan memengaruhinya secara berbeda. Perubahan organisasi yang dilakukan oleh Ghana Broadcasting Corporation terutama ditandai dengan pembentukan divisi baru yang mampu menghasilkan apa pun yang dibutuhkan pasar, pemeriksaan sejawat terhadap budaya dan kebiasaan pekerja, dan perubahan teknologi agar sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kemajuan teknologi. Hasil juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama, perubahan struktural, perubahan strategis, dan perubahan teknologi berkontribusi secara signifikan terhadap perubahan kinerja karyawan (Mensah et al, 2023).

Perubahan organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Namun, perubahan organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Perubahan organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja (Shaumi et al, 2023). Dalam penelitian Alshahrani (2019) dimana hubungan antara kinerja dan perilaku karyawan di Universitas Raja Khalid KSA menggunakan tiga variabel seperti komunikasi, kepemimpinan, dan persepsi karyawan terhadap perubahan. Perubahan organisasi memiliki kemampuan untuk mengubah kinerja dan perilaku karyawan, baik disengaja maupun tidak dan mempengaruhi emosi mereka. Serupa dengan penelitian sebelumnya, proses perubahan organisasi dapat memengaruhi kinerja karyawan. Proses manajemen perubahan yang tepat akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi (Laila and Mardi, 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis 1 penelitian adalah :

**Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh antara *Organizational Change* terhadap *Employee Performance***

**Hubungan antara *Organizational Change* dan *Organizational Commitment***

Zakiy et al. (2023) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa perubahan organisasi berdampak negatif terhadap komitmen afektif, sementara komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga mengungkap bahwa komitmen afektif berperan sebagai mediator dalam hubungan negatif antara perubahan organisasi dan kinerja karyawan. Selaras dengan temuan tersebut, penelitian lain oleh Chandra (2024) menyatakan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh langsung yang positif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, dampak tidak langsungnya menjadi signifikan apabila dimediasi oleh variabel kepercayaan dan keadilan. Dalam penelitian yang dilakukan Cetinkaya et al (2022) pada pekerja industri makanan dan kertas di kota Konya dimana pekerja sangat berkomitmen terhadap organisasi mereka. Karyawan menentang perubahan organisasi karena perubahan tidak dapat dihindari, manajer perlu menentukan dampaknya terhadap komitmen karyawan. Jika tidak, hal itu akan menurunkan komitmen karyawan dan mengakibatkan tingkat ketidakhadiran yang lebih tinggi, meningkatkan keinginan karyawan untuk keluar, dan kinerja yang rendah. Serupa dengan penelitian sebelumnya dimana penelitian dilakukan pada karyawan dari berbagai pangkat di Kepolisian Kerajaan Malaysia di Cabang Labuan, Sabah, Malaysia mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat dan signifikan antara komitmen organisasi karyawan dengan perubahan organisasi (Tahajuddin, 2020).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Thuy et al (2020) dimana selama perubahan organisasi seperti proses M&A, karyawan mengalami proses merger dan akuisisi sindrom, karena karyawan menjadi sibuk dengan apa arti integrasi bagi diri mereka sendiri, pendapatan mereka, dan karier mereka. Karyawan tampaknya mengalami penggabungan sebagai kehilangan orang yang dicintai, yang dapat memanifestasikan dirinya sebagai kelesuan, apatis, keasyikan dengan masa lalu, kurangnya komitmen terhadap budaya baru, ketakutan, dan penolakan aktif terhadap sistem baru. Akibatnya, beberapa sikap dan perilaku negatif terwujud, termasuk penurunan kepuasan kerja, komitmen organisasi, loyalitas dan produktivitas serta peningkatan produk cacat, kesalahan dan perilaku penarikan diri. Berdasarkan penjelasan pada penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis 2 penelitian adalah :

**Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh antara *Organizational Change* terhadap *Organizational Commitment***

### **Hubungan antara *Organizational Commitment* dan *Employee Performance***

Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dimana semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi pula kinerja guru. Komitmen organisasi merupakan suatu sikap atau perilaku yang ditunjukkan oleh guru terhadap organisasinya dengan cara membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja guru SMP Negeri di Kabupaten Bangko, maka perlu dilakukan peningkatan komitmen organisasi (Andi et al, 2022). Dalam penelitian lainnya bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dikelola dengan baik dapat mendorong semangat kerja setiap individu dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, karyawan akan mampu menjalankan tanggung jawab yang diberikan secara optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dan turut berpengaruh terhadap kinerja karyawan, termasuk di lingkungan rumah sakit. Kesimpulannya, apabila komitmen organisasi dijalankan oleh pemimpin yang tepat, maka kinerja karyawan pun akan mengalami peningkatan (Khurniansyah et al, 2023).

Komitmen organisasi merupakan variabel yang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dimana apabila nilai komitmen organisasi meningkat maka kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pemerintahan Kota Surabaya akan meningkat. Dengan memahami bahwa komitmen organisasi bukan hanya tentang keanggotaan formal tetapi juga tentang kemauan dan keyakinan dalam mencapai tujuan organisasi, manajemen dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk memperkuat ikatan emosional dan dedikasi pegawai terhadap organisasi (Lestariningsih et al, 2024). Komitmen organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan di tempat kerja. Komitmen dapat meningkatkan atau menghambat keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaan, sehingga memengaruhi produktivitas dan kualitas pekerjaan mereka (Loan, 2020). Untuk memperkuat komitmen organisasi harus dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan sehingga dapat memberikan kepuasan kerja tersendiri dalam meningkatkan kinerjanya dengan baik (Amin, 2022). Berdasarkan penjelasan pada penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis 3 penelitian adalah

**Hipotesis 3 : Terdapat pengaruh antara *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance***

### **Hubungan antara *Organizational Change* dan *Resistance to Change***

Pada penelitian Furxhi (2021) dimana penelitian difokuskan pada faktor-faktor yang mendorong perubahan dalam organisasi dan juga menguraikan reaksi karyawan terhadap perubahan dan sumber utama yang menyebabkan karyawan menolak perubahan. Faktor yang berpengaruh yaitu faktor eksternal dan internal yang memaksakan perubahan organisasi. Faktor eksternal adalah faktor ekonomi, teknologi, perubahan sosial dan pelanggan. Faktor internal adalah karyawan, struktur organisasi, proses organisasi. Setiap karyawan memiliki sikap yang berbeda-beda terhadap perubahan yang mana mereka mungkin menunjukkan kesiapan untuk berubah atau penolakan terhadap perubahan. Selain ini penelitian yang dilakukan Smeulders et al (2023) dimana perubahan dan perbedaan budaya antara perusahaan yang mengakuisisi dan perusahaan target dikaitkan dengan penolakan awal karyawan, yang pada gilirannya menekan kinerja akuisisi. Perubahan dan perbedaan budaya antara perusahaan dapat berdampak negatif pada kinerja akuisisi dengan menimbulkan penolakan karyawan. Komunikasi merupakan

faktor yang paling faktor penting yang dapat menjadi fokus manajer untuk mengurangi resistensi seperti aktivitas komunikasi harus tepat waktu, memadai, bermanfaat, dan menjawab pertanyaan, serta harus fokus pada pembangunan kejelasan di masa depan bagi karyawan, dan kepercayaan terhadap manajemen. Sumber daya juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi resistensi karyawan seperti organisasi harus fokus pada penyediaan staf, keterampilan, sistem, dan proses untuk mendukung keberhasilan implementasi perubahan (Doney, 2022).

Menurut Obina et al (2022) dimana organisasi terus-menerus dipaksa untuk melakukan adaptasi berkelanjutan karena faktor-faktor seperti globalisasi progresif, meningkatnya persaingan, perubahan dalam teknologi informasi, dan deregulasi. Banyak organisasi secara strategis menggunakan perubahan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Namun, mewujudkan perubahan yang sukses dalam lingkungan yang kompetitif saat ini memerlukan perencanaan yang matang, komunikasi yang efektif, dan penerimaan karyawan. Resistensi terhadap perubahan dianggap sebagai salah satu faktor kunci dalam kegagalan keberhasilan perubahan dalam bisnis. Program manajemen perubahan pasti merupakan hasil dari kenyataan bahwa banyak orang menolak perubahan. Terdapat hubungan negatif antara kepercayaan organisasi dan resistensi terhadap perubahan. Selain itu, ada hubungan langsung dan positif antara kepercayaan organisasi dan kelincahan proaktif karyawan. Namun, resistensi terhadap perubahan berhubungan negatif dengan kelincahan proaktif, yang menyiratkan bahwa semakin tinggi resistensi terhadap perubahan seorang karyawan, semakin rendah kelincahan proaktif karyawan tersebut. Lebih jauh, resistensi terhadap perubahan memediasi hubungan antara kepercayaan organisasi dan kelincahan proaktif (Jager et al, 2022). Berdasarkan penjelasan pada penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis 4 penelitian adalah

**Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh antara *Organizational Change* terhadap *Resistance to Change***

**Hubungan antara *Resistance to Change* dan *Employee Performance***

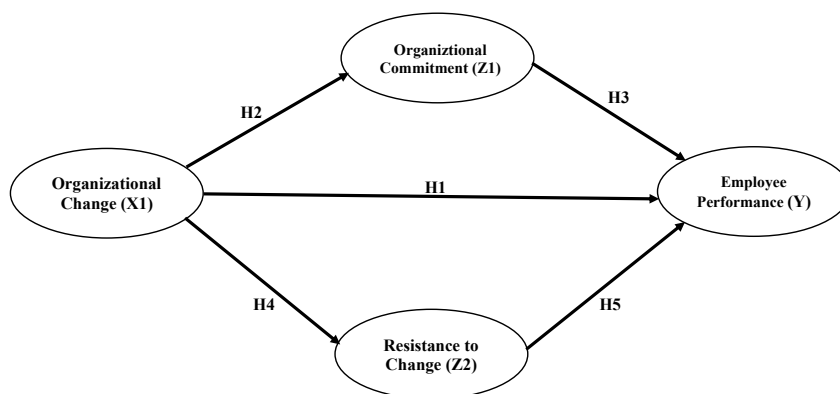
*Resistance to Change* memiliki efek yang kuat pada kinerja karyawan bank di Negara Bagian Benue, dan memiliki efek yang lemah pada kinerja karyawan bank di Negara Bagian Kogi. Implikasinya adalah bahwa mungkin ada tingkat perubahan yang dapat ditoleransi yang tinggi di Negara Bagian Benue dibandingkan dengan bank-bank di Negara Bagian Kogi. Interpretasinya adalah bahwa tingkat perubahan yang dapat ditoleransi yang tinggi telah diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja karyawan bank di Negara Bagian Benue, dan bahwa tingkat perubahan yang dapat ditoleransi yang rendah telah diterjemahkan ke dalam kinerja karyawan bank yang rendah di Negara Bagian Kogi (Aduku et al, 2021). Dampak dari resistensi terhadap perubahan mencakup hambatan terhadap kemajuan organisasi, pembatasan inovasi, dan pengurangan daya saing di pasar. Implikasi dari temuan tersebut terhadap praktik manajemen SDM mencakup perlunya pendekatan holistik yang mencakup pengembangan keterampilan karyawan, pembangunan budaya organisasi yang mendukung inovasi, dan komunikasi yang efektif dalam proses perubahan. Tantangan dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan mencakup kurangnya dukungan manajemen, ketidakpastian tentang masa depan, dan kekhawatiran tentang dampak negatif pada pekerjaan dan karier (Rahmadani et al, 2024).

Penolakan merupakan salah satu respons umum terhadap perubahan di lembaga pendidikan tinggi dan banyak isu terkait perubahan terkait dengan kekuatan yang

menentanginya sekaligus menjaga keseimbangan di sekolah. Resistensi perubahan pasif memiliki dampak signifikan secara statistik terhadap kinerja organisasi di lembaga pendidikan tinggi di Barat Daya. Sedangkan di lembaga pendidikan tinggi di Barat Daya, resistensi perubahan aktif memiliki dampak signifikan secara statistik terhadap kinerja organisasi (Eucharía and Nancy, 2022). Terdapat perbedaan signifikan antara kecenderungan karyawan terhadap variabel penelitian seperti penolakan terhadap perubahan dan kinerja, menurut fitur demografi mereka. Terdapat kecenderungan tinggi terhadap semua dimensi penolakan terhadap perubahan karena kurangnya kesadaran mengenai sistem e-government dan kesalahpahaman terhadap prosesnya dan sifat pekerjaan dalam sistem baru. Penolakan ini memengaruhi efisiensi dan efektivitas kinerja pekerja, karena hasilnya menunjukkan kinerja efisiensi dan efektivitas yang moderat. Perasaan tidak aman memiliki dampak yang signifikan pada efektivitas dan akibatnya sangat memengaruhi kinerja, tetapi tidak memiliki dampak signifikan pada efisiensi (Elgohary and Abdelazyz, 2020). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Alshehabeya (2024) dimana penolakan karyawan terhadap perubahan organisasi dapat dikurangi hingga 22 persen jika manajemen mempertahankan persaingan karyawan yang sehat. Selain itu, studi ini juga meneliti dampak persaingan karyawan terhadap kinerja mereka secara keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persaingan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor manufaktur Saudi. Berdasarkan penjelasan pada penelitian sebelumnya, maka ditetapkan hipotesis 5 penelitian adalah

**Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh antara *Resistance to Change* terhadap *Employee Performance***

Berikut adalah model konseptual dari penelitian ini yang menggambarkan hubungan antar masing – masing variabel yang akan diuji.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2025 sampai dengan bulan Maret 2025 (2 bulan) dimana kuisisioner akan disebarkan ke karyawan PLN Nusantara Power Services baik *Head Office* maupun di Unit Pembangkitan yang dikelola PLN Nusantara Power Services. Kuisisioner yang telah disusun selanjutnya disebarkan secara daring ke 43 unit kerja PLN Nusantara Power Services di seluruh

Indonesia dengan target masing – masing 10 responden di level *middle management*. Dari total 430 responden yang disebar melalui Whatsapp Group Bidang Administrasi dan penyebaran langsung ke responden diperoleh data responden sejumlah 381 responden. Mayoritas responden berusia dibawah 35 Tahun sebanyak 198 responden (51,97%) dan berusia diatas 35 Tahun sebanyak 183 responden (48,03%). Untuk lokasi kerja dimana mayoritas responden berlokasi kerja pada kluster Unit Pembangkit di Pulau Jawa sebanyak 181 responden (47,51%) disusul dari kluster Unit Pembangkit di Luar Jawa sebanyak 110 reponden (28,87%) dan Kantor Pusat/Kantor Perwakilan Jakarta sebanyak 90 responden (23,62%).

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data menggunakan penyebaran kuisisioner dengan menggunakan skala likert dengan 5 alternatif pilihan jawaban, yaitu skor 5 untuk pilihan jawaban sangat setuju, 4 untuk pilihan jawaban setuju, 3 untuk pilihan jawaban netral, 2 untuk pilihan jawaban tidak setuju, dan 1 untuk pilihan jawaban sangat tidak setuju. Dalam penelitian ini terkait pengolahan data akan dilakukan dengan berbagai analisis data dan bantuan software SPSS. Analisis deskriptif merupakan statistika untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat simpulan. Dalam penelitian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk mendeskripsikan nilai rata-rata variabel bebas, terikat dan mediasi. Data kuantitatif yang diperoleh selanjutnya akan disajikan dalam bentuk deskripsi data untuk mengetahui mean, median, standar deviasi, dan range pada setiap aspek yang diteliti.

Selanjutnya analisis berikutnya adalah uji validitas dengan menggunakan Factor Analysis – Exploratory Factor Analysis, uji reliabilitas untuk mengetahui kehandalan item pada kuisisioner dengan menggunakan koefisien Cronbach Alpha, uji *Common Method Biases* untuk meniadakan bias eror pada pengolahan data dengan menggunakan Factor Analysis – Principal Axis Component dan semua metode pengujian dilakukan dengan bantuan software statistik SPSS. Berikutnya untuk menguji model penelitian agar mengetahui pengaruh dari setiap jalur dari variabel dependen, variabel independen dan variabel mediasi dapat dilakukan melalui analisis jalur dengan Process Hayes.

**Tabel 1 Variabel dan Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Operasional	Sumber	Indikator
<b>Organizational Change (X1)</b>	Perubahan organisasional meliputi transformasi kebijakan <i>Human Capital</i> . Pengukuran.	Perception of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective (Rafferty and Griffin, 2006)	1. Frekuensi 2. Dampak 3. Perencanaan Perubahan
<b>Organizational Commitment (Z1)</b>	Mengukur keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.	The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization (Allen and Meyer, 1990)	1. Komitmen Afektif 2. Komitmen Normatif 3. Komitmen Berkelanjutan
<b>Resistance to Change (Z2)</b>	Penolakan terhadap perubahan organisasi yang terjadi di perusahaan.	Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations (Oreg et al, 2008)	1. Pencarian Rutin 2. Reaksi Emosional 3. Fokus Jangka Pendek 4. Kekakuan Kognitif

Variabel	Definisi Operasional	Sumber	Indikator
<i>Employee Performance</i> (Y)	Kinerja karyawan pada perusahaan	The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric properties of the Italian version (Platania et al, 2023)	1. Task Performance 2. Contextual Performance 3. Counterproductive Work Behavior

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Validitas Konstruk, Reliabilitas, Common Method Biases

Validitas merupakan pengujian untuk mengetahui seberapa efektif instrumen yang dibuat dalam mengukur konsep yang diinginkan. Artinya, validitas berfokus pada ketepatan pengukuran terhadap konsep tertentu, sedangkan reliabilitas menitikberatkan pada konsistensi dan stabilitas dari pengukuran tersebut (Sekaran and Bougie, 2016). Pada penelitian ini dilakukan pengukuran *factor analysis* untuk mengetahui apakah masing – masing pertanyaan yang diajukan mencerminkan variabel yang akan diuji pada penelitian ini. Item pernyataan yang tidak membentuk pada struktur maka akan dihilangkan dan diuji ulang kembali. Dalam hal ini kita memperhatikan nilai *factor loading* setiap item kuisioner yang berada diatas 0,6 dan untuk nilai *factor loading* dibawah 0,6 akan dieliminasi dalam pengujian berikutnya yang ditunjukkan pada tabel 2 (Hair et al, 2019).

Selanjutnya keandalan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut bebas bias (bebas kesalahan) dan untuk memastikan pengukuran yang konsisten sepanjang waktu dan di berbagai item dalam instrumen. Sebuah variabel dikatakan reliabel atau handal ketika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,7 (Sekaran and Bougie, 2016). Setelah dilakukannya uji validitas dan eliminasi item yang tidak valid, berikutnya pengujian reliabilitas yang dilakukan pada penelitian ini diperoleh bahwa keempat variabel yaitu *Organizational Change* (OCH), *Organizational Commitment* (OCM), *Resistance to Change* (RTC) dan *Employee Performance* (EP) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* berdasarkan tabel 2 diatas dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan pada item kuisioner yang mencerminkan keempat variabel tersebut termasuk dalam kategori andal atau reliabel. Selain itu juga dilakukan eliminasi untuk item kuisioner yang memiliki nilai *Corrected Item-Total Correlation* dibawah 0,5 sehingga diperoleh item kuisioner yang memenuhi syarat kehandalan seperti pada tabel 2.

Tabel 2 Uji Validitas Konstruk, Reliabilitas dan *Common Method Biases*

Item	<i>Factor Loading</i>	<i>Corrected Item-Total Correlation</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Common Method Biases</i>
OCH2	0,832	0,732	0,861	35,37%
OCH5	0,821	0,719		
OCH6	0,776	0,662		
OCH7	0,758	0,642		
OCH8	0,749	0,650	0,803	
OCM12	0,694	0,644		
OCM14	0,735	0,670		
OCM15	0,675	0,659	0,874	
RTC1	0,792	0,645		
RTC4	0,835	0,756		
RTC5	0,840	0,753		

Pengaruh Organizational Change Terhadap Employee Performance Dengan Mediasi Resistance to Change dan Organizational Commitment

Item	Factor Loading	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha	Common Method Biases
RTC6	0,842	0,757	0,875	
EP1	0,835	0,751		
EP2	0,646	0,615		
EP3	0,759	0,689		
EP4	0,709	0,636		
EP7	0,793	0,723		
EP8	0,689	0,656		

Sumber : Data diolah,2025

Uji *Common Method Biases* dilakukan untuk menghindari penyebab terjadinya eror dalam pengujian data. Salah satu penyebabnya dari *method variance* dimana dapat dilakukan teknik *Single Factor* untuk mendeteksinya. Prinsip dari teknis *Single Factor* adalah memasukkan semua item kuisisioner dari semua konstruk penelitian dalam *Factor Analysis* kembali. Untuk mengetahui apakah data mengalami bias atau tidak dengan melihat nilai Total Variance tidak lebih dari 50%. Dari pemaparan pada tabel 2 dapat disimpulkan bahwa nilai *Common Method Biases* dibawah dari 50% sehingga dapat disimpulkan kecil kemungkinan terjadi bias atau eror saat melakukan pengujian hipotesis dari data yang tersedia.

### Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil Process Hayes pada tabel 3 dimana menunjukkan bahwa untuk hasil dengan *Outcome Variabel* adalah *Employee Performance* dimana variabel *Organizational Change* terhadap *Employee Performance* dimana nilai  $\beta$  negatif sebesar -0,208, nilai t sebesar -6,073 dan nilai sig dibawah 0,05 yaitu 0,00 sehingga dapat disimpulkan Hipotesis (H1) terdapat pengaruh antara *Organizational Change* terhadap *Employee Performance* dapat diterima bahwa hubungannya berpengaruh negatif dan signifikan. Selanjutnya *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* yang memiliki nilai  $\beta$  positif sebesar 0,334, nilai t sebesar 9,469 dan nilai sig dibawah 0,05 yaitu 0,00 sehingga dapat disimpulkan Hipotesis 3 (H3) terdapat pengaruh antara *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance* dapat diterima bahwa hubungannya berpengaruh positif dan signifikan. Terakhir adalah *Resistance to Change* terhadap *Employee Performance* dimana dimana nilai  $\beta$  negatif sebesar -0,069, nilai t sebesar -2,221 dan nilai sig dibawah 0,05 yaitu 0,027 sehingga dapat disimpulkan Hipotesis 5 (H5) terdapat pengaruh antara *Resistance to Change* terhadap *Employee Performance* dapat diterima bahwa hubungannya berpengaruh negatif dan signifikan.

Berikutnya adalah untuk hasil dengan *Outcome Variabel* adalah *Organizational Commitment* dengan variabel yang terhubung adalah *Organizational Change* dimana memiliki nilai  $\beta$  negatif sebesar -0,279, nilai t sebesar -6,907 dan nilai sig dibawah 0,05 yaitu 0,00 sehingga dapat disimpulkan Hipotesis 2 (H2) terdapat pengaruh antara *Organizational Change* terhadap *Organizational Commitment* dapat diterima bahwa hubungannya berpengaruh negatif dan signifikan. Jika perubahan organisasi meningkat maka akan menurunkan komitmen organisasional begitu juga sebaliknya. Terakhir adalah untuk hasil dengan *Outcome Variable* adalah *Resistance to Change* dengan variabel yang terhubung adalah *Organizational Change* dimana memiliki nilai  $\beta$  positif sebesar 0,584, nilai t sebesar 12,934 dan nilai sig dibawah 0,05 yaitu 0,00 sehingga dapat disimpulkan Hipotesis 4 (H4) terdapat pengaruh antara

*Organizational Change* terhadap *Resistance to Change* dapat diterima bahwa hubungannya berpengaruh negatif dan signifikan. Hal ini berarti jika terjadi perubahan organisasi meningkat maka akan menaikkan resistensi karyawan terhadap perubahan tersebut.

Selanjutnya dilakukan uji analisis dengan metode *bootstrapping* untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi terhadap variabel X dan Y dalam hal ini variabel mediasi adalah *Organizational Commitment* dan *Resistance to Change* serta variabel X dan Y berturut – turut adalah *Organizational Change* dan *Employee Performance*. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Process Hayes yang sangat dimungkinkan untuk menghasilkan output untuk efek tidak langsung ( $a*b$ ), termasuk interval kepercayaan dan *effect* (Hayes, 2018). Untuk mengetahui efek mediasi dengan memperhatikan pada bagian *Indirect effect(s) of X on Y* secara total dari dua variabel mediasi yaitu *Organizational Commitment* dan *Resistance to Change*. Seperti yang tertera pada tabel 3 dan gambar 2 dimana untuk variabel mediasi *Organizational Commitment* memiliki nilai  $\beta$  negatif sebesar -0,093 yang mana nilainya lebih besar jika dibandingkan nilai  $\beta$  dari hubungan langsung antara *Organizational Change* terhadap *Employee Performance* dengan nilai  $\beta$  negatif sebesar -0,208.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Organizational Change* terhadap *Employee Performance* harus melalui mediasi *Organizational Commitment*. Berikutnya adalah efek mediasi dari *Resistance to Change* dimana memiliki nilai  $\beta$  negatif sebesar -0,040 yang mana nilainya lebih besar juga jika dibandingkan nilai  $\beta$  dari hubungan langsung antara *Organizational Change* terhadap *Employee Performance* dengan nilai  $\beta$  negatif sebesar -0,208. Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa hubungan antara *Organizational Change* terhadap *Employee Performance* harus melalui mediasi *Resistance to Change*. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Organizational Commitment* dan *Resistance to Change* memediasi secara signifikan hubungan antara variabel *Organizational Change* dan *Employee Performance* yang pengaruhnya secara negatif sebesar masing – masing -0,093 atau -9,3% dan -0,040 atau -4,0% dibandingkan hubungan langsung antara *Organizational Change* dan *Employee Performance* yang sama – sama pengaruhnya negatif sebesar -0,208 atau -20,8%.

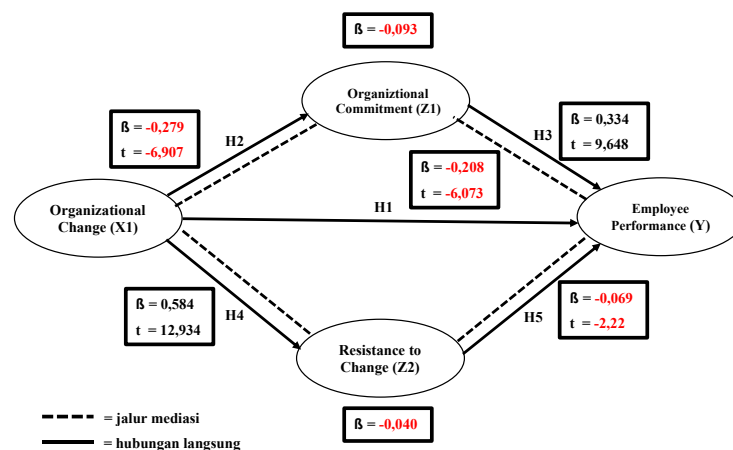
Tabel 3 Uji Mediasi dengan Process Hayes

Variabel	$\beta$	t	sig
<i>Direct Effect</i>			
<i>Outcome Variable : Employee Performance</i>			
OCH → EP	-0,208	-6,073	0,000
OCM → EP	0,334	9,649	0,000
RTC → EP	-0,069	-2,221	0,027
<i>Outcome Variable : Organizational Commitment</i>			
OCH → OCM	-0,279	-6,907	0,000
<i>Outcome Variable : Resistance to Change</i>			
OCH → RTC	0,584	12,934	0,000
<i>Indirect Effect</i>			
<i>Outcome Variable : Employee Performance</i>			
OCH → OCM → EP	-0,094	-	-
OCH → RTC → EP	-0,040	-	-

Sumber : Data diolah,2025

## Pembahasan

Berdasarkan hasil uji mediasi yang dilakukan menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi dapat menurunkan kinerja karyawan jika terjadi dan tidak dikelola dengan baik. Temuan ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Kotter (1996) yang menekankan pentingnya manajemen perubahan yang strategis dan komunikatif. Komunikasi yang tidak efektif dalam perubahan akan menyebabkan kebingungan, stres, dan perasaan tidak aman di kalangan karyawan, yang pada akhirnya menurunkan produktivitas. Teori Kotter diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Laila and Mardi (2022) dimana proses manajemen perubahan yang tepat akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Perubahan organisasi tidak hanya bagaimana mempersiapkan struktur dan sistem perusahaan yang berubah namun juga memperhatikan bagaimana karyawan yang menjadi roda penggerak dalam perusahaan. Dalam hal ini menunjukkan bahwa karyawan belum siap menerima perubahan sehingga berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini mendukung temuan Chansanam et al (2020) dimana karyawan cenderung menolak perubahan karena takut dan menghadapi ketidakpastian di masa mendatang.



Gambar 2. Hasil Uji Hipotesis dan Mediasi

Pengaruh negatif dalam hubungan antara perubahan organisasi dan kinerja karyawan dikarenakan perubahan organisasi yang bersifat kebijakan dari Holding diturunkan hingga ke Anak Perusahaan Sub Holding akhirnya tidak melibatkan karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi. Hal ini sesuai dengan Teori Lewin dimana model perubahan organisasi juga harus diikuti dengan partisipasi karyawan. Dalam hal situasi dimana karyawan tidak dilibatkan dalam proses perubahan atau tidak diberikan sosialisasi akan perubahan yang cukup, maka karyawan merasa tidak memiliki kendali atas situasi mereka dan akhirnya akan menurunkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan mengurangi kualitas kinerja mereka. Selain itu, perubahan yang berlangsung dengan cepat juga menjadi salah satu alasan mengapa pengaruh negatif ini terjadi. Perubahan sistem dan kebijakan Holding Sub Holding ini terjadi di akhir tahun 2022 dan diterapkan pada perusahaan di awal tahun 2023 dengan melakukan ratifikasi kebijakan. Proses perubahan yang dilakukan cepat ini tanpa melibatkan karyawan dalam proses perubahan ini yang menjadi alasan karyawan merasa perubahan ini membuatnya menjadi burnout sehingga mengurangi motivasi dan semangat karyawan untuk memberikan

kinerja yang terbaik. Temuan ini memperkuat penelitian Alshahrani (2019) dimana perubahan organisasi memiliki kemampuan dalam mengubah kinerja karyawan tersebut. Perubahan organisasi yang terstruktur dan pengembangan organisasi yang sistematis memiliki dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan produktivitas baik di tingkat individu maupun organisasi (Hidayati et al, 2024).

Pengaruh negatif juga ditunjukkan pada hubungan antara resistensi pada perubahan dan kinerja karyawan serta perubahan organisasi dan komitmen organisasional. Pertama pengaruh negatif antara resistensi pada perubahan dan kinerja karyawan disebabkan oleh peningkatan stres kerja dan konflik interpersonal. Karyawan merasa perubahan membuatnya tertekan sehingga mengganggu fokus dan produktivitas karyawan. Karyawan mengalami stress kerja yang meningkat dan berujung pada penurunan kualitas kerja serta penurunan efektivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Temuan ini diperkuat dengan hasil penelitian Elgohary and Abdelazyz (2020) dan Eucharia and Nancy (2022) dimana dampak negatif dari resistensi pada perubahan akan mempengaruhi efektivitas kinerja pekerja. Kedua dimana perubahan yang terjadi cenderung membuat karyawan menolak perubahan sehingga karyawan mengurangi kolaborasi dan komunikasi antar rekan kerja dan manajemen. Hal ini menyebabkan terganggunya harmonisasi tim dan menurunkan efektivitas tim secara keseluruhan. Ketidakmampuan dalam beradaptasi pada sistem baru di perusahaan juga menghambat proses bisnis perusahaan dan akhirnya mempengaruhi kinerja baik karyawan maupun perusahaan. Selaras dengan hasil penelitian Jambak et al. (2023) dimana faktor seperti kurangnya komunikasi, ketidakpastian, dan ketidakpercayaan terhadap manajemen mempengaruhi resistensi pegawai terhadap perubahan organisasi.

Pengaruh negatif juga terdapat pada hubungan antara perubahan organisasi terhadap komitmen organisasional. Serupa dengan temua Zakiy et al (2023) dan Thuy et al (2020) dimana pengaruh negatif yang signifikan ditemukan saat adanya perubahan organisasi dan berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Pertama adanya perubahan organisasi yang mengancam jati diri dan identitas karyawan dalam perusahaan. Kedua karyawan merasa tidak dilibatkan dalam proses perubahan yang terjadi di perusahaan. Komitmen organisasi yang menurun akibat ketidaknyamanan dapat menyebabkan anggota organisasi menjadi tidak berkomitmen terhadap perubahan, yang berujung pada kegagalan perubahan organisasi (Harianto et al, 2023). Selain itu menurut Cetinkaya et al (2022) menunjukkan bahwa ketidakhadiran karyawan dalam menyambut perubahan organisasi mengakibatkan penurunan komitmen organisasional itu sendiri. Di saat terjadi perubahan yang mengubah nilai atau tujuan organisasi yang sudah stabil dan mapan maka karyawan merasa kehilangan arah dan ikatan mereka terhadap organisasi semakin lemah. Terakhir dimana karyawan merasa dengan perubahan ini akan membuat ketidakpastian dan mempengaruhi rasa aman kerja dari karyawan. Ketakutan akan proses mutasi atau pengurangan jumlah karyawan dalam suatu unit kerja yang mengharuskan proses mutasi terjadi akan membuat karyawan tidak merasa aman dan akhirnya komitmen terhadap organisasi mulai berkurang.

Di luar dari hasil pengaruh negatif pada temuan ini, juga terdapat beberapa hubungan antar variabel yang positif yaitu hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Dalam perubahan organisasi yang terjadi di perusahaan, karyawan merasa menjadi bagian dari tujuan organisasi yang mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Komitmen organisasional mencakup bagaimana kesadaran karyawan akan tujuan

organisasi. Hal ini memperkuat temuan Khurniansyah et al (2023) dan Lestariningsih et al (2024) dimana pengaruh positif komitmen organisasional dalam menghadapi perubahan organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki ikatan emosional yang kuat dengan perusahaan sehingga merasa lebih bertanggung jawab atas kesuksesan organisasi dan juga akan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan tersebut (Meyer and Allen, 1990). Selain itu hubungan antara perubahan organisasi dan resistensi terhadap perubahan juga berpengaruh positif. Karyawan bereaksi atas perubahan organisasi yang terjadi karena ketidakpastian akan perubahan tersebut dikarenakan perubahan yang terjadi mengancam rasa aman dalam bekerja karena sudah terlalu nyaman dengan kondisi sebelum perubahan. Karyawan merasa bahwa perubahan organisasi yang mengharuskan mereka untuk belajar sistem atau proses baru sehingga memunculkan rasa resistensi. Ketidaknyamanan tersebut memunculkan reaksi negatif terhadap perubahan dan menurunkan tingkat keterlibatan mereka dalam pelaksanaan perubahan. Hal itu juga diungkapkan oleh Oreg (2018) dimana mengemukakan individu yang merasakan ketidakpastian cenderung lebih resisten terhadap perubahan.

Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh negatif lebih signifikan dengan mediasi resistensi perubahan dan komitmen organisasional. Pertama karyawan kurang dilibatkan dalam proses perubahan organisasi dalam hal ini sosialisasi yang masif serta ada tim yang berisikan manajemen dan karyawan untuk mengawal proses transisi perubahan organisasi agar tidak menimbulkan resistensi perubahan dan penurunan komitmen organisasional. Kedua kurang keterbukaan dalam komunikasi antara manajemen dan karyawan dimana informasi dan proses perubahan organisasi tidak tersampaikan secara utuh dan masif kepada karyawan. Hal ini juga berkaitan dengan poin pertama yaitu sosialisasi yang masif untuk menarik keterlibatan karyawan dalam ikut terjun dan mengawal proses perubahan sehingga memiliki *sense of belonging* atas perusahaan. Ketiga pentingnya organisasi untuk memfasilitasi transisi perubahan organisasi kepada karyawan melalui pelatihan, dialog terbuka dan pemberian dukungan emosional agar resistensi tidak menjadi penghambat performa serta meningkatkan atau mempertahankan komitmen organisasional. Terakhir kurangnya keterlibatan karyawan dan keterbukaan dalam komunikasi penyampaian perubahan organisasi ini mengakibatkan tidak adanya evaluasi baik tahap persiapan maupun pada tahap sedang berlangsungnya perubahan organisasi. Hal ini menjadi penting agar dapat membuat strategi dalam menghadapi perubahan organisasi untuk menjaga munculnya resistensi terhadap perubahan tidak meningkat serta tetap mempertahankan bahkan meningkatkan komitmen organisasional.

*Social Exchange Theory* (SET) merupakan hubungan antara individu dan organisasi bersifat timbal balik atau reaksi dari individu akan aksi dari organisasi. Dalam hal temuan pada penelitian ini dimana perubahan organisasi yang terjadi direspon oleh karyawan bagaimana merespons perlakuan organisasi berdasarkan prinsip pertukaran sosial. Dalam proses perubahan organisasi jika menunjukkan dukungan, keadilan, dan penghargaan akan direspon oleh karyawan dengan perilaku positif seperti meningkatkan komitmen serta kinerja dan sebaliknya. Resistensi terhadap perubahan merupakan salah satu respon karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi dan juga bagaimana tingkat komitmen organisasional. Penolakan atas perubahan dan menurunnya komitmen organisasional disebabkan karena reaksi karyawan atas kegagalan organisasi untuk memenuhi ekspektasi karyawan dalam hubungan

sosial yang terbangun sebelumnya. *Social Exchange Theory* yang terjadi dalam kaitannya penelitian ini merupakan respons karyawan terhadap perubahan adalah cerminan dari bagaimana mereka memaknai hubungan sosial dan profesional mereka dengan organisasi.

## KESIMPULAN

Penelitian kuantitatif ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Organizational Change terhadap Employee Performance dengan mediasi Organizational Commitment dan Resistance to Change. Hasilnya menunjukkan bahwa Organizational Change berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kedua variabel mediator. Temuan ini mengindikasikan bahwa perubahan organisasi justru dapat menurunkan kinerja jika tidak dikelola dengan tepat, dimana komitmen organisasional menurun dan resistansi terhadap perubahan meningkat. Implikasi manajerial dari penelitian ini menekankan pentingnya melibatkan karyawan dalam proses perubahan, melakukan komunikasi dan sosialisasi yang masif, mempertahankan nilai-nilai budaya organisasi positif, serta memantau kondisi psikologis karyawan. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya dilakukan pada satu organisasi (PLN Grup) dan menyarankan penelitian lanjutan dengan menambahkan variabel moderator (seperti Gaya Kepemimpinan) atau menggunakan metode *mixed-method*, serta memperluas sampel ke berbagai jenis BUMN untuk menguji konsistensi dan kontekstualitas temuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aduku, D. J., Alabi, J. O., & Orugun, J. J. (2021). An exploration of organizational change and employees' performance in Nigeria. *Economic Insights: Trends and Challenges*, 10(73), 19–34. <https://doi.org/10.51865/EITC.2021.02.03>
- Alshahrani, M. (2019). The organizational change impact on the employee's behaviour and performance in KSA universities. *Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publication (MECSJ)*, 16, 1–22.
- Alshehabeya, D. H. (2024). Minimizing resistance to change by managing employee rivalries at Saudi Arabian manufacturing sector. *Open Access Library Journal*, 11, 1–20. <https://doi.org/10.4236/oalib.1111981>
- Amin, M. S. (2022). Organizational commitment, competence on job satisfaction and lecturer performance: Social learning theory approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40–56. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156>
- Andi, A., Julina, J., Putra, R., & Swanto, D. (2022). The influence of competency, career development, compensation and organizational commitment on job satisfaction and performance of public junior high school teachers in Bangko District, Rokan Hilir Regency. *International Conference on Business Management and Accounting*, 1(1), 79–95. <https://doi.org/10.35145/icobima.v1i2750>
- Armstrong, M. (2022). *Armstrong's handbook of performance management* (7th ed.). Kogan Page.
- Cetinkaya, A. S., & Habibi, S. (2022). The effect of organizational change on organizational commitment. In L. Altinay, O. M. Karatepe, & M. Tuna (Eds.), *Advances in managing tourism across continents* (Vol. 2, pp. 1–13). USF M3 Publishing. <https://doi.org/10.5038/9781955833080>

- Chandra, K. A., & Hendratmoko, H. (2024). The impact of organizational change on organizational commitment and the mediation effect of job security, trust and justice in pharmaceutical industry in Indonesia. *Jurnal Komunikasi dan Bisnis*, 12(1), 148–165. <https://doi.org/10.46806/jkb.v12i1.1122>
- Chansanam, W., Setiawan, R., Krithika, M., Bhakuni, P., Dubey, A. K., Ramesh, P., & Cavaliere, L. P. L. (2020). The impact of change management on employees performance in information management system. *Productivity Management*, 25(4), 254–268.
- Dani Rustandi, & Fibria Indriati. (2022). Analisis manajemen perubahan organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi pasca revisi undang-undang. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 8(3). <https://doi.org/10.25157/moderat.v8i3.2762>
- Dewi, A. F. D., Fadah, I., & Setyahety, R. A. (2023). Penentu keberhasilan perubahan organisasi: Tinjauan pustaka dan studi kasus pada lembaga keuangan. *CAPITAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 6(2). <https://doi.org/10.25273/capital.v6i2.15807>
- Doney, C. (2022). *Modifiable antecedents to employee resistance to organizational change: Communication participation, resources, and paradoxical leadership* [Doctoral dissertation, Charles Darwin University].
- Doeze Jager-van Vliet, S. B., Born, M., & van der Molen, H. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436–460. <https://doi.org/10.1111/apps.12327>
- Elgohary, E., & Abdelazyz, R. (2020). The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/isd2.12139>
- Eucharia, C. U., & Nancy, C. A. (2022). Resistance to change and organizational performance: A study of selected universities in South West, Nigeria. *African Journal of Social Issues*, 5(1), 310–337. <https://doi.org/10.4314/ajosi.v5i1.20>
- Marisya, D. F. (2022). Budaya organisasi dan manajemen perubahan pada Bank Kalbar. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 10(01). <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i01.55143>
- Ningrum, O. A., & Salendu, A. (2021). Pengaruh psychological capital terhadap individual readiness for change pada karyawan sales. *Jurnal Diversita*, 7(1). <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i1.4644>
- Suhendar, A. (2021). Pengaruh persepsi tentang perubahan struktur organisasi terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal EBTKE Kementerian ESDM. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(1). <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i1.610>