

HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI DENGAN PERUBAHAN ORGANISASI KARYAWAN PT X

Ryan Harianto¹, Inayah Wibawanti S.Psi., M.Si.²,

^{1,2}Universitas Persada Indonesia Yayasan Administrasi Indonesia
Jl. Pangeran Diponegoro No.74, RT.2/RW.6, Kenari, Kec. Senen, Kota Jakarta Pusat, Daerah
Khusus Ibukota Jakarta 10430
E-mail : ryanharianto32@gmail.com, inayah.wibawanti@upi-yai.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Perubahan Organisasi yang bertujuan mengetahui seberapa besar kontribusi kedua variabel independen terhadap perubahan organisasi. Penelitian dilakukan pada 169 karyawan PT X menggunakan metode kuantitatif dan teknik random sampling. Analisis bivariate menunjukkan hubungan positif antara gaya kepemimpinan ($r = 0.409$; $p < 0.01$) dan budaya organisasi ($r = 0.378$; $p < 0.01$) dengan perubahan organisasi. Analisis multivariate menunjukkan bahwa kedua variabel secara simultan memberikan kontribusi sebesar $R = 0.440$ dan $R^2 = 19,4\%$ terhadap perubahan organisasi.

Kata kunci : Perubahan Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi.

ABSTRACT

This research, titled The Relationship between Leadership Style and Organizational Culture with Organizational Change, aims to determine how much the independent variables contribute to organizational change. The study involved 169 employees at PT X using a quantitative method with random sampling. Bivariate analysis showed a positive correlation between leadership style ($r = 0.409$; $p < 0.01$) and organizational culture ($r = 0.378$; $p < 0.01$) with organizational change. Multivariate analysis revealed that both variables jointly contributed $R = 0.440$ and $R^2 = 19.4\%$ to organizational change.

Keyword : Organizational Change, Leadership Style, Organizational Culture.

1. PENDAHULUAN

Perubahan organisasi merupakan hal yang sering terjadi pada perusahaan modern, terutama perusahaan berstruktur grup dengan bentuk multientitas yang bekerja di berbagai industri strategis seperti pelayaran, logistik, pertambangan batu bara, dan nikel. Restrukturisasi internal, pembentukan entitas baru, atau reformasi kebijakan operasional adalah cara yang paling umum untuk melakukan transformasi struktural dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah. Hal ini dilakukan dalam upaya sistematis untuk meningkatkan efisiensi organisasi dan meningkatkan daya saing strategis. Proses perubahan ini menunjukkan respons adaptif terhadap tekanan eksternal seperti perubahan teknologi dan dinamika pasar. Ini juga merupakan kebutuhan internal untuk memastikan bahwa kemampuan organisasi selaras dengan tuntutan lingkungan bisnis yang kompetitif (gonçalves & gonçalves, 2012; shabrina, 2021).

Perubahan organisasi merupakan hal yang kompleks dan bersifat sistemik, dimana itu dipicu oleh faktor eksternal seperti dinamika pasar atau regulasi maupun internal yang dipengaruhi oleh kebijakan manajemen. Hal ini terjadi jika adanya perubahan yang tidak terencana terjadi seperti, pembentukan entitas baru atau restrukturisasi mendadak maka itu berpotensi memicu resistensi anggota organisasi akibat ketidakjelasan tujuan dan minimnya partisipasi (Nurhadi & Putri, 2023).

Dalam proses perubahan organisasi, kebijakan yang terburu-buru dan tidak terencana dapat memicu ketidaksiapan struktur organisasi serta kolaborasi antar divisi yang tidak terkoordinasi, khususnya pada perusahaan yang menjalankan bisnis di berbagai sektor berbeda. Oleh karena itu, keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan aspek struktural, tetapi juga bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan gaya kepemimpinan yang visioner dan inklusif. Menurut Kurniadewi et al. (2021). budaya adaptif perlu dikembangkan melalui komunikasi partisipatif antara pemimpin dan seluruh anggota organisasi. Dialog ini bertujuan untuk mengurangi potensi resistensi terhadap perubahan, sekaligus

memastikan bahwa transformasi organisasi berjalan secara holistik dan berkelanjutan.

Untuk fenomena ini, terjadi dalam perusahaan PT. X yang merupakan perusahaan bergerak dalam bidang perkapalan, pertambangan (nikel dan batu bara), dan mulai untuk mengeksplor dalam bidang industri ekspor bunga mawar. Perusahaan terus melakukan diversifikasi untuk memanfaatkan berbagai peluang bisnis, meskipun mereka dominan di industri perkapalan. Perubahan organisasi yang dinamis seiring dengan pertumbuhan adalah fenomena yang sering terjadi. Dengan mempertimbangkan hal ini, penulis ingin meneliti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap perubahan organisasi di PT X.

Dalam perubahan organisasi seringkali dipicu oleh faktor internal seperti, gaya kepemimpinan adalah salah satunya. Dr. Lelo Sintani et al. (2022) mengatakan gaya kepemimpinan adalah kombinasi sifat dan pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tidak hanya mencakup metode atau teknik tertentu, tetapi juga kombinasi dari sifat kepribadian, keterampilan komunikasi, dan sikap yang dimiliki dan diterapkan oleh seorang pemimpin dalam interaksi sehari-hari dengan anggota tim atau bawahannya. Dengan demikian, gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin meningkatkan motivasi, mengarahkan, dan mengoptimalkan kinerja organisasi. Metode ini menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengintegrasikan berbagai aspek personal dan profesional dalam proses pengelolaan sumber daya manusia dan pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan sangat penting untuk menentukan keberhasilan perubahan organisasi. Dua kategori utama gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi dalam konteks perubahan dinamika bisnis (Hartono et al., 2023). Gaya kepemimpinan reaktif, misalnya, terdiri dari pengambilan keputusan impulsif tanpa analisis risiko, sering menyebabkan ketidakteraturan struktural dan diskoordinasi antardivisi. Sebaliknya, penelitian menunjukkan bahwa

kepemimpinan proaktif, yang melibatkan komunikasi yang jelas, perencanaan strategis, dan partisipasi tim, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Salah satu faktor utama yang menyebabkan kehambatan dalam transformasi organisasi adalah gaya kepemimpinan impulsif, yang dicirikan oleh pengambilan keputusan tanpa perencanaan dan partisipasi yang rendah. Menurut Sitorus dan Wibowo (2023), kepemimpinan impulsif sering mengabaikan analisis kontekstual dan persyaratan struktural organisasi, yang mengakibatkan ketidaksiapan dalam mengelola perubahan. Hal ini sejalan dengan kritik Lestari (2024), yang menyatakan bahwa fleksibilitas budaya adaptif akan dieksploitasi oleh perubahan yang tidak sistematis daripada dimanfaatkan sebagai fondasi positif.

Kepemimpinan impulsif cenderung mengabaikan prinsip keselarasan visi dan keterlibatan stakeholder, menurut penelitian Hartono et al. (2023). Akibatnya, ada perbedaan antara kebijakan pimpinan dan kebutuhan operasional lapangan. Misalnya, ketika organisasi mengalami restrukturisasi tiba-tiba, karyawan mungkin tidak memiliki kesempatan untuk memahami maksud dari perubahan tersebut, yang pada gilirannya menyebabkan ketakutan pasif atau kelelahan. Hasil ini sejalan dengan kritik Lestari (2024), yang menyatakan bahwa budaya adaptif organisasi hanya akan rusak oleh perubahan yang dipaksakan tanpa partisipasi.

Salah satu faktor lainnya yang membantu perubahan di dalam suatu organisasi adalah budaya organisasi, bersama dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan. Ariany (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang dimiliki dan dilakukan oleh setiap orang yang bekerja di dalam organisasi. Sikap, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi dipengaruhi oleh persepsi ini. Oleh karena itu, budaya organisasi menunjukkan apa yang dipercayai oleh anggota dan bagaimana mereka menerapkan nilai-nilai tersebut, yang membantu keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi terdiri dari kumpulan nilai, norma, dan persepsi

yang dianut oleh semua anggota organisasi, yang secara kolektif membentuk sistem makna dan mengatur pola perilaku di lingkungan kerja. Nilai-nilai dan norma ini berfungsi sebagai pedoman bagi anggota organisasi dalam berinteraksi, bertindak, dan membuat keputusan sehari-hari, yang pada gilirannya membentuk identitas dan ciri-ciri organisasi (Edgar H. Schein 2010).

Dalam fenomena ini budaya organisasi juga menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan perubahan organisasi, lebih khususnya budaya organisasi yang adaptif. Menurut McShane dan Von Glinow (2010), budaya organisasi yang adaptif adalah budaya di mana karyawan menerima perubahan, termasuk organisasi yang secara aktif melakukan penyesuaian dengan lingkungan dan melakukan perbaikan proses internal secara berkelanjutan. Budaya ini memungkinkan organisasi beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap tekanan internal maupun eksternal untuk perubahan.

Menurut observasi dan peristiwa di lapangan, PT. X tempat penulis bekerja mengadopsi budaya kerja yang adaptif. Karyawan dapat menyesuaikan diri dengan cepat ketika terjadi perubahan struktural, seperti penambahan entitas baru. Ini dapat dicapai melalui komunikasi yang efektif antar divisi dan kerja yang efektif.

Budaya adaptif juga mendukung terciptanya lingkungan psikologis yang positif, sehingga tenaga kerja menjadi lebih tahan terhadap stres dan mampu merespons perubahan secara efektif tanpa kehilangan produktivitas. Menurut Robbins & Judge (2014), budaya adaptif dicirikan oleh toleransi risiko yang ideal, keterbukaan terhadap inovasi, dan fleksibilitas tinggi. Budaya ini membantu perubahan karena memungkinkan organisasi untuk secara dinamis menanggapi perubahan dari lingkungan luar. Kemampuan organisasi untuk mengubah struktur, kebijakan, dan proses kerjanya tanpa terhambat oleh ketegasan birokrasi adalah contoh dari sifat ini. Misalnya, perusahaan dengan budaya adaptif cenderung lebih cepat mengadopsi teknologi baru atau mencoba model bisnis baru karena karyawan dan manajemen menerima ketidakpastian sebagai bagian dari proses belajar (Lestari, 2024).

Budaya adaptif, bagaimanapun, tidak dapat bertahan sendiri. Lestari (2024) mengingatkan bahwa fleksibilitas tinggi berisiko menjadi "pisau bermata dua" jika tidak diimbangi dengan kepemimpinan yang sistematis dan kesiapan infrastruktur, seperti alokasi anggaran, pelatihan SDM, dan sistem IT. Budaya adaptif pada awalnya dimaksudkan untuk mendorong inovasi, tetapi sekarang dimanfaatkan untuk membuat keputusan impulsif seperti mengubah perusahaan secara tiba-tiba atau mengembangkan bisnis tanpa melakukan analisis menyeluruh. Perubahan organisasi tanpa melakukan analisis kelayakan menyeluruh, seperti mendirikan unit bisnis baru, dapat menyebabkan inefisiensi sumber daya dan duplikasi peran dalam struktur operasional. Kurniadewi et al. (2021).

Untuk mencapai keselarasan, Schein (1985) mengatakan bahwa budaya organisasi yang kuat harus mengikat nilai-nilai bersama di antara organisasi. Budaya adaptif dalam perusahaan multisektor idealnya memudahkan kerja sama lintas divisi. Namun, sub-budaya yang bertentangan muncul di tiap unit karena kurangnya komunikasi dari pemilik tentang visi mereka. Contohnya, unit tambang cenderung kaku dan berpusat pada kepatuhan prosedur, sementara unit logistik lebih dinamis dan berpusat pada respons cepat. Karena ketidaksinkronan ini, penolakan terhadap perubahan besar seperti integrasi perusahaan holding menjadi lebih buruk karena setiap unit memprioritaskan kepentingan operasionalnya sendiri (Pasaribu, 2018).

2. PERMASALAHAN

Pada fenomena ini, PT. X mengalami perubahan struktural yang terjadi secara mendadak. Seperti, pada awal tahun 2025 ini, ditambahkan entitas baru untuk ekspor mawar dan penambahan pelabuhan baru untuk sektor bisnis bagian perkapalannya. Hal ini yang berdampak pada operasi dan sumber daya manusia. Restrukturisasi ini menyebabkan duplikasi peran antar departemen. Unit kerja seperti human capital, dan keuangan harus menangani pekerjaan ganda untuk mendukung operasional entitas baru saat struktur organisasi belum

sepenuhnya terintegrasi. Tim Pengembangan Organisasi harus menyusun ulang hierarki organisasi tanpa melakukan analisis mendalam terhadap kesesuaian kompetensi dengan jumlah kandidat karyawan yang banyak, sedangkan di divisi rekrutmen harus melakukan rekrutmen cepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tambahan yang menyebabkan beban kerja pada departemen ini menjadi berlebihan.

Perubahan organisasi seringkali menimbulkan masalah rumit, terutama untuk perusahaan multisektor dengan berbagai struktur operasional. Perubahan yang terlalu sering dan mendadak, seperti restrukturisasi atau pembentukan organisasi baru, menyebabkan ketidaksiapan struktur organisasi dan fragmentasi kolaborasi antarbagian, seperti yang terlihat di PT. X, tempat penulis bekerja. Menurut kuesioner yang dilakukan terhadap karyawan di industri batu bara, nikel, besi, pelayaran, dan logistik, perubahan yang tidak terencana menyebabkan masalah operasional seperti tumpang tindih tugas seperti yang dimana alokasi sumber daya yang tidak optimal, dan kebingungan peran. Karena gaya kepemimpinan pemilik yang spontan dan satu akar masalahnya adalah karena visi perubahan tidak dikomunikasikan secara partisipatif. Gaya kepemimpinan ini mengikis budaya adaptif yang dahulunya menjadi keunggulan organisasi.

Observasi awal dan kuesioner yang dilakukan oleh penulis kepada karyawan di PT. X yang bergerak dalam industri batu bara, nikel, besi, pelayaran, dan logistik menunjukkan bahwa ada perbedaan dalam tanggapan mereka terhadap perubahan organisasi. Secara umum, karyawan bervariasi dalam cara mereka melihat perubahan yang terjadi di lingkungan kerja mereka.

Dengan penambahan entitas baru secara mendadak ke PT. X, reaksi karyawan berubah dan variatif. Sikap positif cenderung ditunjukkan oleh karyawan yang merasa didukung oleh atasan mereka melalui penjelasan visi strategis penambahan entitas atau pelatihan kompetensi. Mereka melihat perubahan ini sebagai peluang untuk kemajuan karir, seperti mendapatkan keterampilan baru dalam ekspor bunga mawar atau berpartisipasi dalam proyek lintas unit. Sebagai contoh, karyawan departemen

logistik yang diberi pelatihan manajemen rantai pasok bunga sangat termotivasi untuk beradaptasi karena mereka melihat perubahan sebagai langkah strategis untuk memperluas bisnis mereka.

Sebaliknya, dalam kondisi seperti ini, karyawan cenderung bersikap skeptis dan menentang perubahan. Sebagai contoh, karena analisis kebutuhan SDM yang menyeluruh belum dilakukan sebelum penambahan entitas ekspor bunga mawar, departemen rekrutmen harus mempercepat proses rekrutmen dalam waktu singkat. Tantangan ini menunjukkan betapa pentingnya meningkatkan kapasitas tim dan menyiapkan program pelatihan terstruktur. Dinamika ini meningkatkan beban kerja, yang secara proaktif memerlukan dukungan kesehatan mental tim. Sebaliknya, karyawan operasional di divisi sumber daya manusia menunjukkan keahlian dalam mengelola tugas yang rumit dari berbagai industri. Mereka tidak hanya memahami praktik SDM dalam industri tambang dan perkapalan, tetapi juga berkontribusi besar dalam menyiapkan pijakan operasional untuk unit bisnis baru yang sedang dalam tahap konsolidasi struktur.

3. METODOLOGI

Metode pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan teknik pengambilan sampel Simple Random. Simple Random Sampling pada penelitian ini digunakan karena peneliti mengambil data dengan cara menyebarkan kuesioner melalui Google Form (<https://forms.gle/ejYzarWrdjZoUTVM94>) kepada responden.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. X dengan jumlah 300 karyawan yang aktif. Untuk sampel pada penelitian ini menggunakan 169 karyawan dan 30 karyawan untuk uji coba.

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan 3 (tiga) buah skala psikologi yaitu skala Gaya Kepemimpinan, dan skala Budaya Organisasi dengan skala Perubahan Organisasi. Dalam penelitian ini, dirancang dengan variabel penelitian yang akan diukur dalam penelitian adalah :

1. Variabel Terikat (Dependent Variabel) : Perubahan Organisasi.

2. Variabel Bebas I (Independent Variabel 1) : Gaya Kepemimpinan.

3. Variabel Bebas II (Independent Variabel 2) : Budaya Organisasi.

Skala dalam penelitian ini disusun dengan menggunakan skala Likert. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur diubah menjadi indeks variabel. Indikator tersebut kemudian digunakan sebagai titik tolak untuk menyusun item - item yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jenis pertanyaan yang akan ditanyakan pada skala menunjukkan sebagai kalimat yang favorable yaitu kalimat yang mendukung objek yang diukur dan unfavorable yaitu kalimat yang tidak mendukung objek yang diukur. pada skala Likert terdapat lima alternatif pilihan jawaban, yaitu Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Netral (N), Tidak Sesuai (TS), Sangat Tidak Sesuai (STS) dengan skor masing-masing 5,4,3,2,1 untuk pernyataan mendukung (favorable) dan 1,2,3,4,5 untuk pernyataan tidak mendukung (unfavorable). Adapun cara dalam pemberian nilai pada skala Likert, yaitu sebagai berikut :

Kategori Jawaban	Favorable	Unfavorable
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Netral (N)	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Sebelum melakukan penelitian, peneliti terlebih dahulu membuat blue print yang akan dijadikan sebagai pedoman dalam penulisan item data skala. Blue print ini terdiri dari tiga bagian, yaitu blue print skala perubahan organisasi, skala gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Adapun ketiga skala tersebut adalah sebagai berikut :

1. Blue Print Skala Perubahan Organisasi

Pengukuran ini menggunakan Skala perubahan organisasi yang disusun berdasarkan 4 (empat) aspek yang dikemukakan oleh Robbins (2013) antara lain Aspek Struktur, Aspek Teknologi, dan Aspek Pengaturan Fisik, Aspek Manusia. Adapun distribusi dan penyebaran item dari skala perubahan organisasi yaitu sebagai berikut :

No	Aspek	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1	Struktur	a Perubahan peran dan tanggung jawab dalam pekerjaan.	1	2,3	3
		b Struktur kerja tim yang berubah.	4,5	6	3
2	Teknologi	a Penggunaan sistem digital/otomatisasi dalam pelaksanaan tugas.	7,8	9	3
		b Penyesuaian prosedur kerja untuk menyesuaikan teknologi baru.	10,11	12,13	4
3	Pengaturan Fisik	a Penataan ulang posisi meja, kursi, atau fasilitas bersama.	14,15	16	3
		b Relokasi ruang kerja sesuai kebutuhan organisasi.	17,18	19,20	4
4	Sumber Daya Manusia	a Pengembangan kemampuan teknis dan non-teknis melalui pelatihan.	21	22,23	3
		b Perpindahan posisi atau tugas sebagai bagian dari perubahan organisasi.	24	25,26	3
Total			13	13	26

2. Blue Print Skala Gaya Kepemimpinan

Pengukuran ini menggunakan Skala gaya kepemimpinan yang disusun berdasarkan 5 (lima) aspek yang dikemukakan oleh Syamsul Arifin (2012) antara lain Aspek Kecerdasan, Aspek Stabilitas Emosi, Aspek Kemampuan Interpersonal, Aspek Mendelegasikan dan Aspek Manajemen Sosial. Adapun distribusi dan penyebaran item dari skala gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

No	Aspek	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1	Kecerdasan	a Kemampuan Analisa	1,2	3,4	4
		b Mencari solusi yang rasional	5	6,7	3
2	Stabilitas Emosi	a Tidak mudah marah dan panik	8,9	10,11	4
		b tenang saat menghadapi konflik	12,13	14	3
3	Kemampuan Interpersonal	a mudah bergaul dan terbuka.	15,16	17,18	4
		b menciptakan suasana yang nyaman dan positif	19,20	21,22	4
4	Kemampuan Mendelegasikan	a Memberikan instruksi kerja yang jelas.	23,24	25,26	4
		b Perencanaan kerja yang terstruktur.	27,28	29,30	4
5	Manajemen Sosial	a Kebijakan responsif isu sosial.	31,32	33,34	4
		b Peduli terhadap isu eksternal organisasi.	35,36	37,38	4
Total			19	19	38

3. Blue Print Skala Budaya Organisasi

Pengukuran ini menggunakan Skala gaya kepemimpinan yang disusun berdasarkan 4 (empat) aspek yang dikemukakan oleh Denison (2012) antara lain

Aspek Misi, Aspek Konsistensi, Aspek Keterlibatan dan Aspek Adaptibilitas. Adapun distribusi dan penyebaran item dari skala gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

No	Aspek	Indikator	Favorable	Unfavorable	Jumlah
1	Misi	a Kejelasan arah dan tujuan organisasi.	1,2	3,4	4
		b Keberadaan sasaran strategis yang terukur.	5,6	7,8	4
2	Konsistensi	a Adanya nilai-nilai inti yang dipegang bersama.	9,10	11,12	4
		b Aturan dan sistem kerja konsisten.	13	14,15	3
3	Keterlibatan	a Keterlibatan karyawan dalam keputusan.	16	17	2
		b Pengembangan kerja tim secara menyeluruh.	18,19	20,21	4
4	Adaptibilitas	a Respons cepat terhadap perubahan eksternal.	22,23	24	3
		b Fleksibilitas dalam menyesuaikan struktur atau strategi.	25,26	27,28	4
Total			14	14	28

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. HASIL UJI NORMALITAS

Bersumber Pada hasil uji normalitas yang dilakukan oleh penulis menggunakan tabel Kolmogorov Smirnov menggunakan JASP, taraf signifikansi untuk variabel perubahan organisasi adalah sebesar $p = 0,110$, yang berarti ($p > 0,05$), yang menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi memiliki distribusi normal, sehingga variabel perubahan organisasi dinyatakan telah berdistribusi normal. Untuk variabel gaya kepemimpinan ditampilkan dengan distribusi normal, dengan nilai signifikansi $p = 0,117$, yang menunjukkan bahwa ($p > 0,05$), sehingga variabel gaya kepemimpinan dinyatakan telah berdistribusi normal. Dan untuk variabel budaya organisasi memiliki distribusi tidak normal, menurut nilai signifikansi $p = < .001$, yang berarti ($p < 0,05$), sehingga variabel budaya organisasi dinyatakan telah berdistribusi secara tidak normal.

2. Uji Ktegorisasi Data Penelitian

Berikut penelitian membuat kategorisasi dari variabel perubahan organisasi (DV), variabel gaya kepemimpinan (IV1), dan variabel budaya organisasi (IV2). Pada ketiga

skala ini dilakukan dengan rumus sebagai berikut.

Berikut adalah merupakan hasil dari	
Rendah	$X < M - 1SD$
Sedang	$M - 1SD \leq X < M + 1SD$
Tinggi	$M + 1SD \leq X$

kategorisasi per variabel :

a. Variabel Perubahan Organisasi (DV)

Hasil dari uji kategorisasi variabel perubahan organisasi, menghasilkan mean sebesar 110,10. Maka variabel perubahan organisasi masuk kedalam kategorisasi tinggi dengan pengelompokkan seperti dibawah:

Kategori perubahan organisasi rendah: $X < 65$

Kategori perubahan organisasi sedang: $65 \leq X < 91$

Kategori perubahan organisasi tinggi: $91 \leq X$

b. Variabel Gaya Kepemimpinan (IV1)

Hasil dari uji kategorisasi variabel gaya kepemimpinan, menghasilkan mean sebesar 159,66. Maka variabel gaya kepemimpinan masuk ke dalam kategorisasi tinggi dengan pengelompokkan seperti dibawah:

Kategori gaya kepemimpinan rendah: $X < 95$

Kategori gaya kepemimpinan sedang: $95 \leq X < 133$

Kategori gaya kepemimpinan tinggi: $133 \leq X$

c. Variabel Budaya Organisasi (IV2)

Hasil dari uji kategorisasi variabel budaya organisasi, menghasilkan mean sebesar 118,23. Maka variabel budaya organisasi masuk kedalam kategorisasi tinggi dengan pengelompokkan seperti dibawah:

Kategori budaya organisasi rendah: $X < 70$

Kategori budaya organisasi sedang: $70 \leq X < 98$

Kategori budaya organisasi tinggi: $98 \leq X$

3. Pengujian Hipotesis

Dengan menggunakan hasil uji hipotesis, penulis menjelaskan hasil analisis data. Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan perubahan organisasi, budaya organisasi dengan perubahan organisasi, dan hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan perubahan organisasi. Untuk melakukan uji analisis data, penulis menggunakan metode uji bivariate correlation dan multivariate correlation dengan menggunakan program JASP 0.19.3 untuk Windows.

a. Pengujian Hipotesis Pertama (X1 dengan Y)

Penulis melakukan uji hipotesis pertama dengan mengaplikasikan uji bivariate correlation antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel perubahan organisasi. Bersumber dari hasil pengujian tersebut, maka didapatkan skor koefisien korelasi $r=0,409$ dan $p=<0,001 < 0,05$. Hasil uji bivariate correlation antara variabel gaya kepemimpinan dengan variabel perubahan organisasi menyatakan bahwa Hipotesis Nihil (H_0) yaitu “Tidak Ada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dengan Perubahan Organisasi” DITOLAK, sedangkan Hipotesis Alternatif (H_a) yaitu “Ada Hubungan antara Gaya kepemimpinan dengan Perubahan Organisasi” DITERIMA.

b. Pengujian Hipotesis Pertama (X2 dengan Y)

Penulis melakukan uji hipotesis pertama dengan mengaplikasikan uji bivariate correlation antara variabel budaya organisasi dengan variabel perubahan organisasi. Bersumber dari hasil pengujian tersebut, maka didapatkan skor koefisien korelasi $r=0,378$ dan $p=<0,001 < 0,05$. Hasil uji bivariate correlation antara variabel budaya organisasi dengan variabel perubahan organisasi menyatakan bahwa Hipotesis Nihil (H01) yaitu “Tidak Ada Hubungan Antara Budaya Organisasi dengan Perubahan Organisasi” DITOLAK, sedangkan Hipotesis Alternatif (Ha1) yaitu “Ada Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Perubahan Organisasi” DITERIMA.

c. Pengujian Hipotesis Ketiga (X1 dan X2 dengan Y)

Penulis melakukan uji hipotesis ketiga dengan mengaplikasikan uji multivariate correlation antara variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan variabel perubahan organisasi. Bersumber dari hasil pengujian tersebut, maka didapatkan skor koefisien korelasi $R=0,440$ dan $p=<0,001 < 0,05$. Hasil uji multivariate correlation antara variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi dengan variabel perubahan organisasi menyatakan bahwa Hipotesis Nihil (H03) yaitu “Tidak Ada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dengan Perubahan Organisasi” DITOLAK, sedangkan Hipotesis Alternatif (Ha1) yaitu “Ada Ada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Dengan Perubahan Organisasi” DITERIMA.

4. Pembahasan dan Hasil Penelitian

Pembahasan penelitian berikut mempunyai maksud agar diketahui apakah ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi

dengan perubahan organisasi, dengan banyaknya responden yang berjumlah 169 karyawan PT. X, karena memiliki kriteria yang sesuai untuk penelitian ini. Hasil analisis data diperoleh dengan melakukan pengujian dengan mengaplikasikan metode bivariate correlation dan multivariate correlation melalui bantuan program JASP 0.19.3. for windows.

Hasil dari uji hipotesis pertama yang penulis lakukan dengan mengaplikasikan metode bivariate correlation, menunjukkan hasil bahwa pada variabel gaya kepemimpinan dengan variabel perubahan organisasi terdapat hubungan signifikan dan berkorelasi secara positif, maka meningkatnya gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi akan membuat tingkat perubahan organisasi juga meningkat, dan menurunnya gaya kepemimpinan akan membuat tingkat perubahan organisasi juga menurun.

Hasil dari uji hipotesis kedua yang penulis lakukan dengan mengaplikasikan metode bivariate correlation, menunjukkan hasil bahwa pada variabel budaya organisasi dengan variabel perubahan organisasi terdapat hubungan signifikan dan berkorelasi secara positif, maka meningkatnya budaya organisasi dalam suatu organisasi akan membuat tingkat perubahan organisasi juga meningkat, dan menurunnya budaya organisasi akan membuat tingkat perubahan organisasi juga menurun.

Hasil dari uji hipotesis ketiga yang penulis lakukan dengan menggunakan metode multivariate correlation,

menunjukkan hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi dengan variabel perubahan organisasi memiliki hubungan signifikan dan berkorelasi secara positif. Maka, meningkatnya gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam suatu organisasi akan membuat tingkat perubahan organisasi turut meningkat, dan menurunnya gaya kepemimpinan serta budaya organisasi akan membuat tingkat perubahan organisasi juga menurun.

Hasil dari uji regresi dengan metode Enter, memperoleh score R-square sebesar 0,194 (19,4%), sehingga variabel gaya kepemimpinan dan variabel budaya organisasi berkontribusi 19,4% dalam mempengaruhi variabel perubahan organisasi, sedangkan sisanya yaitu 100% - 19,4% yang diperoleh hasilnya 80,6% menandakan adanya pengaruh dari variabel berbeda yang penulis tidak gunakan pada penelitian ini.

5. KESIMPULAN

Bersumber pada hasil analisis data dan pengkajian yang sudah dipaparkan penulis pada bab-bab sebelumnya, maka kesimpulan dari hasil dari penelitian ini yang telah penulis buat adalah:

1. Terdapat hubungan dengan arah positif antara gaya kepemimpinan dengan perubahan organisasi di PT. X. Maka semakin tinggi gaya kepemimpinan yang diterapkan akan diikuti dengan semakin tingginya perubahan organisasi.

2. Terdapat hubungan dengan arah positif antara budaya organisasi dengan perubahan organisasi di PT. X. Maka semakin tinggi budaya organisasi yang dimiliki akan diikuti dengan semakin tingginya perubahan organisasi.

3. Terdapat hubungan dengan arah positif antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan perubahan organisasi di PT. X. Maka semakin tinggi gaya kepemimpinan dan budaya organisasi akan diikuti dengan semakin tingginya perubahan organisasi.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Al-Tahat, I. M. (2014). The Effect of Organizational Culture in Reducing Organizational Change Resistance: An Applied Study on Jordanian Ministry of Industry and Commerce Workers. In *International Journal of Management and Commerce Innovations* (Vol. 2). www.researchpublish.com
- Cao, T. T., & Le, P. B. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(2), 157–173. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2021-0180>
- Dini Vientiany, Aulia Hafsa Pane, Usna Nur Indah, & Delvi Salwa Nakita. (2024). Transformasi Budaya Organisasi: Menuju Organisasi Yang Adaptif Dan Modern. *Journal of Management and Creative Business*, 2(3), 54–62. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i3.2678>
- Erman, N., & Winario, M. (2024). Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kemampuan Organisasi dalam Mengatasi Krisis Di Era Digital. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4, 11022–11034.

- Farid Mahmud, M., Soekirman, A., & Tesniwati, R. (2022). PENGUATAN KINERJA MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL, BUDAYA ADAPTIF, TRANSFER PENGETAHUAN DAN POLA KERJA PADA BEA CUKAI INDONESIA. *Jurnal Perspektif Bea Dan Cukai*, 6(2), 2022.
- Kepemimpinan, G., Kinerja, D., Pranogyo, A. B., & Hendro, * Junaidi. (n.d.). id 2 12 Prodi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta (Vol. 7, Issue 2). <http://ojs.unimal.ac.id/index.php/jmind>
- Khajehdadi, F., Oukati, H., & Keikha, A. (2017). Studying the effect of Organizational Culture on Employee Attitude towards. In *Organizational Change Revista Publicando* (Vol. 4, Issue 12).
- Komarudin, E. (2018). PENGARUH KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA SEKOLAH MENENGAH ATAS (SMA) DAN SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) PASUNDAN (Vol. 1, Issue 1).
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lukman Hakim, & Sujudi, M. (2024). Perubahan dan Pengembangan Organisasi Sudut Pandang Manajemen Organisasi. *Journal of Law and Administrative Science*, 2(1), 32–44. <https://doi.org/10.33478/jlas.v2i1.17>
- McShane, S. Lattimore., & von Glinow, M. A. Young. (2010). *Organizational behavior : emerging knowledge and practice for the real world*. McGraw-Hill Irwin.
- Muhammad Fauzan Effendi, & Nuri Aslami. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Manajemen Perubahan Orgnasinasi Pada Revolusi Industri 4.0. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(2), 59–63. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i2.141>
- Mukhlis, M., & Tyas, A. A. W. P. (2024). The Role of Change Management in Improving Organizational Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(3), 773–782. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i3.2606>
- Muntatsiroh, A., & Hendriani, S. (n.d.). TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN DAN TEORI KEPEMIMPINAN DALAM SUATU ORGANISASI (Vol. 4, Issue 2).
- Mushaddiq Suaidy, H., & Rony, Z. T. (2023). Pentingnya Gaya Kepemimpinan Dalam Mengelola Organisasi : Sebuah Studi Literatur Sistematis. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 1(1), 29–49. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v1i1.2>
- Pengembangan Kompetensi, D., Bidang Sumber Daya Manusia Ilmu Pengetahuan dan Teknologi Gedung Habibie, D. B., Thamrin Nomor, J. M., Pusa, J., Indah Kurniadewi, Y., Hubeis, M., & Alim Setiawan Slamet, dan. (2021). Peran Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Perubahan Organisasi, Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia) *The Role of Leadership Style, Organizational Culture, and Organizational Change on Human Resource (HR) Performance* (Vol. 16, Issue 1). <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalm pi/>
- Ridho, F. (n.d.). “MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan” Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi. 3(1), 89–100. <https://doi.org/10.37366/master.v3i1.673>

Schein, E. H. (n.d.). AND AND LEADERSHIP LEADERSHIP. www.josseybass.com

Shabrina, S. (n.d.). HUBUNGAN ANTARA PERUBAHAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT PANCAPUTRA MITRATAMA MANDIRI. In *Jurnal Ilmu Manajemen* (Vol. 9).

Simbolon, R., Pelayanan, K., Negara, K., Lelang, D., Hastin, B.), & Anisah, U. (n.d.). Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). <http://www.depkeu.go.id>

Surya Sevi Wijayanna. (2023). Analisis Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Mengelola Perubahan Di Industri 5.0. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(4), 366–370. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v1i4.893>

The Effects of Competence and Motivation on Employee Performance at PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office. (2015, November 25). <https://doi.org/10.15242/icehm.ed1115030>