

Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Human Capital terhadap Manajemen Perubahan dengan Gender sebagai Variabel Kontrol

Yeni Marlina^{1✉}, Yuliasri²

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Haji Agus Salim

marlinayeni522@gmail.com

Abstract

The decline in Indonesia's Global Innovation Index (GII) highlights the importance of fostering Change Management. In response, the government has initiated the Grand Design of Bureaucratic Reform, which emphasizes the importance of change management in achieving world-class governance. This study examines the influence of organizational culture, leadership, human capital, gender on change management at the Regional Civil Service Agency (BKD) of West Sumatra Province. The purpose of this study is to analyze the influence of Organizational Culture, Leadership, Human Capital, Gender on Change Management at the Regional Civil Service Agency of West Sumatra Province. In an era of globalization and rapid change, public sector organizations, face significant challenges in managing change to improve performance and service. This study aims to understand the extent to which organizational culture, leadership style, gender and human capital contribute to the success of change management. This study uses primary data obtained from respondents' answers in the form of filling out questionnaires via Google forms and direct questionnaire distribution. The data analysis technique uses the SEM-PLS method. The results of the study found that organizational culture has a positive and insignificant effect on change management at the Regional Personnel Agency of West Sumatra Province. Leadership has a positive and significant effect on change management at the Regional Personnel Agency of West Sumatra Province. Human capital has a positive and significant effect on change management at the Regional Personnel Agency of West Sumatra Province. Gender does not have a significant effect on change management at the Regional Personnel Agency of West Sumatra Province. The implications of these findings emphasize the importance of developing a supportive organizational culture, implementing an empowering and inspiring leadership style, and investing in employee competency development as key strategies to improve the effectiveness of change management in the public sector. This study provides valuable insights for practitioners and policy makers in designing appropriate interventions to strengthen change management in government organizations.

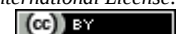
Keywords: *Organizational Culture, Leadership, Human Capital, Change Management, Regional Personnel Agency.*

Abstrak

Penurunan dalam Indeks Inovasi Global (Global Innovation Index/GII) Indonesia menyoroti pentingnya mendorong Manajemen perubahan. Penelitian ini mengkaji pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan human capital, terhadap manajemen perubahan dengan Gender sebagai variabel control pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Barat. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Human Capital, Gender terhadap Manajemen Perubahan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Dalam era globalisasi dan perubahan cepat, organisasi sektor publik, menghadapi tantangan signifikan dalam mengelola perubahan untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana budaya organisasi, gaya kepemimpinan, gender dan human capital berkontribusi terhadap keberhasilan manajemen perubahan. Penelitian ini menggunakan data primer yang di dapat dari jawaban responden berupa pengisian kuisioner melalui google formulir dan penyebaran kuisioner langsung. Teknik analisis data dengan menggunakan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menemukan bahwa Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Human capital memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Gender tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya pengembangan budaya organisasi yang mendukung, penerapan gaya kepemimpinan yang memberdayakan dan inspiratif, serta investasi dalam pengembangan kompetensi karyawan sebagai strategi kunci untuk meningkatkan efektivitas manajemen perubahan di sektor publik. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi praktisi dan pembuat kebijakan dalam merancang intervensi yang tepat untuk memperkuat manajemen perubahan di organisasi pemerintahan.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Human Capital, Manajemen Perubahan, Badan Kepegawaian Daerah.

INFEB is licensed under a Creative Commons 4.0 International License.



1. Pendahuluan

Perubahan merupakan suatu cara mengarahkan atau memimpin organisasi untuk melakukan sesuatu yang berbeda dan bersifat menyeluruh dengan menggunakan cara atau sistem yang lebih efisien sehingga organisasi dapat mempertahankan eksistensinya serta berkembang searah dengan perkembangan lingkungannya [1]. Melalui perubahan organisasi, maka perubahan manajemen organisasi menjadi semakin jelas, mengikat antara apa yang dilakukan dan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan semangat yang akan dihasilkan selama proses perubahan [2].

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan, pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak dari proses perubahan tersebut [3]. Organisasi harus berusaha mempertahankan diri agar tetap hidup dan bertahan dalam kondisi lingkungan yang selalu berubah, hal ini merupakan persoalan yang tidak mudah, karena lingkungan sangat sulit untuk diprediksi dengan masa diskontinuitas, sehingga mengharuskan sebuah organisasi untuk bergerak cepat dengan adanya perubahan yang fundamental pada suatu lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen, oleh karena itu setiap organisasi harus siap melakukan perubahan [4].

Untuk mengukur sejauh mana sebuah negara bisa berubah dapat dilihat dari inovasi, digunakan Global Innovation Index (GII) yang mencatat berbagai aspek inovasi berdasarkan 80 indikator yang diklasifikasikan berdasarkan input dan output inovasi. Data GII menunjukkan bahwa Indonesia mengalami penurunan dalam peringkat GII dari tahun 2016 hingga 2021. Posisi Indonesia turun dari peringkat ke-85 pada tahun 2016 menjadi peringkat ke-87 pada tahun 2021. Meskipun terjadi peningkatan skor indeks dari tahun 2020 hingga 2021, peningkatan tersebut tidak signifikan [5].

Indeks daya saing global juga menjadi indikator penting yang terpengaruh oleh tingkat inovasi sebuah negara. Menurut laporan World Bank, Indonesia mengalami penurunan dari posisi 32 menjadi posisi 40 dari total 63 negara dalam indeks daya saing global [6]. Untuk meningkatkan daya saingnya, pemerintah Indonesia telah menginisiasi gerakan reformasi birokrasi dengan menerbitkan Perpres nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi 2010-2025. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia yang profesional, transparan, dan demokratis [7]. Inovasi menjadi salah satu prinsip dasar dari transformasi layanan dalam reformasi ini, dan pemerintah memberikan insentif kepada organisasi publik untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui inovasi [8].

Penyebab kegagalan perubahan banyak ditemukan karena penolakan terhadap perubahan [9]. Penolakan terhadap perubahan di antaranya karena masalah biaya adanya faktor politik dan budaya serta penundaan dalam proses perubahan yang sulit untuk diantisipasi

[10]. Sebenarnya suatu perlawanan juga dapat dijadikan sumber informasi yang berguna dalam mempelajari permasalahan dalam rangka untuk mengembangkan proses perubahan dengan lebih baik, sehingga penolakan terhadap perubahan merupakan hal penting dalam perubahan manajemen untuk dipertimbangkan dalam mencapai keberhasilan transformasi organisasi [11].

Indonesia harus menyediakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kapabilitas, yang dimaksud yaitu sumber daya yang mampu melakukan aktivitasnya dengan terkoordinir demi pencapaian tujuan manusia yang unggul [12]. Globalisasi semakin menyadarkan suatu organisasi, instansi, dan bangsa bahwa pentingnya peran manusia sebagai asset atau modal dasar pembangunan. Dalam kaitan tersebut, bahwa organisasi, instansi, dan bangsa yang mampu bersaing di kanca global tentunya adalah organisasi, instansi dan bangsa yang memiliki human capital yang baik, sehingga pembangunan yang mengarah pada peningkatan human capital adalah sesuatu yang tidak bisa ditawar lagi [13].

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat berkedudukan sebagai Badan yang merupakan unsur penunjang pemerintah daerah yang dipimpin oleh seorang Kepala Badan mempunyai tugas pokok membantu Gubernur dalam penyelenggaraan Pemerintah Provinsi di bidang kepegawaian Daerah dan fungsi diantaranya perumusan kebijakan administrasi Badan Kepegawaian Daerah; Perumusan kebijakan formasi, sistem informasi, mutasi, pengembangan karier, pembinaan, kesejahteraan dan fasilitasi profesi ASN; Pelaksanaan kebijakan formasi, sistem informasi, mutasi, pengembangan karier, pembinaan, kesejahteraan dan fasilitasi profesi ASN; Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan daerah di bidang kebijakan formasi, sistem informasi, mutasi, pengembangan karier, pembinaan, kesejahteraan dan fasilitasi profesi ASN; dan Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Gubernur terkait dengan tugas dan fungsinya serta memiliki peran sesuai karakteristik yaitu lebih kepada bersifat administrasi penyusunan formulasi kebijakan, bimbingan/pembinaan dan koordinasi urusan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia aparatur.

Untuk mendukung hasil kerja yang baik pegawai seharusnya bisa mengimplementasikan kemampuan organisasi dalam bekerja [14]. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat juga mengharapkan setiap pegawai dan sumber daya manusia yang ada di instansi tersebut memiliki kapasitas kepuasan kerja yang cukup baik agar membentuk motivasi yang baik dalam bekerja, namun instansi juga harus mewaspadai agar kepuasan kerja yang telah tercapai dengan baik tidak terjadi penurunan [15]. Selanjutnya data survey awal kepuasan kerja pada beberapa pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Data Survei Awal Kepuasan Kerja di BKD Provinsi Sumatera Barat

No	Indikator Manajemen perubahan	Terlaksana	Tidak Terlaksana
1.	Pimpinan berdiskusi dengan pegawai terkait banyaknya perubahan manajemen aplikasi yang harus di implementasikan serta butuh pengembangan dan strategi penerapannya pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat	55%	45%
2.	Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat membentuk tim talenta (<i>Talent Pool</i>) yang beranggotakan pegawai untuk memetakan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa ada diskriminasi.	40%	60%
3	Badan Kepegawaian Daerah membangun strategi dalam pengelolaan strategi melalui sistem informasi pegawai (SIMPEG) yang sudah terintegrasi dengan aplikasi e-kinerja, e-ktip, absensi online, e-surek, e-pangkat, dan aplikasi talenta (<i>Talent pool</i>)	45%	55%

Hasil survey awal yang dilakukan ke beberapa responden dengan pernyataan mengenai manajemen perubahan yang akan di lakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat, hampir ke semua responden menyatakan semua pernyataan tidak terlaksana, dan tidak sesuai dengan pernyataan. Pada pernyataan pertama dapat dilihat bahwa 45% dari responden menyatakan tidak terlaksana karena kebanyakan perubahan yang dilakukan pimpinan tidak ada pemberitahuan atau koordinasi dan diskusi dengan bawahan, dan itu menjadi keputusan mutlak bagi pimpinan yang harus di jalankan [16]. Pada pernyataan kedua yang tidak terlaksana 60% artinya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat dalam membentuk tim talenta (*Talent Pool*) yang beranggotakan pegawai untuk memetakan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja masih terdapat unsur diskriminasi dikarenakan adanya budaya organisasi yang kurang mendukung. Pada pernyataan ketiga juga demikian sebanyak 55% responden menyatakan strategi yang dirancang untuk pencapaian visi yang ditetapkan juga tidak terlaksana [17].

Maka dari itu, merujuk pada kondisi dimana banyak pegawai usia lanjut yang akan pensiun dalam lima tahun ke depan, mendorong urgensi bagi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk mulai mempersiapkan SDM dengan talenta-talenta baru yang lebih produktif dan inovatif, sebagai pengganti dari SDM lama [18]. Hal tersebut diwujudkan melalui beberapa perubahan prosedur pengelolaan SDM, seperti program rekrutmen yang kini lebih terbuka pasca diberlakukannya sistem online, serta program

pengembangan yang sistematis untuk mempersiapkan kaderisasi untuk mengisi jabatan struktural dan fungsional kondisi tersebut yang mengindikasikan diperlukannya manajemen perubahan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk memastikan upaya perubahan dapat berjalan dengan baik, dan mencapai hasil seperti yang diharapkan.

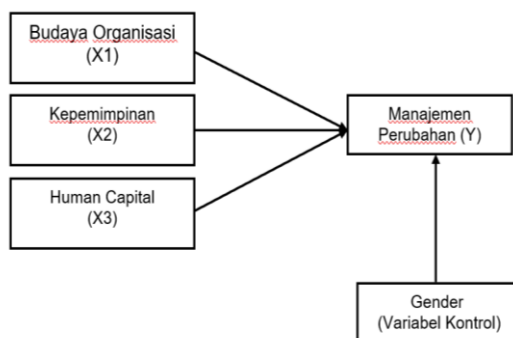
Penulis mengamati beberapa yang menjadi persoalan dalam pelaksanaan manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat diantaranya adalah budaya organisasi yang kuat yang kerap menjadi penghalang dalam setiap perubahan yang akan dilaksanakan, selain itu penolakan dari individual yang tidak siap dalam menerima atau pun beradaptasi dengan sistem kerja baru, serta sarana dan prasarana yang dimiliki tidak memadai, selain itu kurangnya dukungan atau keterlibatan kepemimpinan sehingga hal ini membuat manajemen perubahan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat tidak terlaksana dengan baik.

Selain itu dengan turunnya aturan – aturan terbaru dari pemerintah pusat menuntut perubahan yang harus dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat untuk segera diterapkan, dan aturan ini bersifat urgensi atau harus segera dilaksanakan. Salah satunya menurut surat edaran MenPan RB No. 20 Tahun 2021 tentang implementasi Core Values ASN Berakhlak dan Employer Branding bagi ASN yang merupakan nilai nilai dasar yaitu berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif.

Nilai-nilai tersebut dapat dijadikan sebagai strategi akselerasi transformasi SDM menghadapi tantangan. Adapun tantangan yang dihadapi ASN diantaranya tantangan pertama yaitu *techonology disruption*, dimana kita harus menghadapi perubahan *traditional industry* ke *industry 4.0*. kedua yaitu *millenials disruption*. Total *millenials* akan mencapai 70% dari total populasi di tahun 2030. Dan harus siap dihadapkan pada teknologi canggih untuk memenuhi kebutuhan milenial sehingga persepsi terhadap ASN bisa terwujud dengan baik. Tantangan yang ketiga yaitu *pandemic disruption*. Pandemi yang terjadi mengharuskan kita untuk bisa bekerja dan melakukan segala sesuatu di berbagai macam tempat sehingga diperlukan akselerasi transformasi digital [19]. Sedangkan *employer branding* ASN adalah bangga melayani bangsa. Untuk mewujudkannya diperlukan strategi untuk akselerasi transformasi ASN.

Strategi tersebut adalah penguatan budaya kerja dan *employer branding*, percepatan peningkatan kapasitas SDMA, peningkatan kinerja dan sistem penghargaan, pengembangan talenta dan karir, percepatan transformasi digital dan perancangan jabatan, perencanaan dan pengadaan. Selain itu penulis juga ingin melihat bagaimana pengaruh gender antara laki-laki dan perempuan dalam menghadapi suatu perubahan [20]. Dengan demikian dalam menyikapi perubahan lingkungan strategis yang serba cepat, perlu adanya tata kelola pemerintahan yang dinamis,

responsif, efektif, dan efisien demi mewujudkan pelayanan publik yang prima dalam menghadapi era perubahan, sehingga pegawai turut mengambil peran sebagai agen perubahan, yang akan membawa birokrasi di organisasi menjadi lebih baik. Maka dari itu, penelitian ini akan mengangkat judul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Human Capital terhadap Manajemen Perubahan Dengan Gender sebagai variabel kontrol pada Studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Kerangka penelitian ini ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

2. Metode Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kuantitatif dengan studi kasus untuk menjawab rumusan masalah utama penelitian yakni terkait dengan pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Human Capital, terhadap Manajemen Perubahan Dengan Gender sebagai Variabel Kontrol Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Objek penelitian ini adalah seluruh staf Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.

Jenis data pada penelitian ini ada 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber utama yaitu data yang dikumpulkan peneliti langsung dengan cara kuesioner yang disebar melalui google formulir kepada responden. Data sekunder adalah data yang diambil dari literatur yang relevan yang berasal dari website resmi pemerintah maupun perusahaan, buku, penelitian terdahulu, jurnal, serta sumber bacaan lain termasuk dari internet.

Penulis menyebarkan kuesioner kepada 73 Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Kuesioner yang disebar tersebut dapat kembali 73 responden (100%) mengisi dengan lengkap dan mengembalikan kuesioner. Sehingga kuesioner yang dapat diolah 100 kuesioner, respond rate 100%. Profil responden disajikan pada Tabel 1.

Tabel 2. Profil Responden

Profil Responden	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	23	32
Perempuan	50	68
Usia (Tahun)		
20-30	5	7
31- 40	25	34
41-50	30	41
51-60	13	18
Tingkat Pendidikan		
SMA/SMK	2	3
Diploma 3	3	4
Sarjana	50	68
Magister	18	25
Golongan		
2	5	7
3	58	80
4	10	13
Masa Kerja		
0- 10 tahun	7	10
11 – 20 tahun	44	60
21-30 tahun	17	23
31- 40 tahun	5	7

Dalam penelitian ini, data yang telah dikumpulkan dari responden tersebut diolah dengan metode SEM-PLS (Structural Equating Modelling–Partial Least Square). Penggunaan SEM-PLS ini dapat menggunakan beberapa variabel eksogen dan endogen sekaligus dalam satu model. Serta penggunaan metode ini dapat memperhitungkan adanya kesalahan pengukuran dalam menguji hubungan mediasi dan/atau moderasi dalam satu model secara simultan. Pengujian menggunakan PLS ini terdiri dari dua tahap yakni outer model dan inner model. Software yang digunakan untuk melakukan analisis pada penelitian ini adalah Smartpls 4.0.

3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilaksanakan dengan 73 responden Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Human Capital, terhadap Manajemen Perubahan Dengan Gender sebagai Variabel Kontrol Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.

Pengujian data dapat dilakukan setelah dilakukan tabulasi pada data yang telah peneliti peroleh. Pengujian data pada penelitian ini menggunakan metode PLS dengan aplikasi SmartPLS 4.0. Pengujian yang dilakukan diantaranya uji validitas, uji reliabilitas, uji model struktural, uji hipotesis dan pengujian mediasi.

Analisis Model Pengukuran (Outer Model). Validitas konvergen merupakan validitas konstruk yang mengukur sejauh mana suatu konstruk berkorelasi positif dengan konstruk-konstruk yang lain. Suatu nilai akan dinyatakan valid apabila output average variance extracted (AVE) menunjukkan nilai besar dari 0,5 dan

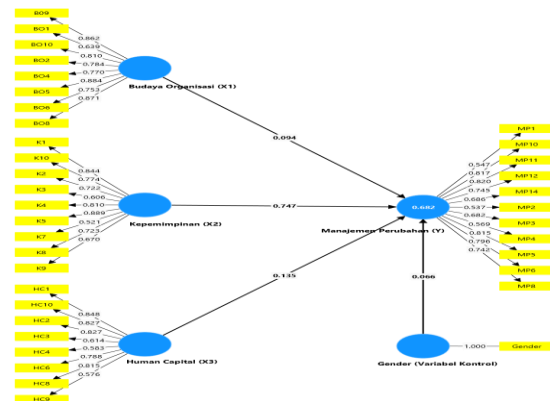
nilai dari outer loading besar dari 0,7. Apabila output dari AVE dan outer loading tidak memenuhi ketentuan tersebut maka dinyatakan tidak valid. Nilai outer loading 0,5 - 0,6 dan nilai AVE lebih besar dari 0,5 sudah dapat dikatakan cukup untuk penelitian tahap awal. Pada penelitian ini dipakai nilai outer loading lebih besar dari 0,5 dan nilai AVE lebih besar dari 0,5.

Tabel 3. Hasil Analisis Outer Model

Constructs	Item	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya organisasi	BO9	0.862	0,640	0,924	0,959
	BO1	0.639			
	BO10	0.810			
	BO2	0.784			
	BO4	0.770			
	BO5	0.884			
	BO6	0.753			
	BO8	0.871			
Gender Human Capital		1.000	0.552	0.881	0,904
	HC1	0.848			
	HC10	0.827			
	HC2	0.827			
Kepemimpinan	HC3	0.614	0.543	0.891	0,900
	HC4	0.583			
	HC6	0.788			
	HC8	0.815			
	HC9	0.576			
	K1	0.844			
	K10	0.774			
	K2	0.722			
	K3	0.606			
	K4	0.810			
Manajemen Perubahan	K5	0.889	0.508	0,900	0,919
	K7	0.521			
	K8	0.723			
	K9	0.670			
	MP 1	0.547			
	MP 10	0.817			
	MP 11	0.820			
	MP 12	0.745			
	MP 14	0.686			
	MP 2	0.537			
	MP 3	0.682			
	MP 4	0.569			
	MP 5	0.815			
	MP 6	0.796			
	MP 8	0.742			

Hasil Outer Loading untuk keseluruhan item pengukuran telah memperlihatkan nilai $>0,5$. Tingkat reliabilitas variable dapat diterima yang ditunjukkan oleh nilai Cronbach alpha $> 0,60$ dengan nilai 0,943. Berdasarkan table diatas dapat dilihat bahwa nilai AVE semua variabel sudah berada diatas 0,50 yang mana sudah bisa dikatakan bahwa nilai sudah memenuhi standar untuk convergent validity. Composite reliability Budaya organisasi sebesar 0.959, human capital sebesar 0.904, kepemimpinan dengan nilai 0.900, terakhir

Manajemen Perubahan dengan nilai 0.919. Ini mencerminkan bahwa nilai composite reliability dari semua variabel sudah bernilai lebih besar dari 0,7. Kemudian nilai Cronbach's alpha Budaya Organisasi sebesar 0.924, Human capital sebesar 0.881, Kepemimpinan dengan nilai 0.891, terakhir manajemen perubahan dengan nilai 0.900. Hal ini mencerminkan bahwa nilai cronbach's alpha dari semua variabel sudah bernilai lebih besar dari 0,6. Maka dapat disimpulkan dari hasil composite reliability dan cronbach's alpha semua variabel memiliki nilai reliabilitas yang baik. Selanjutnya Hasil Uji Outer Model ditampilkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Hasil Uji Outer Model

Sedangkan Uji Validitas Diskriminan, Cross loading, Fornier-Larcker serta Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT) digunakan untuk menguji uji validitas diskriminan. Tes ini digunakan untuk menentukan seberapa berbeda suatu konstruk dari konstruk lainnya. Selanjutnya forner lacker disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Fornier Lacker

	BO	G	HC	K	MP
BO	0.800				
G	-0.007	1.000			
HC	0.078	0.107	0.743		
K	0.222	-0.054	0.312	0.737	
MP	0.270	0.040	0.383	0.713	0.806

Berdasarkan tabel 4, pengujian validitas diskriminan pada penelitian ini telah memenuhi syarat untuk tahap pengujian selanjutnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel lebih tinggi dari korelasi indikator tersebut dengan variabel lainnya, sehingga dapat disimpulkan masing-masing variabel memiliki validitas yang tinggi. Selanjutnya heterotrait monotrait ratio (HTMT) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Heterotrait Monotrait Ratio (HTMT)

	BO	G	HC	K	MP
BO					
G	0.087				
HC	0.137	0.118			
K	0.239	0.116	0.335		
MP	0.261	0.085	0.416	0.857	

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa pada pernyataan dari masing masing variabel semuanya dinyatakan valid, hal ini dikarenakan nilai Heterotrait – Monotrait Ratio < 0,90. Selain mengevaluasi nilai cross loading dan Heterotrait – Monotrait Ratio (HTMT) pengujian validitas diskriminan dapat ditentukan dari hasil fornell-larcker criterion. Syarat dari pengujian ini adalah korelasi variabel dengan dirinya sendiri harus lebih besar dari korelasi variabel dengan variabel lain. Selanjutnya hasil cross loading disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Cross Loading

	B0	G	HC	K	MP
B09	0,862	-0,079	0,019	0,217	0,299
BO1	0,639	-0,005	-0,078	0,131	0,011
BO10	0,810	0,095	0,089	0,188	0,194
BO2	0,784	-0,113	0,097	0,199	0,139
BO4	0,770	0,025	-0,053	0,052	0,095
BO5	0,884	0,007	0,090	0,236	0,276
BO6	0,753	0,106	0,063	0,134	0,240
BO8	0,871	-0,107	0,126	0,166	0,160
Gender	-0,007	1,000	0,107	-0,054	0,040
HC1	0,147	0,035	0,848	0,148	0,246
HC10	0,012	0,075	0,827	0,230	0,304
HC2	0,046	0,067	0,827	0,162	0,201
HC3	-0,022	0,226	0,614	0,241	0,239
HC4	0,003	-0,013	0,583	0,187	0,150
HC6	0,028	0,007	0,788	0,306	0,386
HC8	0,097	0,119	0,815	0,313	0,348
HC9	0,137	0,114	0,576	0,183	0,262
K1	0,210	0,066	0,211	0,844	0,655
K10	0,120	0,017	0,114	0,774	0,586
K2	0,143	-0,164	0,158	0,722	0,496
K3	0,204	-0,164	0,070	0,606	0,375
K4	0,148	0,033	0,370	0,810	0,629
K5	0,246	-0,052	0,330	0,889	0,689
K7	0,192	-0,051	0,245	0,557	0,521
K8	0,026	-0,144	0,272	0,723	0,646
K9	0,196	0,029	0,212	0,670	0,608
MP1	0,270	0,006	0,193	0,309	0,547
MP10	0,285	-0,054	0,322	0,716	0,817
MP11	0,171	-0,030	0,272	0,770	0,820
MP12	0,177	0,093	0,300	0,569	0,745
MP14	0,232	0,061	0,282	0,582	0,686
MP2	0,196	0,174	0,330	0,321	0,537
MP3	0,195	-0,013	0,261	0,486	0,682
MP4	0,118	0,141	0,253	0,349	0,569
MP5	0,228	0,002	0,292	0,581	0,815
MP6	0,170	0,018	0,323	0,634	0,796
MP8	0,124	0,033	0,213	0,725	0,742

Berdasarkan hasil dari tabel 6 cross loading dibawah mengungkapkan bahwa, nilai masing masing indikator terhadap variabel latennya lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk atau indikator dengan variabel yang lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil cross loading menunjukkan discriminat validity bernilai baik. Selanjutnya R Square disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. R Square

	R-square	R-square adjusted
Manajemen Perubahan (Y)	0.682	0.663

Berdasarkan tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai R-square variabel Manajemen perubahan (Y) sebesar 0,682. Dalam hal ini semakin besar nilai R-Square maka semakin besar pula kemampuan variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Selanjutnya, untuk variabel Manajemen perubahan (Y) mempunyai nilai R-square sebesar 0.682 yang berarti 68,2% variabel yang mempengaruhi Manajemen perubahan (Y) adalah Budaya organisasi (X1), Kepemimpinan (X2), dan Human capital (X3), Sedangkan untuk sisanya 31.8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar variabel penelitian ini.

Fungsi bootstrap digunakan di smartPLS 4.0 untuk pengujian hipotesis. Nilai t-statistik dan p- value mencerminkan apakah hipotesis ditolak atau diterima. Jika nilai t-statistik lebih dari t-tabel, tepatnya 1,96, dan p- value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis diterima. Sedangkan nilai koefisien jalur dapat digunakan untuk mengetahui apakah hubungan suatu variabel mempunyai pengaruh positif atau negatif. Jika nilai path coefficient adalah positif, maka pengaruh tersebut searah.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Perubahan. Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel budaya organisasi terhadap manajemen perubahan mempunyai nilai path coefficients sebesar 0,094, kemudian nilai t-statistics sebesar 1.080 dan p value sebesar 0.280 yang bermakna hubungan antar variabel ini adalah tidak signifikan karena nilai t-statistic yang lebih kecil dari acuan yaitu 1,96 dan p value yang lebih besar dari 0,05. Artinya setiap ada perubahan pada variabel Budaya organisasi kurang mempengaruhi variabel Manajemen perubahan. Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak significant terhadap manajemen perubahan sehingga tidak terdapat hubungan langsung antara budaya organisasi dengan manajemen perubahan, sehingga hipotesis pertama (H1) Ditolak.

Hasil ini menjelaskan bahwa budaya organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat belum mampu meningkatkan Manajemen perubahan pegawai. Hal ini juga mengindikasikan bahwa Budaya organisasi bukanlah faktor utama yang dapat menciptakan Manajemen perubahan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Digital Skill memainkan peran yang relatif lebih penting dalam merangsang sikap terhadap inovasi digital dan meningkatkan Innovative Work Behaviour pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Dharmasraya.

Berdasarkan Dekriptif responden Pendidikan sarjana ada 50 orang yang tergolong berpendidikan. Orang yang berpendidikan menjadikan pegawai menjadi yang lebih menarik, karena mereka memiliki keterampilan

teknis dan perubahan berkembang dengan kemampuan mereka. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Manajemen Perubahan. Hasil Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel Kepemimpinan terhadap Manajemen Perubahan mempunyai nilai path coefficients sebesar 0,747, kemudian nilai t-statistics sebesar 16.672 dan p value sebesar 0.000 yang bermakna hubungan antar variabel ini adalah signifikan karena nilai t-statistic yang lebih besar dari acuan yaitu 1,96 dan p value yang lebih kecil dari 0,05. Artinya setiap ada perubahan pada variabel Kepemimpinan akan mempengaruhi variabel Manajemen perubahan.

Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan berpengaruh positif dan significant terhadap Manajemen perubahan sehingga terdapat hubungan langsung antara kepemimpinan dengan Manajemen perubahan, sehingga hipotesis kedua (H2) Diterima. Hasil ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat mampu meningkatkan manajemen perubahan pegawai. Hal ini juga mengindikasikan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu factor utama yang dapat menciptakan manajemen perubahan pada Dinas Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya Kepemimpinan memberikan pengaruh yang baik kepada manajemen perubahan, maka Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat harus meningkatkan kepemimpinan pada pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Seorang pemimpin harus bisa mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi, karena tujuan organisasi akan tercapai dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsi dan perannya dengan baik. Dalam suatu organisasi, pemimpin memiliki beberapa peran dan fungsi.

Pengaruh Human capital terhadap Manajemen Perubahan. Hasil Hasil pengujian menunjukkan hubungan variabel human capital terhadap Manajemen perubahan mempunyai nilai path coefficients sebesar 0.135, kemudian nilai t-statistics sebesar 2.116 dan p value sebesar 0,034 yang bermakna hubungan antar variabel ini adalah signifikan karena nilai t-statistic yang lebih besar dari acuan yaitu 1,96 dan p value kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antar variabel. Artinya setiap ada perubahan pada variabel human capital akan mempengaruhi variabel manajemen perubahan. Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa human capital berpengaruh positif terhadap manajemen perubahan dan significant sehingga terdapat hubungan langsung antara human capital dengan manajemen perubahan, sehingga hipotesis ketiga (H3) Diterima.

Human capital artinya modal manusia yang akan terlibat secara langsung dan berguna dalam proses produksi. Berdasarkan analisis Deskriptif Human capital nilai rata-rata skor sebesar 4.175 dengan skor TCR dari variable Human Capital sebesar 83.51% dengan kategori sangat tinggi. Artinya human capital pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi

Sumatera Barat tergolong sangat baik bagi pegawai. Dalam tabel juga diperoleh data indikator dengan skor tanggapan paling tinggi adalah HC8 dengan rata rata jawaban sebesar 4,411 dan skor TCR sebesar 88.22% dengan pernyataan “Saya selalu mempunyai harapan yang tinggi untuk mencapai keberhasilan”. Melihat hasil ini, dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat meyakini adanya harapan yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Sedangkan pernyataan HC7 dengan nilai rata-rata sebesar 3,918 dan skor TCR sebesar 78.36% yang memiliki rata-rata terendah dengan pernyataan Saya terus memotivasi diri agar tidak mudah menyerah dalam melakukan tindakan.

Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat cukup baik dalam memotivasi diri dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwasanya human capital memberikan pengaruh yang tinggi kepada manajemen perubahan, sehingga manajemen baik dampak kedepannya. Pegawai yang muda dikatakan mempunyai tenaga fisik yang kuat dan tidak terbatas serta sering menerima teknologi baru. Sehingga item pada readiness for change tidak terlalu berpengaruh terhadap generasi muda yang sudah siap dan memiliki digital skill yang tinggi.

Pengaruh Gender terhadap Manajemen Perubahan. Hasil Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gender tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Variabel kontrol gender terhadap Manajemen perubahan mempunyai nilai path coefficients sebesar 0.066 kemudian nilai t-statistics sebesar 0.990 dan p value sebesar 0,322 yang bermakna hubungan antar variabel ini adalah tidak signifikan karena nilai t-statistic yang lebih kecil dari acuan yaitu 1,96 dan p value yang besar dari 0,05 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel, sehingga hipotesis ke-empat (H4) Ditolak.

Pengaruh Gender terhadap Manajemen perubahan dari original sampel 0.066 yang bernilai positif, Artinya baik Wanita maupun laki laki tidak ada pengaruhnya dengan Disiplin kerja. Hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa Gender sebagai variabel kontrol tidak berpengaruh terhadap manajemen perubahan. Gender merupakan perbedaan yang tampak antara laki-laki dan perempuan apabila dilihat dari tingkah laku dalam menerima perubahan. Cara pandang laki-laki dan perempuan berbeda dalam menanggapi suatu hal. Laki-laki memiliki sifat yang rasional dalam menghadapi suatu perubahan atau permasalahan dan menyukai tantangan, sedangkan perempuan akan bersikap lebih emosional dalam menghadapi perubahan maupun permasalahan dan cenderung menghindari masalah.

4. Kesimpulan

Budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatra Barat. Hal ini membuktikan bahwa Budaya organisasi belum

mampu meningkatkan Manajemen perubahan pegawai perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatra Barat. Berdasarkan analisis Deskriptif Budaya organisasi pegawai dengan skor TCR sebesar 61,23% lebih kecil dibandingkan Skor TCR Manajemen perubahan sebesar 78.61% dengan kategori sangat tinggi. Artinya Budaya organisasi pada di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatra Barat tidak dapat meningkatkan Manajemen perubahan pegawai. Kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat artinya setiap peningkatan satu satuan bobot Kepemimpinan maka manajemen perubahan akan meningkat. Hal ini berarti bahwa manajemen perubahan akan meningkat jika kepemimpinan yang ada semakin kuat dan mampu memberikan dorongan kepada organisasi dalam melaksanakan perubahan. Human capital memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat artinya setiap peningkatan satu satuan bobot Human Capital maka manajemen perubahan akan meningkat. Gender tidak berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Pegawai Perempuan di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat cenderung memiliki manajemen perubahan yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang laki laki.

Daftar Rujukan

- [1] Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The Impact of Organizational Justice on Employee Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(2), 117–129. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>.
- [2] Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational Leadership, Knowledge Sharing, Organizational Climate and Learning: An Empirical Study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>.
- [3] George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual Tuning In A Supportive Context: Joint Contributions Of Positive Mood, Negative Mood, and Supervisory Behaviors To Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605–622. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525934>.
- [4] Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>.
- [5] Leguina, A. (2015). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220–221. DOI: <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>.
- [6] Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1), 189–197. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>.
- [7] Taherdoost, H. (2023). Change Management. In EAI/Springer Innovations in Communication and Computing (Vol. Part F1354, pp. 319–349). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-39626-7_13.
- [8] Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The Determinants of Organizational Change Management Success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. DOI: <https://doi.org/10.1177/18479790211016273>.
- [9] Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where Do Models For Change Management, Improvement And Implementation Meet? A Systematic Review of The Applications of Change Management Models In Healthcare. *Journal of Healthcare Leadership*. Dove Medical Press Ltd. DOI: <https://doi.org/10.2147/JHL.S289176>.
- [10] Payne, D., Trumbach, C., & Soharu, R. (2023). The Values Change Management Cycle: Ethical Change Management. *Journal of Business Ethics*, 188(3), 429–440. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05306-8>.
- [11] 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>.
- [12] Galli, B. J. (2018). Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124–132. DOI: <https://doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860>.
- [13] Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational Leadership Style And Its Relationship With Change Management. *Business: Theory and Practice*, 19, 17–24. DOI: <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>.
- [14] Gutiérrez-Iníguez, Á., Collado-Agudo, J., & Rialp-Criado, J. (2023, July 1). The Role of Managers in Corporate Change Management: A Bibliometric Review. *Sustainability (Switzerland)*. Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). DOI: <https://doi.org/10.3390/su151410811>.
- [15] Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2021). Digital Transformation Models For The I4.0 Transition: Lessons from The Change Management Literature. *Sustainability (Switzerland)*, 13(23). DOI: <https://doi.org/10.3390/su132312941>.
- [16] Rawson, J. V., & Davis, M. A. (2023). Change Management: A Framework for Adaptation of The Change Management Model. *IJSE Transactions on Healthcare Systems Engineering*. Taylor and Francis Ltd. DOI: <https://doi.org/10.1080/24725579.2023.2201959>.
- [17] Majnoor, N., & Vinayagam, K. (2023). The Ascendency of The Paradigm Shift From Organizational Change Management To Change Agility. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). DOI: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1151>.
- [18] Hospodková, P., Berežná, J., Barták, M., Rogalewicz, V., Severová, L., & Svoboda, R. (2021). Change Management and Digital Innovations In Hospitals of Five European Countries. *Healthcare (Switzerland)*, 9(11). DOI: <https://doi.org/10.3390/healthcare9111508>.
- [19] Jayatilake, S., & Lai, R. (2018, January 1). A systematic review of requirements change management. *Information and Software Technology*. Elsevier B.V. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2017.09.004>.
- [20] Campbell, R. J. (2020). Change Management in Health Care. *Health Care Manager*, 39(2), 50–65. DOI: <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000290>.