

**PENGARUH BUDAYA ADAPTIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *READINESS FOR CHANGE* SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa
Tengah dan DIY)**

Dzakyul Fuaddy

dzakyul15@gmail.com

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

Intan Ratna Wati

intanratnawati@lecturer.undip.ac.id

Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of adaptive culture on employee performance, with readiness for change as a mediating variable, among employees of PT PLN (Persero) Central Java and Yogyakarta Distribution Main Unit.

The research employs a quantitative approach, with data collected through questionnaires distributed to all employees who met the criteria using a census method. Out of a total population of 154 employees, 110 valid responses were obtained. The collected data were then analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method with the assistance of SmartPLS software.

The research results indicate that adaptive culture has a positive and significant effect on employee performance. Additionally, adaptive culture also has a positive and significant effect on readiness for change. Readiness for change itself has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, readiness for change is proven to mediate the relationship between adaptive culture and employee performance with a partial mediation level. These findings confirm that adaptive culture plays a crucial role in improving employee performance, both directly and through readiness for change. Therefore, companies should strengthen their adaptive culture to enhance employees' readiness for change, ultimately leading to better performance outcomes.

Keywords: Adaptive Culture, Employee Performance, Readiness for Change, PLN

PENDAHULUAN

Jumlah karyawan yang besar dalam suatu organisasi menuntut strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, mengingat karyawan merupakan aset vital dalam menentukan keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan yang optimal bukan hanya mencerminkan kapabilitas individu, tetapi juga menjadi indikator utama keberhasilan organisasi dalam menjawab tantangan lingkungan yang dinamis (Ilyasa et al., 2018). Kinerja ini mencakup kedisiplinan, ketekunan, kemampuan beradaptasi, serta partisipasi dalam penciptaan solusi atas permasalahan organisasi (Fridan & Maamari, 2023; Thi Nong et al., 2024).

Salah satu faktor eksternal yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja adalah budaya organisasi. Budaya organisasi menggambarkan sistem nilai dan norma yang

membentuk perilaku kerja karyawan. Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah, budaya yang bersifat adaptif menjadi semakin relevan. Budaya adaptif mendorong organisasi dan individu di dalamnya untuk lebih fleksibel, inovatif, serta mampu merespons perubahan dengan cepat (Sari et al., 2024; Sabuhari et al., 2020).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya adaptif berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Palefi et al., 2024; Sari et al., 2024). Namun, tidak sedikit studi yang menemukan hasil berbeda, seperti Sabuhari, W. Jabid, et al. (2020) yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan. Perbedaan ini mencerminkan adanya *empirical gap* yang menunjukkan bahwa hubungan keduanya belum sepenuhnya konsisten. Di sisi lain, studi-studi sebelumnya juga menunjukkan *kontekstual gap*, karena mayoritas dilakukan pada sektor manufaktur, logistik, dan lembaga independen. Padahal, organisasi publik seperti PT PLN (Persero) memiliki karakteristik yang berbeda, mulai dari struktur birokrasi hingga tanggung jawab pelayanan publik yang kompleks.

Selain itu, masih terdapat *teoretical gap* karena *readiness for change* belum banyak dikaji sebagai variabel mediasi dalam hubungan budaya adaptif dan kinerja. Sebagian besar penelitian hanya menjadikannya sebagai variabel antara dari faktor lain, seperti kepemimpinan atau praktik manajemen (Iqbal & Asrar-ul-Haq, 2018; Alqudah et al., 2022). Dalam konteks PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi (UID) Jawa Tengah dan DIY, budaya adaptif telah diintegrasikan melalui nilai AKHLAK sejak tahun 2020. Namun, meskipun produktivitas meningkat setiap tahun, laju pertumbuhannya justru melambat dalam dua tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan bahwa internalisasi budaya adaptif mungkin belum berjalan maksimal, dan *readiness for change* belum terbentuk secara menyeluruh di kalangan karyawan.

Readiness for change mencerminkan kesiapan psikologis dan perilaku individu dalam menghadapi perubahan. Karyawan yang siap terhadap perubahan cenderung lebih kooperatif, inovatif, dan tetap produktif dalam kondisi dinamis (Reimer et al., 2024; Widagdo & Roz, 2024). Budaya adaptif diyakini mampu membentuk *readiness for change* yang kuat, sehingga pada akhirnya dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya adaptif terhadap kinerja karyawan dengan *readiness for change* sebagai variabel mediasi. Objek penelitian difokuskan pada karyawan PT PLN (Persero) UID Jawa Tengah dan DIY sebagai bagian dari organisasi publik strategis yang tengah menghadapi tantangan transformasi.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Hubungan Budaya Adaptif terhadap Kinerja Karyawan

Budaya organisasi yang adaptif memungkinkan organisasi dan karyawan di dalamnya untuk tanggap terhadap perubahan eksternal maupun internal. Dalam budaya seperti ini, nilai-nilai seperti keterbukaan, fleksibilitas, inovasi, kolaborasi, dan keberanian mengambil risiko ditanamkan untuk meningkatkan efektivitas kerja (Sari et al., 2024; Madi Odeh et al., 2023).

Organisasi dengan budaya adaptif cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan serta mendorong pencapaian individu. Karyawan akan lebih terdorong untuk menyelesaikan tugas secara efisien, menunjukkan ketekunan, dan berkontribusi secara aktif terhadap peningkatan kinerja. Srihadi et al. (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan adaptif terbukti meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Palefi et al. (2024) dan Sari et al. (2024) juga menemukan bahwa budaya adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, dapat

disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat budaya adaptif dalam organisasi, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

H1: Budaya adaptif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hubungan Budaya Adaptif terhadap *Readiness for Change*

Budaya adaptif memiliki peran penting dalam membentuk kesiapan individu untuk berubah. Organisasi dengan nilai-nilai adaptif cenderung memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen, terbuka terhadap ide baru, dan bersikap positif terhadap perubahan yang terjadi (Aboramadan et al., 2020)

Menurut Reimer et al. (2024), *readiness for change* mencerminkan sikap dan kesiapan karyawan untuk menerima, memahami, dan menjalankan proses perubahan secara aktif. Ketika budaya organisasi mendorong keterbukaan dan kolaborasi, karyawan akan lebih mudah menerima transformasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan strategi, proses, atau teknologi.

Madi Odeh et al. (2023) menyebutkan bahwa budaya adaptif ditandai oleh kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, menerima, serta mempertahankan perubahan. Hal ini menjadi dasar logis bahwa budaya adaptif dapat meningkatkan *readiness for change* dalam diri karyawan.

H2: Budaya adaptif berpengaruh positif terhadap *readiness for change*

Hubungan *Readiness for Change* terhadap Kinerja Karyawan

Readiness for change menggambarkan kesiapan psikologis dan perilaku karyawan dalam merespons perubahan organisasi. Individu yang memiliki tingkat *readiness* tinggi cenderung menunjukkan motivasi lebih besar, keterlibatan yang lebih aktif, serta sikap kooperatif dalam proses transformasi (Weiner, 2009; Alqudah et al., 2022).

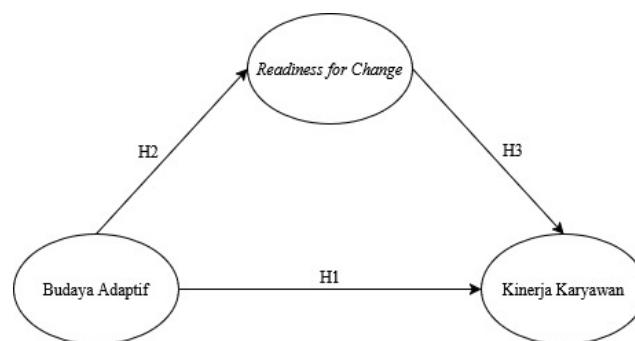
Penelitian Widagdo & Roz (2024) menyatakan bahwa *readiness for change* mencakup empat aspek utama: kejelasan tujuan perubahan, kesesuaian perubahan, keyakinan terhadap kemampuan beradaptasi, dan dukungan manajemen. Semua faktor tersebut berkorelasi langsung dengan peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja individu.

Studi oleh Iqbal & Asrar-ul-Haq (2018) juga menunjukkan bahwa *readiness for change* mampu memperkuat kualitas kinerja, terutama dalam konteks organisasi yang sedang mengalami transformasi. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *readiness for change*, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

H3: *Readiness for change* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Kerangka Penelitian

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Sumber: Palefi et al. (2024); Sari et al, 20240, Bio Basuom(2022); Engida et al. (2022)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten, yaitu budaya adaptif, *readiness for change*, dan kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) karena metode ini dinilai sesuai untuk model penelitian yang bersifat prediktif dan melibatkan variabel-variabel yang kompleks serta konstruk dengan indikator reflektif. Selain itu, PLS-SEM juga cocok untuk analisis data dengan ukuran sampel sedang dan distribusi data yang tidak sepenuhnya normal (Hair et al., 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi (UID) Jawa Tengah dan DIY, dengan jumlah total sebanyak 154 orang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel secara sensus, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh populasi yang memenuhi kriteria. Dari total populasi tersebut, sebanyak 110 kuesioner dikembalikan dan dinyatakan valid untuk dianalisis lebih lanjut.

Data dikumpulkan menggunakan instrumen berupa kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator dari teori dan penelitian terdahulu. Budaya adaptif diukur dengan delapan indikator berdasarkan Madi Odeh et al (2023), *readiness for change* diukur berdasarkan empat indikator dari Widagdo & Roz (2024), dan kinerja karyawan diukur dengan dua dimensi utama, kinerja tugas dan kinerja kontekstual mengacu pada model dari Jyoti & Choudhary (2024). Semua item dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dengan rentang dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.0.9. Tahapan analisis mencakup evaluasi outer model untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan nilai *composite reliability*. Selanjutnya, dilakukan evaluasi inner model untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten, serta menguji kekuatan pengaruh langsung dan tidak langsung. Uji hipotesis dilakukan dengan teknik bootstrapping sebanyak 5.000 resampling, dengan tingkat signifikansi 5% sebagaimana disarankan oleh (Hair et al., 2017).

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana budaya adaptif dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui *readiness for change* sebagai variabel mediasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 110 responden yang merupakan karyawan dari PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Karakteristik responden dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Profile Responden

No	Karakteristik Responden	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	62	56,4%
	Perempuan	48	43,6%
2	Usia		
	< 30 tahun	30	27,3%
	30–39 tahun	48	43,6%
	≥ 40 tahun	32	29,1%
3	Pendidikan Terakhir		
	D3	8	7,3%
	S1	78	70,9%

S2	24	21,8%
4 Masa Kerja		
< 5 tahun	25	22,7%
5–10 tahun	42	38,2%
> 10 tahun	43	39,1%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden adalah laki-laki (56,4%), dengan kelompok usia terbanyak berada pada rentang 30–39 tahun (43,6%). Sebagian besar responden berpendidikan S1 (70,9%) dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (39,1%). Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang cukup.

Sebelum dilakukan analisis struktural, dilakukan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memenuhi standar kualitas pengukuran.

Tabel 2 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas

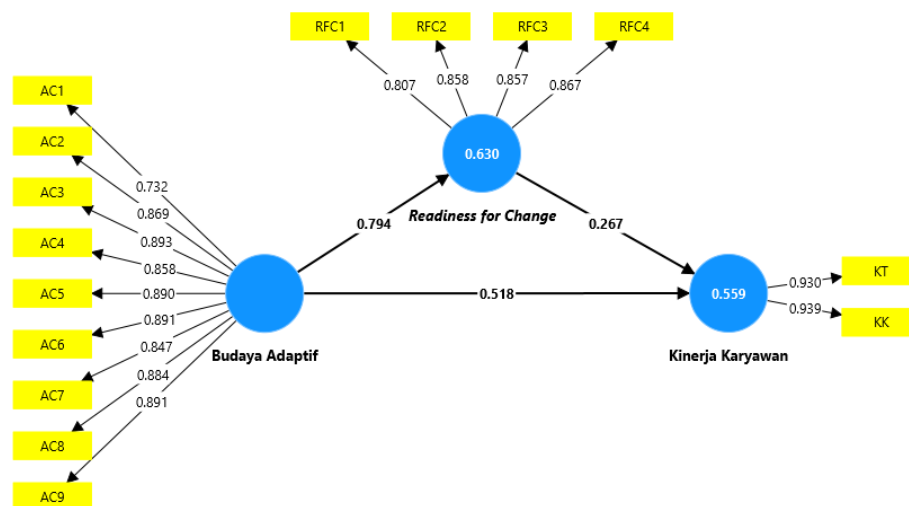
Variabel	Item	Outer Loading	CR	Cronbach Alpha	AVE
Kinerja Karyawan (KK)	KT	0.939	0.959	0.957	0.745
	KK	0.929			
Budaya Adaptif (AC)	AC1	0.732	0.857	0.855	0.873
	AC2	0.869			
	AC3	0.893			
	AC4	0.858			
	AC5	0.890			
	AC6	0.891			
	AC7	0.847			
	AC8	0.884			
	AC9	0.891			
Readiness for Change (RFC)	RFC1	0.807	0.874	0.869	0.718
	RFC2	0.858			
	RFC3	0.857			
	RFC4	0.868			

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai loading factor diatas 0,7 yang berarti semua item dalam kuesioner memenuhi standar validitas dan dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil uji realibilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki Cronbach’s Alpha diatas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini memiliki reliabilitas yang tinggi.

Setelah uji validitas dan reliabilitas dilakukan, penelitian ini menggunakan penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS 4.1.0.9 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS digunakan untuk menganalisis pengaruh budaya adaptif terhadap kinerja karyawan, serta pengaruh *readiness for change* sebagai variable mediasi.

Gambar 2 Output Inner Model



Sumber: Data primer diolah, 2025

Setelah dipastikan valid dan reliabel, analisis dilanjutkan dengan pengujian hubungan antar variabel menggunakan metode Partial Least Square – Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS versi 4.1.0.9. Tujuannya adalah untuk menguji pengaruh budaya adaptif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi *readiness for change*.

Tabel 3 Uji Hipotesis

No	Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keterangan
1	Budaya Adaptif → Kinerja Karyawan	0.518	4.906	0.000	Signifikan
2	Budaya Adaptif → <i>Readiness for Change</i>	0.794	15.650	0.000	Signifikan
3	<i>Readiness for Change</i> → Kinerja Karyawan	0.267	2.351	0.009	Signifikan
4	Budaya Adaptif → <i>Readiness</i> → Kinerja (Indirect)	0.212	2.269	0.012	Mediasi Parsial

Pengaruh Budaya Adaptif terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.518, *T-Statistics* 4.906, dan *P-Values* 0.000. Nilai tersebut melampaui ambang batas signifikansi ($T > 1.96$ dan $P < 0.05$), yang berarti hipotesis pertama (H1) diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat budaya adaptif dalam organisasi, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Budaya adaptif mencerminkan sejauh mana organisasi mendorong fleksibilitas, respons terhadap perubahan lingkungan, dan inovasi. Dalam konteks PT PLN yang sedang menjalani transformasi digital dan transisi energi, budaya adaptif terbukti menjadi pendorong penting bagi peningkatan produktivitas, efisiensi, serta keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Budaya Adaptif terhadap Readiness for Change

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya adaptif berpengaruh signifikan terhadap *readiness for change*, dengan nilai *path coefficient* 0.794, *T-Statistics* 15.650, dan *P-Values* 0.000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua (H2) diterima.

Artinya, organisasi yang memiliki budaya adaptif cenderung membentuk karyawan yang lebih siap menghadapi perubahan. Hal ini sejalan dengan kondisi PLN yang menghadapi tantangan transformasi, di mana kesiapan individu sangat dibutuhkan agar proses perubahan dapat berjalan secara efektif. Budaya adaptif menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, partisipasi, dan kolaborasi, sehingga membentuk sikap positif terhadap perubahan.

Pengaruh Readiness for Change terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketiga (H3) juga terbukti signifikan, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.267, *T-Statistics* 2.351, dan *P-Values* 0.009. Temuan ini mendukung bahwa *readiness for change* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki kesiapan tinggi terhadap perubahan menunjukkan kemampuan beradaptasi yang baik, proaktif dalam menyikapi kebijakan baru, serta menunjukkan produktivitas yang konsisten. Dengan demikian, *readiness for change* bukan hanya mempercepat penerimaan terhadap kebijakan organisasi, tetapi juga mendorong peningkatan performa kerja dalam jangka Panjang.

Readiness for Change sebagai Variabel Mediasi

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *readiness for change* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara budaya adaptif dan kinerja karyawan. Nilai *T-Statistics* untuk efek mediasi adalah 2.269, dan *P-Value* sebesar 0.012, yang keduanya menunjukkan signifikansi secara statistik. Selain itu, nilai indirect effect sebesar 0.212, dengan VAF (*Variance Accounted For*) sebesar 22.5%, memperkuat peran *readiness for change* sebagai mediasi parsial.

implikasinya, budaya adaptif memiliki pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja, tetapi juga menyalurkan pengaruhnya melalui kesiapan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa untuk mengoptimalkan dampak budaya adaptif terhadap kinerja, organisasi perlu membangun kesiapan perubahan sebagai jembatan perilaku strategis di lingkungan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya adaptif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel *readiness for change*. Budaya adaptif yang ditandai dengan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan, mengembangkan kompetensi karyawan, dan menjaga fleksibilitas terbukti mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Selain itu, budaya adaptif juga terbukti berdampak positif terhadap *readiness for change*, di mana karyawan menjadi lebih terbuka, mendukung, dan siap menghadapi perubahan. *Readiness for change* kemudian berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara budaya adaptif dan kinerja karyawan.

Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi yang berhasil membangun budaya kerja yang adaptif akan lebih mudah menciptakan lingkungan yang siap berubah, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan membangun budaya adaptif dan kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami peran budaya adaptif dan *readiness for change* sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini memperluas pemahaman bahwa budaya organisasi yang fleksibel dan responsif tidak hanya berdampak langsung pada produktivitas, tetapi juga membentuk kesiapan psikologis dan perilaku karyawan dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi.

Readiness for change berperan sebagai mekanisme transisi antara nilai-nilai budaya dan perilaku kerja, sehingga dapat dijadikan dasar bagi pengembangan model teoretis baru yang menjelaskan proses adaptasi organisasi secara lebih menyeluruh. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya (seperti Hariadi & Muafi, 2022; Iqbal & Asrar-ul-Haq, 2018) dan dapat dijadikan referensi untuk studi-studi selanjutnya yang meneliti hubungan antara budaya, perubahan, dan kinerja, baik dalam konteks sektor publik maupun swasta.

Implikasi Manajerial

Temuan penelitian menunjukkan bahwa penguatan budaya adaptif dan *readiness for change* menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan PLN UID Jawa Tengah dan DIY. Budaya adaptif paling kuat tercermin pada upaya pengembangan kemampuan (AC6), sehingga manajemen perlu secara konsisten mengembangkan program pelatihan berbasis kompetensi masa depan. Di sisi lain, aspek fokus eksternal (AC1) masih perlu ditingkatkan dengan mendorong organisasi lebih responsif terhadap perubahan pasar, teknologi, dan regulasi.

Readiness for change ditunjukkan paling kuat melalui dukungan manajemen (RFC4), yang berarti bahwa keterlibatan pimpinan sangat krusial dalam setiap proses transformasi. Manajemen perlu menjadi role model perubahan dan menyediakan komunikasi serta fasilitas pendukung yang memadai. Di sisi lain, kejelasan tujuan perubahan (RFC1) masih relatif lemah, sehingga organisasi harus memperkuat komunikasi strategis yang menyeluruh agar setiap pegawai memahami arah dan urgensi transformasi yang sedang dilakukan.

Terakhir, aspek kinerja karyawan yang paling menonjol adalah ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan (KK5), namun kesiediaan melakukan pekerjaan tambahan (KK6) masih perlu ditingkatkan. Manajemen PLN perlu membangun iklim kerja kolaboratif dan sistem penghargaan untuk mendorong inisiatif kerja ekstra, sehingga karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi di luar tugas utama mereka.

Secara keseluruhan, budaya kerja yang adaptif, kepemimpinan yang mendukung perubahan, serta komunikasi organisasi yang jelas dan terbuka menjadi kunci dalam mendorong pencapaian kinerja yang optimal.

Saran dan Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, distribusi kuesioner dilakukan melalui perantara, yang berpotensi mengurangi pemahaman responden terhadap pertanyaan. Kedua, tidak adanya klasifikasi responden berdasarkan jenjang jabatan membuat analisis persepsi menjadi kurang tajam. Ketiga, pendekatan kuantitatif dengan kuesioner tertutup membatasi eksplorasi terhadap pengalaman subjektif karyawan.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk:

1. Mendistribusikan kuesioner secara langsung agar kontrol terhadap kualitas pengisian lebih tinggi.
2. Mengelompokkan responden berdasarkan jenjang jabatan, sehingga memungkinkan analisis perbedaan persepsi yang lebih dalam.

3. Menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed-method agar dapat menggali pemahaman yang lebih komprehensif terkait readiness for change dan dampaknya terhadap kinerja.
4. Memperluas lingkup organisasi atau sektor industri agar hasilnya dapat dibandingkan dan digeneralisasi secara lebih luas.

Dengan mengatasi keterbatasan-keterbatasan tersebut, penelitian masa depan diharapkan dapat menghasilkan wawasan strategis yang lebih tajam bagi pengembangan budaya organisasi dan pengelolaan perubahan yang berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan.

REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruza-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Bio Basuo, K. (2022). Adaptive Culture and Employee Change Readiness in Public Organizations in Bayelsa State, Nigeria. In *Management and Policy Journal Threshold Publishing* (Vol. 9, Issue 2).
- Engida, Z. M., Alemu, A. E., & Mulugeta, M. A. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: the mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
- Fridan, A. A. A., & Maamari, B. E. (2023). Impact of organizational positive and negative culture on employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2023-3778>
- Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(6), 252–263. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1945>
- Ilyasa, Madhakomala, & Ramly, M. (2018). The Effect of Organization Culture, Knowledge Sharing and Employee Engagement on Employee Work Innovation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(01). <https://doi.org/10.18535/ijrsm/v6i1.em09>
- Iqbal, A., & Asrar-ul-Haq, M. (2018). Establishing relationship between TQM practices and employee performance: The mediating role of change readiness. *International Journal of Production Economics*, 203, 62–68. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.05.034>
- Jyoti, J., & Choudhary, R. (2024). Exploring ambidextrous human resource management and employee performance through the lens of managers' ambidextrous orientation and individual ambidexterity. *Employee Relations: The International Journal*, 46(7), 1588–1623. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0256>
- Madi Odeh, R. B. S., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440–468. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2021-0093>
- Reimer, M., Haense, L., & Lin-Hi, N. (2024). Internal change through external actions: the impact of external corporate social responsibility on employee readiness for change. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2024-0125>
- Rendra Palefi, A., Siwi Agustina, T., & Jamali, M. (2024). The Interplay of Transactional Leadership, Adaptive Culture, Work Motivation and Performance Of Employees. In *International Research-based Education Journal* (Vol. 6, Issue 2).
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job

- satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sabuhari, R., W.Jabid, A., & Soleman, M. M. (2020). The Role of Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction in Mediating Effects of Human Resource Flexibility on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 10(1), 1–13. <https://doi.org/10.15294/jdm.v10i1.17359>
- Sari, D. P., Sri, H., & Sawitri, R. (2024). *The Impact of Adaptive Culture on Employee Performance Moderated by Gender and Education at the Financial Services Authority (OJK) of Central Java and Yogyakarta*.
- Srihadi, P., Saragih, F., & Nugroho, B. (2019, October 7). *Effect of Organizational Culture on Individual Work Performance and Organizational Performance (Study at PT. Kramayudha Tiga Berlian Motors)*. <https://doi.org/10.4108/eai.30-7-2019.2287584>
- Thi Nong, N. M., Phuong, N. Q., & Duc-Son, H. (2024). The effect of employee competence and competence – job – fit on business performance through moderating role of social exchange: A study in logistics firms. *Asian Journal of Shipping and Logistics*. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2024.10.001>
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Widagdo, B., & Roz, K. (2024). How the Readiness to Change and Intention to Remain in Employees? Evidence on the Sustainability of Hospitality Employees in Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(9), 3671–3678. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190935>