

Acc /<sub>mu</sub>  
26/3/24

**PENGARUH *CHANGE MANAGEMENT* MODEL ADKAR TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI BALAI BESAR WILAYAH SUNGAI PEMALI JUANA**

Shabilla Putri Syaharani<sup>1</sup>, Kismartini<sup>2</sup>, Sri Suwitri<sup>3</sup>

**Departemen Administrasi Publik**

**Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**

Jl. Dr. Antonius Suroyo Tembalang Semarang Kode Pos 50275

Telepon (024) 74605407 Faksimile (024) 74605407

Laman: <http://www.fisip.undip.ac.id> email [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

***ABSTRACT***

*Employee performance refers to the achievement of employee goals and responsibilities in an organization. In carrying out its duties and authority, there are still complaints from the public regarding the services provided by the Pemali Juana River Regional Office. Apart from that, it was also found that there were actual activities that were not in accordance with the proper targets, which indicated that employee performance was still not optimal. Therefore, employee performance must always be improved in order to create good public services for the community. This research aims to analyze the influence of awareness, desire, knowledge, ability, and reinforcement on employee performance. Carried out through explanatory research with a total of 85 respondents, data collection was carried out using a questionnaire with a Likert scale and analyzed through descriptive analysis, validity test, reliability test, classical assumption test and multiple linear regression. The findings show that there is a significant positive influence between the ADKAR model variables and employee performance, with awareness showing the highest influence at 51.9%, desire at 21.5%, knowledge at 35%, ability at 43.7%, and reinforcement at 22% . Suggestions from this research improve the strengthening strategy in the ADKAR model to ensure successful implementation of sustainable change. In addition, it provides training to employees on time management, problem solving, and skills relevant to their duties.*

***Keywords: Employee Performance, Change Management, ADKAR Model***

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Peran yang krusial dalam meningkatkan kinerja sebuah organisasi terletak pada pemberdayaan sumber daya manusia. Efektivitas SDM memiliki implikasi yang signifikan terhadap produktivitas, efisiensi, dan kesuksesan organisasi secara menyeluruh. Pengelolaan yang efektif, pengembangan, dan dukungan terhadap karyawan merupakan kunci untuk mencapai tujuan organisasi secara berkelanjutan. Kegagalan dalam manajemen SDM dapat memicu munculnya berbagai masalah yang berpotensi mengganggu kinerja keseluruhan organisasi.

Menurut Hasibuan (2014), kinerja individu terkait dengan hasil yang mereka capai dalam menyelesaikan tugas secara efektif, yang dipengaruhi oleh tingkat pengalaman, keahlian, dan komitmen waktu yang dimiliki oleh individu tersebut. Meningkatkan kinerja pegawai adalah tujuan penting bagi setiap organisasi yang ingin mencapai kesuksesan. Organisasi seringkali menghadapi berbagai tantangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Apabila organisasi mampu mengatasi tantangan ini, maka akan tercapai kinerja yang lebih baik dan produktivitas meningkat.

Menurut penelitian (Harahap, 2020:10) menyebutkan bahwa manajemen perubahan merupakan faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Manajemen perubahan adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengelola perubahan di dalam organisasi agar dapat berjalan dengan sukses. Ini mencakup perubahan dalam proses, budaya, teknologi, dan pekerjaan yang dijalankan oleh pegawai. *Change management* atau manajemen perubahan tidak hanya bermanfaat untuk mencapai kesuksesan organisasi di masa mendatang, melainkan juga diperlukan sebagai langkah solutif terhadap tantangan

yang dihadapi saat ini. Misalnya masalah yang menyangkut kinerja pegawai. Pada kondisi ini, *change management* perlu dijalankan untuk mencegah terjadinya penurunan drastis sehingga instansi dapat terhindar dari kerugian yang lebih besar. Manajemen perubahan juga dapat mengatasi permasalahan kinerja baik dari faktor-faktor internal, seperti keresahan karyawan, lemahnya kedisiplinan, dan rendahnya inovasi, maupun faktor eksternal, seperti bencana alam dan kebijakan pemerintah.

Model ADKAR adalah kerangka kerja yang digunakan dalam manajemen perubahan untuk membantu individu dan organisasi memahami, merencanakan, dan mengukur perubahan. Singkatan ADKAR merujuk pada *Awareness* (kesadaran), *Desire* (keinginan), *Knowledge* (pengetahuan), *Ability* (kemampuan), dan *Reinforcement* (penguatan). Model ini mengarah pada perubahan individu dan berupaya untuk memastikan bahwa setiap tahap dalam model tersebut tercapai. Model ADKAR dapat digunakan sebagai alat yang membantu mengelola perubahan dengan fokus pada aspek individu. Melalui model ini, organisasi dapat merancang strategi untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesadaran tentang perubahan yang akan terjadi, keinginan untuk mendukung perubahan tersebut, pengetahuan yang cukup, kemampuan untuk beradaptasi, dan penguatan yang diperlukan untuk mempertahankan perubahan. Keberhasilan manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat penting. Kinerja pegawai yang baik dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, peningkatan produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Dengan memanfaatkan model ADKAR, organisasi dapat lebih efektif dalam membantu pegawai menghadapi perubahan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Pada tahun 2006, didirikan lembaga yang dikenal sebagai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. BBWS Pemali Juana

memiliki tanggung jawab terhadap pengendalian sumber daya air pada suatu area sungai, termasuk dalam hal pembentukan program, operasi, implementasi konstruksi dan konservasi. BBWS Pemali Juana masih dinilai kurang optimal kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas manajemen sumber daya air. Salah satunya dibuktikan oleh penelitian Utomo dan Darsono (2022) yang menyatakan bahwa selama tahun 2022 masih ada beberapa pekerjaan belum mencapai target, hal ini mengindikasikan kinerja pegawai pada BBWS Pemali Juana belum optimal. Kinerja pegawai BBWS Pemali Juana dapat dilihat melalui tabel.

**Tabel 1.**

**Target dan Realisasi Pekerjaan Tahun 2022**

N o.	Proyek	Targ et	Realis asi	Keterang an
1.	Normalisasi Sungai Banjir Kanal Timur Kota Semarang	100 %	93 %	Belum mencapai target
2.	Pemeliharaan berkala Pantai Randusongo Kab. Kabupaten Brebes	100 %	95 %	Belum mencapai target
3.	Pemeliharaan Bendungan Gunungrowo di Kabupaten Pati	100 %	93 %	Belum mencapai target
4.	Pembuatan Jaringan Irigasi di Kedungasem,	100 %	96 %	Belum mencapai target

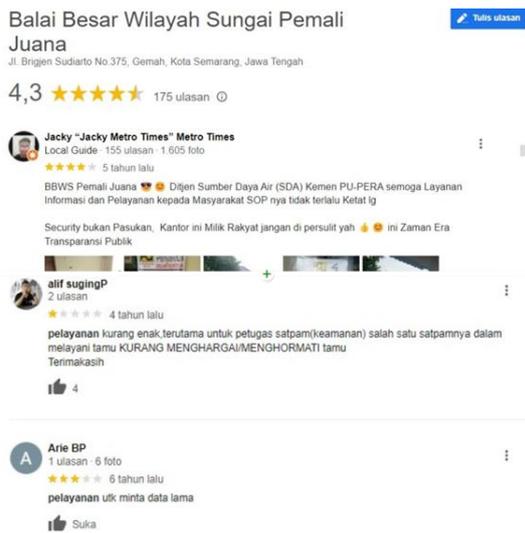
	Kabupaten Kendal			
5.	Pengerukan eceng gondok di Danau Rawa Pening, Kab. Semarang	100 %	94 %	Belum mencapai target

Sumber: Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang, 2022

Berdasarkan tabel 1. dapat disimpulkan meskipun realisasi kegiatan atau proyek tersebut sudah tinggi namun hal ini mengindikasikan bahwa indikator kemampuan (*ability*) pada *change management* model ADKAR dan indikator ketepatan waktu pada kinerja pegawai masih rendah.

Kemudian Solopos Jateng (2023, 2 November) melaporkan bahwa proyek *sheet pile* penghalau banjir rob di Tambak Lorok semula ditargetkan akan selesai pada bulan Desember tahun 2023. Namun, hingga awal tahun 2024 proyek ini belum juga selesai. Hal ini mengakibatkan warga sekitar Tambak Lorok merasa cemas menghadapi musim penghujan yang telah tiba. Keadaan tersebut menunjukkan indikator kualitas dan ketepatan waktu dalam kinerja pegawai masih belum maksimal.

Upaya meningkatkan kinerja pegawai yang maksimal masih menjadi tantangan bagi organisasi. Rendahnya kinerja pegawai dapat menimbulkan masalah yang menghambat jalannya kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. BBWS Pemali Juana dalam melaksanakan tugasnya diketahui masih mengalami kendala pada kinerja dalam pemberian pelayanan. Hal ini dibuktikan melalui penilaian dari *Google Review* terkait pelayanan yang diberikan.



Sumber: *Google Review*

**Gambar 1.**

### Keluhan Pengguna Layanan

Berdasarkan gambar 1. masih ditemukan keluhan dari pengguna layanan yang mengindikasikan kurang optimalnya kinerja pegawai BBWS Pemali Juana. Pada ulasan tersebut menyebutkan masih kurangnya transparansi publik, petugas pemberi layanan yang kurang menghargai dan menghormati serta lamanya proses dalam permohonan data.

Atas permasalahan yang dijelaskan, dapat disimpulkan untuk mencapai kinerja optimal pegawai bukanlah tugas yang mudah. Faktanya, masih banyak pegawai yang menunjukkan kinerja di bawah standar, terutama dalam aspek pelayanan, pencapaian target, dan kurangnya tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Karena itu, penulis ingin menganalisis apakah terdapat **“Pengaruh *Change Management* Model ADKAR terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana”**.

### B. Identifikasi Masalah

- a. Pada tahun 2022 ditemukan beberapa pekerjaan yang belum mencapai target. Dua diantaranya yaitu proyek normalisasi Sungai Banjir Kanal Timur Kota Semarang dan pemeliharaan

Bendungan Gunungrowo di Kabupaten Pati yang masing-masing realisasinya baru mencapai 93% dari target sebesar 100%. Meskipun realisasi kegiatan atau proyek tersebut sudah tinggi namun hal ini mengindikasikan bahwa indikator kemampuan (*ability*) pada *change management* model ADKAR dan indikator ketepatan waktu pada kinerja pegawai masih rendah.

- b. Proyek sheet pile penghalau banjir rob di Tambak Lorok semula ditargetkan akan selesai pada bulan Desember tahun 2023. Namun, hingga awal tahun 2024 proyek ini belum juga selesai.
- c. Tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai dikarenakan masih terdapat keluhan dari pengguna layanan atas pelayanan yang mereka dapatkan dari Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana yang menunjukkan indikator kemampuan (*ability*) dalam *change management* model ADKAR masih rendah.

### C. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang muncul adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *awareness* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 2) Apakah *desire* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 3) Apakah *knowledge* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 4) Apakah *ability* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 5) Apakah *reinforcement* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?

### D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *awareness* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 2) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *desire* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 3) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *knowledge* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 4) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *ability* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 5) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *reinforcement* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.

## KAJIAN TEORI

### A. Kinerja Pegawai

Menurut Wau et. al (2021:203), mengatakan kinerja pegawai adalah kualitas yang mengacu pada kualitas sumber daya manusia seperti pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan yang berfungsi untuk mendukung dan meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda.

Simamora (dalam Ferawati, A, 2017:2), mengartikan kinerja sebagai proses evaluasi pelaksanaan kerja dari individu maupun kelompok sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Evaluasi atau penilaian kinerja dapat diukur melalui tingkat efisiensi dan efektifitas seorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil

kerja atau capaian dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang telah dilakukan oleh pegawai yang nantinya dapat dijadikan sebagai tolok ukur tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Siagian (dalam Akbar, 2018:6), indikator yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kompensasi
- b. Lingkungan kerja
- c. Budaya organisasi
- d. Kepemimpinan
- e. Motivasi kerja
- f. Disiplin kerja
- g. Kepuasan kerja

Indikator kinerja menurut Robbins (dalam Sophiah & Sangdji, 2018) yakni sebagai berikut:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan Waktu
- d. Efektivitas
- e. Kemandirian

Indikator kinerja lainnya menurut Hasibuan (dalam Daulay & Hikmah, 2020:16), adalah:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Pengetahuan
- d. Keandalan dan
- e. Kerjasama.

Berdasarkan hasil temuan indikator dari beberapa ahli, penelitian ini menggunakan indikator yaitu:

- a. Disiplin Kerja
- b. Kualitas
- c. Kuantitas
- d. Ketepatan Waktu
- e. Efektivitas

Indikator-indikator diatas dapat digunakan dalam mengukur kinerja pegawai. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh tingkat kinerja yang telah

dicapai, sehingga dapat dilakukan upaya perbaikan atau peningkatan kinerja.

## B. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan pendorong utama dalam mengubah pola pikir serta budaya kerja para karyawan dalam organisasi. Pendekatan manajemen perubahan menekankan perlunya perencanaan, organisasi, kepemimpinan, dan pengendalian dalam menjalankan proses perubahan. Perubahan organisasi terjadi ketika organisasi beralih dari keadaan saat ini menuju ke arah yang diharapkan, yakni mencapai peningkatan efektivitas. Faktor pendorong perubahan organisasi dapat berasal dari luar, seperti perubahan ekonomi, persaingan pasar, teknologi baru, hukum internasional, regulasi pemerintah, dan dinamika pasar tenaga kerja, serta dari dalam organisasi, seperti proses administrasi, pertumbuhan organisasi, isu-isu personal, sosial, dan restrukturisasi ekonomi (Mogogole & Jokonya, 2018).

Tujuan perubahan organisasi adalah untuk memperbaiki sistem atau budaya yang sudah ada agar sesuai dengan kondisi saat ini. Adaptasi terhadap perubahan merupakan cara untuk menyesuaikan diri agar organisasi tetap relevan dalam lingkungan yang berubah. Manajemen perubahan diperlukan untuk mengelola dampak dari perubahan tersebut, mengingat tidak semua individu dapat menerima perubahan dengan baik, terutama jika mereka telah nyaman dengan keadaan yang telah ada. Namun, perubahan yang dikelola dengan baik memiliki manfaat yang signifikan, seperti meningkatkan dinamika organisasi dan kemajuan dalam teknologi, ilmu pengetahuan, serta budaya kerja.

Wibowo (2011) mengungkapkan bahwa perubahan dapat terjadi tanpa disadari, membutuhkan penyesuaian dalam cara berpikir dan bertindak, yang bisa menjadi proses yang mahal dan sulit. Perubahan tidak dapat dihindari karena

dorongan dari luar maupun kebutuhan internal. Semua organisasi dihadapkan pada lingkungan yang dinamis, yang seringkali mendorong perubahan, baik oleh faktor eksternal maupun internal.

## C. Manajemen Perubahan Model ADKAR

Hiatt (dalam Nabiela & Armanu, 2022: 348) berpendapat bahwa dalam mendorong suksesnya perubahan terdapat 5 elemen yaitu *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* atau yang disingkat dengan ADKAR. ADKAR merupakan suatu metode yang digunakan dalam perubahan di pemerintahan, bisnis, dan komunitas, yang memiliki 5 elemen yang dibangun dalam sebuah kerangka untuk mencapai perubahan. Model ADKAR ini dibangun dalam suatu kerangka untuk mengelola individu dalam melakukan perubahan. Langkah-langkah menyusun strategi manajemen perubahan dilakukan sebagai berikut:

- 1) Membangun *Awareness*
- 2) Menciptakan *Desire*
- 3) Meningkatkan *Knowledge*
- 4) Meningkatkan *Ability*
- 5) Membuat *Reinforcement*

## METODE

Tipe penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* atau penelitian eksplanatori, yaitu untuk menjelaskan bagaimana satu variabel mempengaruhi variabel lainnya dengan pengujian hipotesis. Teknik penentuan sampel dilakukan dengan *quota sampling*, dengan perhitungan sampel menggunakan rumus Slovin yang menghasilkan sampel sebanyak 85 responden. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini ialah skala Likert. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diuji menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian

hipotesis penelitian menggunakan regresi linear berganda dan koefisien determinasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil

Hasil dan pembahasan akan berisi data seputar hasil penelitian yang diolah dengan menggunakan IBM SPSS *Statistics* 25 dan *Microsoft Excel*. Data yang akan dijabarkan adalah hasil uji validitas dan reliabilitas, analisis variabel *change management model Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement (ADKAR)* (X) dan kinerja pegawai (Y), pengaruh hubungan *change management model Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement (ADKAR)* terhadap kinerja pegawai, dan faktor dominan variabel *change management model Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement (ADKAR)* terhadap kinerja pegawai.

#### 1) Uji Validitas

**Tabel 2.**

**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ (5%)	Keterangan
Kinerja Pegawai	1	0,276	0,213	Valid
	2	0,451	0,213	Valid
	3	0,394	0,213	Valid
	4	0,440	0,213	Valid
	5	0,426	0,213	Valid
	6	0,595	0,213	Valid
	7	0,628	0,213	Valid
	8	0,450	0,213	Valid
	9	0,258	0,213	Valid
	10	0,357	0,213	Valid
	11	0,403	0,213	Valid
	12	0,592	0,213	Valid
Change Management Model Awareness, Desire, Knowledge, Ability,	1	0,281	0,213	Valid
	2	0,503	0,213	Valid
	3	0,448	0,213	Valid
	4	0,373	0,213	Valid
	5	0,436	0,213	Valid
	6	0,546	0,213	Valid
	7	0,579	0,213	Valid

Variabel	Pernyataan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$ (5%)	Keterangan
dan Reinforcement (ADKAR)	8	0,574	0,213	Valid
	9	0,490	0,213	Valid
	10	0,564	0,213	Valid
	11	0,625	0,213	Valid
	12	0,607	0,213	Valid
	13	0,489	0,213	Valid
	14	0,424	0,213	Valid
	15	0,283	0,213	Valid
	16	0,220	0,213	Valid

Sumber: Output SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan 2. dapat diketahui bahwa masing-masing item pernyataan memiliki nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan taraf signifikan 5% (0,213), dengan demikian butir-butir pernyataan tersebut dinyatakan valid.

#### 2) Uji Reliabilitas

**Tabel 3.**

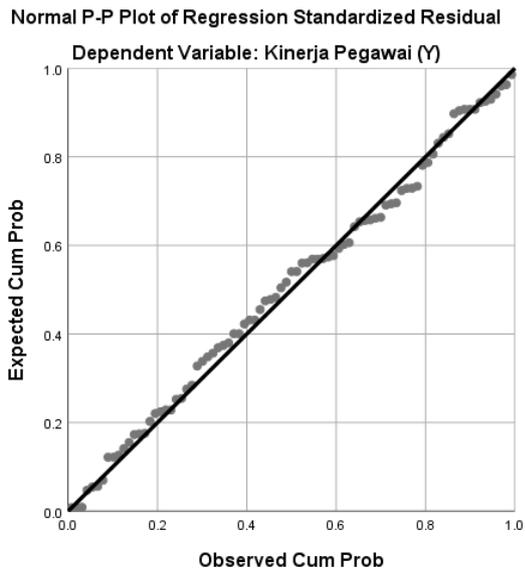
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	Role of Thumb	Keterangan
Change Management Model ADKAR	0,750	0,6	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0,616	0,6	Reliabel

Sumber: Output SPSS yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3., hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah seluruh variabel yang digunakan di dalam penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian reliabel.

#### 3) Uji Normalitas



Sumber: Output IBM SPSS *Statistics 25*

**Gambar 2.**

**Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan hasil pada gambar 2. tersebut terlihat bahwa sebaran titik-titik dari gambar Normal P-P Plot relatif mendekati garis lurus, sehingga dapat disimpulkan bahwa (data) residual terdistribusi normal.

4) Uji Multikolinearitas

**Tabel 4.**

**Hasil Uji Multikolinearitas**

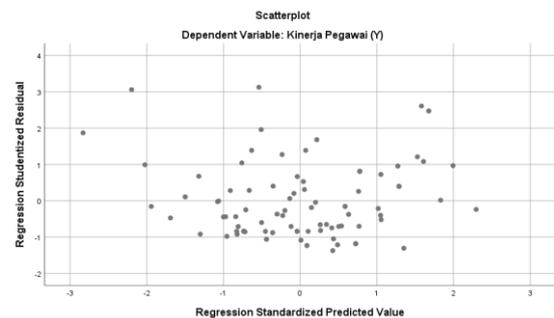
Variabel	Nilai Toleransi	VIF
<i>Awareness</i> (X1)	0,711	1,407
<i>Desire</i> (X2)	0,745	1,341
<i>Knowledge</i> (X3)	0,630	1,586
<i>Ability</i> (X4)	0,643	1,555
<i>Reinforcement</i> (X5)	0,848	1,180

Sumber: Output IBM SPSS *Statistics 25*

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Imam Ghazali (2011: 107-108) tidak terjadi multikolinearitas apabila nilai *tolerance* > 0,100 dan nilai VIF < 10,00. Dilihat dari kelima variabel tersebut tidak

ada nilai sig yang lebih besar dari 0,05 maka dapat dikatakan tidak terjadi multikolinieritas pada kelima variabel bebas tersebut.

5) Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Output IBM SPSS *Statistics 25*

**Gambar 3.**

**Scatterplot**

Gambar di atas menunjukkan sebaran titik tidak membentuk suatu pola atau alur tertentu, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

6) Uji t Test

**Tabel 5. Hasil Uji t Test**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	8,444	1,316		6,415	0,000
	X1	1,328	0,126	0,491	10,550	0,000
	X2	0,418	0,077	0,248	5,454	0,000
	X3	0,274	0,096	0,141	2,865	0,005
	X4	0,568	0,094	0,294	6,015	0,000
	X5	0,500	0,075	0,283	6,639	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Output IBM SPSS *Statistics 25*

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing (parsial) variabel independen yaitu *awareness*, *desire*,

*knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* terhadap kinerja pegawai. Melalui  $\alpha = 5\%$  (0,05) dan  $t \text{ tabel} = t (\alpha/2; n-k-1) = t (0,025; 79) = 1,994$ . Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan dari tabel 5. sebagai berikut:

- 1) Nilai koefisien regresi variabel *awareness* (X1) memiliki t hitung sebesar 10,550 dengan t tabel sebesar 1,994, signifikansi variabel *awareness* terhadap variabel terkait yaitu kinerja pegawai sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Kesimpulannya nilai t hitung > t tabel dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya variabel *awareness* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji maka, hipotesis diterima bahwa *awareness* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BBWS Pemali Juana.
- 2) Nilai koefisien regresi variabel *desire* (X2) memiliki t hitung sebesar 5,454, dengan t tabel 1,994, signifikansi variabel *desire* terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Dapat disimpulkan nilai t hitung > t tabel dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya variabel *desire* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji maka, hipotesis diterima bahwa *desire* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BBWS Pemali Juana.
- 3) Nilai koefisien regresi variabel *knowledge* (X3) memiliki t hitung sebesar 2,865, dengan t tabel 1,994, signifikansi variabel *knowledge* terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,005 atau lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Kesimpulannya nilai t hitung > t tabel dan signifikansi  $0,005 < 0,05$  artinya variabel *knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji maka, hipotesis diterima bahwa *knowledge* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BBWS Pemali Juana.

- 4) Nilai koefisien regresi variabel *ability* (X4) memiliki t hitung sebesar 6,015, dengan t tabel 1,994, signifikansi variabel *ability* terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Kesimpulannya nilai t hitung > t tabel dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya variabel *ability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji maka, hipotesis diterima bahwa *ability* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BBWS Pemali Juana.
- 5) Nilai koefisien regresi variabel *reinforcement* (X5) memiliki t hitung sebesar 6,639, dengan t tabel 1,994, signifikansi variabel *reinforcement* terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,000 atau lebih kecil dari nilai alpha 0,05. Dapat disimpulkan bahwa nilai t hitung > t tabel dan signifikansi  $0,000 < 0,05$  artinya variabel *reinforcement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai atau hipotesis diterima. Berdasarkan hasil uji maka, hipotesis diterima bahwa *reinforcement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai BBWS Pemali Juana.

7) Uji F

**Tabel 6. Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	558,475	5	111,695	114,411	.000 <sup>b</sup>
	Residual	77,125	79	0,976		
	Total	635,600	84			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

b. Predictors: (Constant), Reinforcement (X5), Desire (X2), Awareness (X1), Ability (X4), Knowledge (X3)

Sumber: Output IBM SPSS *Statistics 25*

Berdasarkan hasil uji simultan (uji f) dari tabel 3.39 di atas diketahui F hitung sebesar

114,411 dengan nilai signifikansi 0,000 sedangkan nilai F tabel pada tabel distribusi dengan tingkat kesalahan 5% adalah sebesar 2,330.  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$  ( $114,411 \geq 2,330$ ) dengan nilai signifikansi  $0,00 \leq 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X1, X2, X3, X4, dan X5 berpengaruh positif dan simultan terhadap variabel Y. Hal ini berarti *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

### 8) Uji Koefisien Determinasi R<sup>2</sup>

**Tabel 7.**

#### Hasil Uji R<sup>2</sup>

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.937 <sup>a</sup>	0,879	0,871	0,988

a. Predictors: (Constant), Reinforcement (X5), Desire (X2), Awareness (X1), Ability (X4), Knowledge (X3)

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Sumber: Output IBM SPSS *Statistics 25*

Berdasarkan pada tabel 7. diperoleh nilai koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) sebesar 0,879 artinya terdapat hubungan positif antara *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability* dan *reinforcement* terhadap kinerja pegawai dan mempunyai kolerasi sebesar 87,9%, sisanya 12,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sementara untuk besarnya pengaruh dari masing-masing *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability* dan *reinforcement* terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 8.

**Tabel 8.**

#### Rekapitulasi Hasil R<sup>2</sup> Masing-Masing Variabel

No.	Variabel	R <sup>2</sup>	Besarnya Pengaruh
1.	<i>Awareness</i>	0,519	51,9%
2.	<i>Desire</i>	0,215	21,5%

No.	Variabel	R <sup>2</sup>	Besarnya Pengaruh
3.	<i>Knowledge</i>	0,350	35,0%
4.	<i>Ability</i>	0,437	43,7%
5.	<i>Reinforcement</i>	0,220	22,0%

Sumber: Output IBM SPSS *Statistics 25*

Berdasarkan tabel 8. diketahui bahwa besarnya pengaruh masing-masing variabel terhadap kinerja pegawai yakni *awareness* sebesar 51,9%, *desire* sebesar 21,5%, *knowledge* sebesar 35%, *ability* sebesar 43,7%, dan *reinforcement* sebesar 22%. Dapat disimpulkan dari kelimanya, faktor dominan *change management* model ADKAR yang mempengaruhi kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana yakni *awareness*.

### B. Pembahasan

Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana telah merumuskan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) untuk mengevaluasi kinerja para pegawainya. SKP menguraikan harapan kinerja yang diinginkan dari para pegawai dalam periode tertentu, yang mencakup hasil dan perilaku kerja mereka. Berdasarkan data penelitian terkait SKP, rata-rata pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana memperoleh penilaian perilaku kerja yang sesuai dengan harapan pimpinan dan predikat kinerja pegawai yang baik. Berikut adalah ringkasan penilaian aspek SKP Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana:

1) Kuantitas: Kuantitas pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana sudah baik, dengan pertimbangan atas keberhasilan mereka dalam mencapai hasil kerja yang ditargetkan dalam waktu yang telah ditentukan. Meskipun beberapa pegawai mengalami hambatan seperti sakit atau keadaan tak terduga lainnya, secara umum tugas pokok dan fungsi telah dilaksanakan dengan baik.

2) Kualitas: Kualitas kerja pegawai dinilai baik, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan terutama terkait kepuasan hasil

kerja. Perlu adanya pembinaan dan motivasi lebih lanjut untuk memastikan hasil kerja yang optimal dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

3) Waktu: Pengelolaan waktu merupakan hal yang penting, dan sebagian besar pegawai telah melaksanakan tugas mereka sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Namun, implementasi standar operasional prosedur (SOP) perlu terus diperhatikan untuk memastikan ketaatan dan kinerja yang optimal.

4) Biaya: Realisasi biaya kegiatan telah sesuai dengan target yang ditetapkan, dengan PPK bertanggung jawab langsung atas pengelolaan biaya tersebut.

Perilaku kerja pegawai terutama dalam hal akuntabilitas menjadi fokus utama penilaian. Beberapa pegawai masih melanggar kedisiplinan dan ada keluhan terkait efektivitas penggunaan sumber daya yang tersedia, seperti kurangnya tenaga ahli di bidang teknik dan teknologi informasi. Evaluasi SKP menunjukkan kategori kinerja pegawai secara keseluruhan adalah baik, dan akan dibahas lebih lanjut mengenai pengaruh *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.

### **Pengaruh *Awareness* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *awareness* terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Keputusan mengenai hipotesis H1 diterima, sedangkan H0 ditolak, terbukti dengan nilai t hitung yang melebihi t tabel ( $10,550 > 1,994$ ), dengan tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Pengaruh *awareness* terhadap kinerja pegawai sebesar 51,9% dan menjadi faktor yang berpengaruh tinggi pada model manajemen perubahan ADKAR yang mempengaruhi kinerja pegawai di BBWS Pemali Juana.

Pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana, Semarang, telah menyadari pentingnya perubahan melalui dialog dengan pimpinan mereka. Mereka dan pimpinan secara rutin melaksanakan tugas pemantauan dan evaluasi penerapan pola pengelolaan sumber daya air serta rencana pengelolaan sumber daya air. Pemimpin di setiap bidang melakukan evaluasi berkala dengan rentang waktu yang berbeda untuk mengidentifikasi kendala internal dan eksternal. Namun masih ada tanggapan dari responden yang menyatakan bahwa pimpinan kurang memberikan kesempatan untuk berdiskusi mengenai perubahan yang sedang atau akan dilakukan. Ini menjadi hal penting dalam mencapai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) terkait laporan pemantauan dan evaluasi penerapan pola pengelolaan sumber daya air serta rencana pengelolaan sumber daya air.

### **Pengaruh *Desire* (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Pengaruh *desire* terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana menunjukkan hasil positif dan signifikan. Keputusan hipotesis menunjukkan H2 diterima dan H0 ditolak, didukung oleh t hitung  $> t$  tabel ( $5,454 > 1,994$ ), dengan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh mencapai 21,5%. Kesadaran pegawai untuk berpartisipasi dalam perubahan tercermin dalam penegakan nilai-nilai PENA (Pelayanan Prima, No Bribery, No Gift, No Luxurious Lifestyle, No Kick Back, Amanah), yang sesuai dengan sasaran kinerja pegawai. Pemberian kesempatan kemajuan karir dapat meningkatkan motivasi dan antusiasme pegawai untuk berubah, meskipun penelitian menunjukkan bahwa kemajuan karir tidak hanya bergantung pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada faktor lain seperti pendidikan dan pengembangan kemampuan.

### **Pengaruh *Knowledge* (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Pengaruh *knowledge* terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana secara positif dan signifikan telah terbukti. H3 diterima sementara H0 ditolak, didukung oleh nilai t hitung  $> t$  tabel ( $2,865 > 1,994$ ) dengan signifikansi  $0,005 < 0,05$ . Secara spesifik, *knowledge* memberikan kontribusi sebesar 35% terhadap kinerja pegawai, yang mencakup pemahaman akan perilaku, proses, alat, sistem, keterampilan, dan teknik yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan.

Pegawai telah diberikan pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan keterampilan mereka dalam mengelola perubahan, dengan tujuan mencapai sasaran kinerja seperti penyusunan dan pelaksanaan pengelolaan sumber daya air, studi kelayakan, perjanjian kerja, dan laporan kinerja balai. Meskipun demikian, beberapa pegawai masih menghadapi kesulitan dalam beradaptasi dengan perubahan tersebut. Pemimpin telah memberikan contoh positif dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi, yang dapat dipantau melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), meskipun hasil yang nyata membutuhkan waktu untuk terwujud. Ditemukan bahwa sebagian besar pegawai telah memahami proses baru dalam tugas dan pelayanan, namun masih ada tantangan dalam beradaptasi sepenuhnya dengan prosedur baru tersebut. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dan dukungan dalam menjawab tantangan perubahan tetap menjadi fokus untuk mencapai kinerja yang optimal.

#### **Pengaruh *Ability* (X4) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

*Ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. H4 diterima dan H0 ditolak, didukung oleh hasil uji statistik dimana nilai t hitung ( $6,015$ ) melebihi nilai t tabel ( $1,994$ ), dengan signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Besarnya pengaruh mencapai 43,7%.

Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana telah berhasil membentuk agen perubahan yang memiliki kemampuan memimpin transformasi. Para pemimpin dalam berbagai bidang pekerjaan telah berperan sebagai katalisator yang menggerakkan proses perubahan serta membimbing para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi mereka. Meskipun berasal dari divisi dan jabatan yang berbeda, pegawai telah bekerja sebagai satu tim untuk mencapai kesuksesan dalam mengimplementasikan perubahan. Namun, masih terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi, seperti pengelolaan dan bimbingan teknis terkait pengelolaan sumber daya air, sistem drainase, hidrologi, informasi sumber daya air, serta penyusunan laporan akuntansi keuangan dan barang milik negara. Pegawai merasa bahwa pemimpin sebagai agen perubahan belum memberikan bimbingan yang optimal untuk mencapai kesuksesan dalam proses perubahan. Miskomunikasi dan konflik kepentingan juga menjadi tantangan bagi kerja sama dalam tim.

Wawancara dengan pegawai menunjukkan adanya perbedaan karakter dan pendekatan pemimpin dalam memberikan bimbingan kepada pegawai. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam aspek perilaku kerja, seperti penggunaan kekayaan BMN secara bertanggung jawab, kemampuan untuk menyesuaikan diri di berbagai lingkungan kerja, tindakan proaktif, kerja sama terbuka untuk menciptakan nilai tambah, serta dukungan dalam pengembangan sumber daya manusia dan penggunaan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuan bersama.

#### **Pengaruh *Reinforcement* (X5) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

*Reinforcement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. H5 diterima dan H0 ditolak, didukung oleh

nilai t hitung (6,639) yang melebihi nilai t tabel (1,994), dengan tingkat signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Hal ini menegaskan bahwa *reinforcement* memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 22% terhadap kinerja pegawai. Faktor internal dan eksternal, seperti *celebration* dan *reward* untuk realisasi perubahan, serta kepuasan individu dengan prestasi dan manfaat perubahan, menjadi representasi dari *reinforcement*. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai telah diapresiasi atas keterlibatan dan adaptasi terhadap perubahan, meskipun masih terdapat keluhan terkait kurangnya apresiasi dan insentif, serta minimnya perayaan untuk meningkatkan semangat kerja.

Secara keseluruhan, *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nabiela dan Armanu (2022).

## PENUTUP

### A. Kesimpulan

Kesimpulan pada penelitian ini terdiri dari tiga bagian. Berikut adalah kesimpulannya:

1. Variabel Change Management Model ADKAR di BBWS Pemali Juana dinilai baik dengan nilai mean 3,08, namun perlu diperhatikan indikator *reinforcement* yang mendapat skor terendah (2,77). Hasil wawancara dan observasi menunjukkan kurangnya apresiasi dari rekan kerja dan pimpinan terhadap usaha pegawai dalam tugas dan tanggung jawab mereka, yang dianggap penting untuk meningkatkan semangat dan kinerja optimal. Sementara, Kinerja Pegawai (Y) di BBWS Pemali Juana juga dinilai baik dengan nilai mean 3,23. Namun, indikator ketepatan waktu dan efektivitas perlu diperhatikan kembali karena masih rendah dibanding indikator lainnya (masing-masing 3,23 dan 3,04). Hasil wawancara dan observasi menunjukkan pelanggaran terhadap kedisiplinan waktu dan keluhan terkait penggunaan sumber daya yang kurang efisien karena kurangnya keahlian dalam hal teknologi. Ini menegaskan perlunya perhatian kembali terhadap pelatihan dan pendidikan pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *awareness* terhadap kinerja pegawai. Keputusan hipotesis H1 diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t hitung  $> t$  tabel ( $10,550 > 1,994$ ) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh *awareness* terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 51,9% dan menjadi faktor yang memberikan pengaruh paling besar pada *change management* model ADKAR yang mempengaruhi kinerja pegawai BBWS Pemali Juana.
3. Pengaruh *desire* terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan hal ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan *desire* maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Keputusan hipotesis H2 diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t hitung  $> t$  tabel ( $5,454 > 1,994$ ) dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Besarnya pengaruh *desire* terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 21,5%.
4. Pengaruh *knowledge* terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan hal ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan *knowledge* maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Keputusan hipotesis H3 diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai t hitung  $> t$  tabel ( $2,865 > 1,994$ ) dengan nilai signifikansi  $0,005 < 0,05$  sehingga *knowledge* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai. Sementara besarnya pengaruh *knowledge* terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 35%.

5. Pengaruh *ability* terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan hal ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan *ability* maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Keputusan hipotesis H4 diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6,015 > 1,994$ ) dengan nilai signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Sementara besarnya pengaruh *ability* terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 43,7%.
6. Pengaruh *reinforcement* terhadap kinerja pegawai adalah positif dan signifikan hal ini menunjukkan apabila terjadi peningkatan *reinforcement* maka akan mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Keputusan hipotesis H5 diterima dan H0 ditolak. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6,639 > 1,994$ ) dengan nilai signifikansi  $0,00 < 0,05$ . Besarnya pengaruh *reinforcement* terhadap kinerja pegawai yakni sebesar 22%.

## B. Saran

Setelah dipaparkan kesimpulan hasil penelitian, berikut ini saran-saran yang dapat peneliti berikan:

1. Bagi Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana:
  - a. Memperkuat sistem penghargaan dan pengakuan, menyediakan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kemampuan, serta memastikan komunikasi yang terbuka dan transparan tentang perubahan yang terjadi,
  - b. Memperbaiki sistem manajemen waktu yang efisien, termasuk dengan penjadwalan yang jelas dan membuat prioritas tugas berdasarkan urgensi serta dampaknya terhadap tujuan organisasi yang hendak dicapai. Selain itu melalui pemberian pelatihan

kepada pegawai terkait manajemen waktu, pemecahan masalah, dan keterampilan yang relevan dengan tugas mereka.

- c. Membudayakan pemberian apresiasi dari hal paling sederhana dengan cara memberikan pujian atas hasil kerja yang diberikan antar pegawai maupun pimpinan terhadap pegawai.
  - d. Meningkatkan kedisiplinan, ketertiban dan kerjasama dalam menyelesaikan tugas maupun pencapaian perubahan menuju kinerja yang lebih baik. Selain itu pegawai dapat mengonsultasikan kesulitan yang dihadapi dengan pemimpin.
2. Bagi peneliti selanjutnya:
    - a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dan referensi untuk penelitian serta sebagai bahan pertimbangan untuk lebih memperdalam penelitian.
    - b. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan model manajemen perubahan lainnya sebagai variabel penelitian misalnya model ISCA.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Analisa faktor-faktor yang mempengaruhi kerja. *Jiaganis*, 3(2), 1–17.
- Azizy, A. Qodri. (2007). *Change Management dalam Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- BBWS Pemali Juana. (2021). *Buku Saku Pegawai BBWS Pemali Juana*. [https://sda.pu.go.id/balai/bbwspemali\\_juana/files/capaian/BUKU\\_SAKU\\_PENA\\_SDA.pdf](https://sda.pu.go.id/balai/bbwspemali_juana/files/capaian/BUKU_SAKU_PENA_SDA.pdf) diakses pada 26 Maret 2023
- Bukhari, S. E. P. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

- Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 89–103.
- Daulay, N., & Hikmah. (2020). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Poetra Jaya Sukses Mandiri di Batam. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 9(1), 14–19.
- Dewi, Rosma R. & Kurniawan, Teguh. (2019). Manajemen Perubahan Organisasi Publik: Mengatasi Resistensi Perubahan. *Jurnal NATAPRAJA*, 7(1), 53-72.
- Fahmi, Irham. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Mogogole, K. E., & Jokonya, O. (2018). A conceptual framework for implementing It change management in public sectors. *Procedia Computer Science*, 138, 835–842.
- Nabiela, Noorsy Z. & Armanu, Pusvita Y. (2022). Implementasi *Change Management* Menggunakan *Awareness, Desire, Knowledge, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement (ADKAR) Approach* dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 1(3), 346-356.
- Robbins, Stephen P. (2012). *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prenhalindo.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A. Judge. (2017). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sasono, Norman. (2020). Pengaruh Manajemen Perubahan Pada Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 8(1), 018 – 033.
- Sedarmayanti. 2009. “Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Kepemimpinan yang baik)”. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sedarmayati. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Utomo, Setiyo & Darsono. (2022). Pengaruh Insentif, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang. *Jurnal Dharma Ekonomi*, 29(1), 1–15.
- Wau, Waoma, S., & Fau, F. T. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Somambawa Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2), 203–212.
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.