

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT PRAMBANAN DWIPAKA**



Disusun Oleh:

I NYOMAN TRISATYA RHENANDA
NPM: 21420006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA**

2026

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT PRAMBANAN DWIPAKA**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma
Surabaya Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen**



Diajukan Oleh:

INYOMAN TRISATYA RHENANDA

NPM: 21420006

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA SURABAYA**

2026

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT PRAMBANAN DWIPAKA**

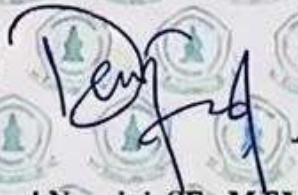
Diajukan Oleh:

INYOMAN TRISATYA RHENANDA

NPM: 21420006

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH:

DOSEN PEMBIMBING



Dewi Nuraini, SE., M.SM.

Tanggal, 23 Juli 2026

KETUA PROGRAM STUDI



Dwi Indah Mustikorini, SE., MM.

Tanggal, 22 Juli 2026

SKRIPSI

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA PT PRAMBANAN DWIPAKA**

Diajukan Oleh:

I NYOMAN TRISATYA RHENANDA

NPM: 21420006

SUSUNAN DEWAN PENGUJI:

Pembimbing Utama



Dewi Nuraini, SE., M.SM.

Anggota Dewan Penguji



Dr. Titik Inayati, SE., MM.



Matheous Tamongsang, SE., M.Si.

**Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Manajemen**

Tanggal, 23 Juli 2026



Dwi Indah Mustikorini, SE., MM.

KETUA PROGRAM STUDI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : I Nyoman Trisatya Rhenanda

NPM : 21420006

Alamat : Jalan Simo Hilir Blok 6B No 8

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul **“PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI VARABEL MEDIASI PADA PT PRAMBANAN DWIPAKA”** bebas plagiat.

Surabaya, 24 Juli 2026
Yang membuat pernyataan



I Nyoman Trisatya Rhenanda

KATA PENGANTAR

Puja dan puji Syukur atas hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena telah memberikan Rahmat dan Kesehatan yang melimpah, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Perubahan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT Prambanan Dwipaka” sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Sarjana (S1) Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.

Penulis sadar bahwa, penulisan skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa adanya bimbingan, masukan, nasihat dan motivasi dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi. Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih sebesar – besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Rr. Nugrahini Susantinah Wisnujati, M.Si. selaku Rektor Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
2. Ibu Dra. Ec. Hj. Pratiwi Dwi Karjati, MM.CRA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
3. Ibu Dwi Indah Mustikorini, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
4. Dr. Adrianto Trimarjono, S.E., M.M selaku Dosen Wali terima kasih atas bimbinganya selama perkuliahan.

5. Ibu Dewi Nuraini, SE. M.SM selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak meluangkan tenaga dan waktu dalam membimbing, memberi kemudahan, pengarahan, motivasi, semangat dan saran-saran dengan penuh kesabaran selama penulisan skripsi ini.
6. Seluruh jajaran dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, terutama di Program Studi Manajemen, atas dedikasi dan bekal ilmu pengetahuan bermanfaat yang telah diberikan selama masa studi penulis.
7. Terima kasih kepada keluarga saya yang telah senantiasa memberikan dukungan serta semangat, dan juga kepada kakak saya, Citra, yang selalu memberikan motivasi, bantuan, dan arahan terbaik hingga saya mampu menyelesaikan studi ini.

Penulis hanya dapat berharap semoga Tuhan Yang Maha Esa membalas segala kebaikan serta memberikan berkat bagi berbagai pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat bermanfaat dan berarti bagi penulis untuk perbaikan di masa mendatang.

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Sistematika Skripsi.....	11
BAB II TELAAH PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.1.2 Tujuan Manajemen SDM	16
2.1.1.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.2 Budaya Organisasi	19
2.1.2.1 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	22
2.1.2.2 Dimensi Budaya Organisasi	23
2.1.2.3 Indikator Budaya Organisasi.....	27
2.1.2.4 Peran Budaya Organisasi dalam Organisasi.....	28

2.1.3	Manajemen Perubahan	29
2.1.3.1	Dimensi Manajemen Perubahan	30
2.1.3.2	Indikator Manajemen Perubahan	32
2.1.3.3	Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Perubahan	33
2.1.3.4	Peran Manajemen Perubahan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan	36
2.1.4	Kinerja Karyawan	37
2.1.4.1	Dimensi Kinerja Karyawan.....	38
2.1.4.2	Indikator Kinerja Karyawan.....	39
2.1.4.3	Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	41
2.1.4.4	Metode Pengukuran Kinerja Karyawan	43
2.1.4.5	Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan	44
2.2	Penelitian Terdahulu	45
2.3	Pengembangan Hipotesis	54
2.3.1	Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	54
2.3.2	Hubungan Budaya Organisasi dengan Manajemen Perubahan	55
2.3.3	Hubungan Manajemen Perubahan dengan Kinerja Karyawan	56
2.3.4	Peran Manajemen Perubahan sebagai Variabel Mediasi	57
2.3.5	Hipotesis.....	57
2.4	Kerangka Konseptual	58
BAB III METODE PENELITIAN.....		59
3.1	Pendekatan Penelitian	59
3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	59
3.2.1	Populasi.....	59
3.2.2	Sampel.....	60
3.3	Identifikasi Variabel.....	61
3.4	Definisi Operasional.....	62
3.4.1	Definisi Operasional Budaya Organisasi (X).....	62
3.4.2	Definisi Operasional Manajemen Perubahan (Z).....	63
3.4.3	Definisi Operasional Kinerja Karyawan (Y).....	63
3.5	Jenis dan Sumber Data	64
3.5.1	Jenis Data	64

3.5.2	Sumber Data.....	65
3.6	Prosedur Pengumpulan Data.....	65
3.7	Teknik Analisis Data.....	67
3.7.1	Uji Instrumen	67
3.7.2	Statistik Deskriptif	68
3.7.3	Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)	69
3.7.4	Pengujian Model Struktural (Inner Model).....	69
3.7.5	Uji Hipotesis	70
3.7.6	Uji Mediasi.....	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		72
4.1	Hasil Penelitian	72
4.1.1	Gambaran Obyek Penelitian	72
4.1.1.1	Visi dan Misi Perusahaan	72
4.1.1.2	Proyek – Proyek PT Prambanan Dwipaka	73
4.1.2	Statistik Deskriptif	74
4.1.2.1	Proses Seleksi Sampel.....	74
4.1.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	76
4.1.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
4.1.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	77
4.1.2.4	Deskripsi Variabel Penelitian	78
4.1.2.5	Deskripsi Jawaban Responden.....	78
4.1.2.6	Uji Full Collinearity	83
4.1.3	Hasil Pengujian Hipotesis	84
4.1.3.1	Uji Outer Model	84
4.1.3.2	Uji Inner Model.....	92
4.2	Pembahasan.....	100
4.2.1	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	100
4.2.2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Perubahan.....	102
4.2.3	Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan.....	103
4.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Manajemen Perubahan sebagai Variabel Mediasi	104
BAB V SIMPULAN DAN SARAN		106

5.1	Simpulan Penelitian	106
5.2	Keterbatasan Peneliti.....	107
5.3	Saran Penelitian.....	107
5.3.1	Saran Operasional (Saran Perusahaan)	107
5.3.2	Saran (Saran Peneliti Selanjutnya).....	108
DAFTAR PUSTAKA		109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	58
Gambar 4.1 Hasil Uji Outer Model.....	86

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	45
Tabel 2.2 Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya Dengan Saat Ini ...	50
Tabel 4.1 Proyek - Proyek PT Prambanan Dwipaka.....	73
Tabel 4.2 Tabel Seleksi Sampel	75
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	76
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan jenis Kelamin	76
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	77
Tabel 4.6 Kategori Jawaban Responden Interval Kategori.....	78
Tabel 4.7 Jawaban Respoden Budaya Organisasi (X)	79
Tabel 4.8 Jawaban Respoden Manajemen Perubahan (Z)	80
Tabel 4.9 Jawaban Respoden Kinerja Karyawan (Y)	81
Tabel 4.10 Uji VIF	83
Tabel 4.11 Hasil Uji Outer Loading.....	87
Tabel 4.12 Hasil Uji Cross Loading.....	88
Tabel 4.13 Hasil Uji HTMT.....	90
Tabel 4.14 Construct Reliability dan Validity.....	91
Tabel 4.15 Pengujian Path Coefficient.....	93
Tabel 4.16 Uji R – Square.....	94
Tabel 4.17 Hasil Uji F–Square.....	95
Tabel 4.18 Hasil uji Model Fit	96
Tabel 4.19 Hasil Path Coefficient pengaruh Secara Langsung.....	97
Tabel 4.20 Hasil Path Coeffiecient pengaruh Secara Tidak Langsung.....	99

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I SURAT PENGANTAR PENELITIAN.....	111
LAMPIRAN II KUESIONER PENELITIAN	113
LAMPIRAN III DATA TABULASI.....	119
LAMPIRAN IV MODEL PENGUKURAN (OUTER MODEL).....	133
LAMPIRAN V MODEL STRUKTURAL (INNER MODEL)	135

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Manajemen Perubahan sebagai variabel mediasi pada PT Prambanan Dwipaka. Berlandaskan teori *Task Performance* dari Koopmans (2014), variabel kinerja difokuskan spesifik pada efektivitas pelaksanaan tugas utama. Menggunakan teknik *purposive sampling*, diperoleh sampel sebanyak 168 responden dari total 175 karyawan dengan kriteria domisili Surabaya dan masa kerja minimal 1 tahun. Data primer dikumpulkan melalui Google Form dan dianalisis menggunakan SEM – PLS via SmartPLS v4. Hasil analisis struktural membuktikan seluruh hipotesis berpengaruh positif dan signifikan: Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur = 0,484) dan terhadap Manajemen Perubahan (koefisien jalur = 0,697); sedangkan Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (koefisien jalur = 0,335). Selanjutnya, Manajemen Perubahan terbukti secara signifikan memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,233. Nilai *R-Square* menunjukkan kontribusi model sebesar 0,573 untuk Kinerja Karyawan dan 0,486 untuk Manajemen Perubahan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, sekaligus mengoptimalkan keberhasilan transisi perusahaan melalui manajemen perubahan yang efektif.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Manajemen Perubahan, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Organizational Culture on Employee Performance, both directly and indirectly through Change Management as a mediating variable at PT Prambanan Dwipaka. Based on the Task Performance theory by Koopmans (2014), the performance variable specifically focused on the effectiveness of core task execution. Using a purposive sampling technique, a sample of 168 respondents was obtained from total population of 175 employees based on criteria of Surabaya domicile and minimum of 1 year of service. Primary data was collected via Google Form and analyze using SEM – PLS via SmartPLS v4. The structural analysis results prove that all hypotheses have a positive and significant effect: Organizational Culture affects Employee Performance (path coefficient = 0,484) and Change Management (path coefficient = 0,697); while Change Management affects Employee Performance (path coefficient = 0,335). Furthermore, change management is significantly proven to mediate the effect of Organizational Culture on Employee Performance with an indirect effect value of 0,233. The R-Square values indicate a model contribution of 0,573 for Employee Performance and 0,486 for Change Management. This study concludes that strengthening organizational culture can directly improve employee performance, while simultaneously optimizing the success of organizational transition through effective change management.

Keywords: *Organizational Culture, Change Management, Employee Performance*