

PENGARUH KETERIKATAN KERJA, MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DENGAN MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PASCA AKUISISI ARTOTEL GROUP STUDI KASUS ARTOTEL SUITES MANGKULUHUR JAKARTA

Oleh

Tri Setyo Nugroho¹, Nurbaeti², Adhi Trirachmadi Mumin³, Novita Widyastuti⁴,

Institut Pariwisata Trisakti

tiok85@gmail.com¹, nurbaeti@iptrisakti.ac.id², adhitm1203@gmail.com³,

novita.ws@iptrisakti.ac.id⁴

Abstract

This study aims to analyze the influence of work engagement, motivation, and employee performance on organizational culture, with change management as an intervening variable following the acquisition of ARTOTEL Group. The case study was conducted at ARTOTEL Suites Mangkuluhur Jakarta, which faced significant challenges related to organizational culture integration, increasing work engagement, and employee motivation after the acquisition process in 2021. A quantitative approach was used, with data collected through surveys and analyzed using the Structural Equation Modeling (SEM) method. The results indicate that work engagement, motivation, and employee performance positively contribute to strengthening organizational culture. Additionally, change management plays a significant role as an intervening variable in supporting the adaptation process and improving performance post-acquisition. This study provides practical recommendations for ARTOTEL Group's management to design effective change management strategies that support the success of acquisitions in the hospitality sector. The implications of this study enrich the literature on the relationship between change management, organizational culture, and employee performance in the context of corporate acquisitions

Keywords: Work Engagement, Motivation, Employee Performance, Organizational Culture, Change Management, And Corporate Acquisition

1. Pendahuluan

Dalam era bisnis yang dinamis perubahan struktural dalam suatu organisasi seringkali menjadi langkah strategis untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan. Akuisisi, sebagai salah satu bentuk signifikan dari perubahan organisasional, membawa dampak besar terhadap kinerja dan budaya perusahaan. Dengan adanya peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menjadi krusial untuk memastikan kesinambungan operasional dan integritas organisasi di tengah perubahan yang signifikan. Perubahan ini membawa tantangan besar,

terutama dalam hal budaya organisasi, keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

ARTOTEL Suites Mangkuluhur Jakarta (ASMJ) merupakan salah satu unit yang diakuisisi oleh ARTOTEL Group pada semester kedua tahun 2021. Akuisisi dan rebranding ini bertujuan untuk memperluas jaringan sekaligus meningkatkan standar pelayanan di properti yang dikelola oleh ARTOTEL Group.

Sebelum ARTOTEL Group melakukan akuisisi, Suites Mangkuluhur Jakarta mengalami penutupan dan tidak

menerima tamu. Hal ini menyebabkan kurangnya perawatan terhadap gedung hotel, yang berdampak pada kondisi fisik properti tersebut. Selain itu, terdapat permasalahan dengan serikat pekerja yang merupakan warisan dari manajemen sebelumnya. Konflik ini menyebabkan penurunan keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja yang tidak konsisten di kalangan karyawan. Kondisi-kondisi tersebut menimbulkan tantangan besar bagi ARTOTEL Group dalam upayanya untuk menerapkan budaya organisasi yang diharapkan. Penurunan keterikatan kerja dan motivasi karyawan berdampak kurang baik pada kualitas pelayanan yang diberikan, yang pada akhirnya memengaruhi citra dan reputasi hotel di mata para tamu.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan budaya perusahaan setelah akuisisi berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Menurut Nurdin et al., (2023), budaya organisasi mencerminkan nilai dan keyakinan yang menjadi identitas perusahaan. Kinerja yang optimal ini dapat dicapai melalui penanaman budaya organisasi yang kuat, pelatihan yang berkelanjutan, serta peningkatan motivasi karyawan yang berkelanjutan (Kasmir, 2016).

Pada penelitian ini membrikan kebaruan ilmiah yang berfokus pada penelitian kasus ARTOTEL Suites Magkuluhur Jakarta yang diakuisisi semester kedua tahun 2021, penelitian ini juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih bersifat umum karena mengkaji secara khusus dampak akuisisi terhadap budaya organisasi dan motivasi karyawan di sektor perhotelan, terutama dalam konteks perubahan yang terjadi pasca-akuisisi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan terhadap manajemen perubahan dan budaya organisasi setelah akuisisi ARTOTEL Group. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi,

keterikatan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan magang, dengan manajemen perubahan sebagai variabel intervening.

2. Metodologi

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan analisis deskriptif. Berdasarkan definisi yang diberikan oleh Sugiyono (2019), metode penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk meneliti suatu populasi atau sampel tertentu dengan mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian. Analisis data dalam metode ini bersifat kuantitatif atau statistik dan bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penelitian ini dirancang untuk mengevaluasi pengaruh keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan terhadap budaya organisasi. Di dalam penelitian ini, manajemen perubahan berperan sebagai variabel intervening, terutama setelah terjadinya akuisisi Artotel Group. Penelitian kasus yang dipilih adalah Artotel Suites Mangkuluhur Jakarta. Untuk mengolah data dalam penelitian ini, digunakan metode SEM-PLS versi 4 (Structural Equation Modeling-Partial Least Square). Pengambilan data ini melalui penyebaran kuesioner *online* maupun *offline* yang merupakan seluruh karyawan yang bekerja di ARTOTEL Mangukuluhur sebanyak 158 orang.

3. Pembahasan

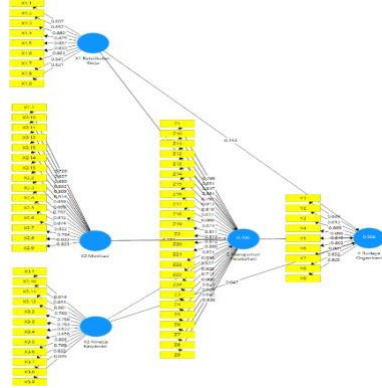
Demografi Responden

Berdasarkan data demografi responden yang diambil dari Artotel Suites Mangkuluhur Jakarta, terlihat bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia 46-55 tahun yang di dominasi masuknya eks karyawan Crowne Plaza pada tahun 2022 dan 2023. Pendapatan mayoritas responden memiliki pendapatan dalam rentang Rp 5.000.000 – Rp 6.000.000 dengan posisi jabatan staff yang merupakan karyawan kontrak PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) .

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Uji validitas Konvergen

Gambar 1. Hasil Outer Loading



Pada hasil gambar 1 *outer loading* untuk uji validitas konvergen menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai yang cukup tinggi, menunjukkan validitas yang baik untuk setiap variabel laten yang diukur.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 1 Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted (AVE)	
X1 Keterikatan Kerja	0.719
X2 Motivasi	0.766
X3 Kinerja Karyawan	0.777
Y Budaya Organisasi	0.717
Z Manajemen Perubahan	0.891

Bedasarkan hasil data AVE bahwa setiap indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai AVE yang jauh di atas batas minimum yang disarankan, yaitu 0.50.

Uji Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell Larcker

Tabel 2 Hasil Fornell Larcker

	X1 Keterikatan Kerja	X2 Motivasi	X3 Kinerja Karyawan	Y Budaya Organisasi	Z Manajemen Perubahan
X1 Keterikatan Kerja	0.848				
X2 Motivasi	0.766	0.816			
X3 Kinerja Karyawan	0.769	0.781	0.823		
Y Budaya Organisasi	0.624	0.670	0.656	0.847	
Z Manajemen Perubahan	0.681	0.776	0.801	0.722	0.831

Hasil tabel 2 uji *Fornell Larcker* menunjukkan bahwa setiap variabel laten dalam penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang memadai, di mana nilai

AVE untuk setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi dengan variabel lainnya.

Uji Reabilitas
Cross Loading

Tabel 3 hasil Uji Cross Loading

	X1 Keterikatan Kerja	X2 Motivasi	X3 Kinerja Karyawan	Y Budaya Organisasi	Z Manajemen Perubahan
X1.1	0.807	0.683	0.600	0.551	0.586
X1.2	0.857	0.680	0.678	0.538	0.602
X1.3	0.880	0.688	0.733	0.559	0.608
X1.4	0.875	0.668	0.672	0.520	0.559
X1.5	0.857	0.608	0.628	0.526	0.553
X1.6	0.830	0.612	0.616	0.476	0.543
X1.7	0.861	0.644	0.628	0.516	0.572
X1.8	0.841	0.601	0.636	0.519	0.589
X1.9	0.821	0.648	0.667	0.546	0.578
X2.1	0.701	0.739	0.639	0.517	0.604
X2.10	0.565	0.857	0.645	0.496	0.640
X2.11	0.610	0.889	0.668	0.546	0.639
X2.12	0.627	0.832	0.660	0.541	0.624
X2.13	0.539	0.809	0.603	0.531	0.599
X2.14	0.580	0.814	0.618	0.507	0.581
X2.15	0.589	0.859	0.623	0.526	0.629
X2.2	0.521	0.699	0.546	0.423	0.564
X2.3	0.565	0.757	0.572	0.548	0.647
X2.4	0.679	0.812	0.661	0.574	0.700
X2.5	0.628	0.874	0.656	0.579	0.626
X2.6	0.635	0.822	0.620	0.633	0.647
X2.7	0.637	0.794	0.622	0.542	0.658
X2.8	0.720	0.833	0.694	0.616	0.663
X2.9	0.735	0.825	0.708	0.581	0.650
X3.1	0.664	0.691	0.814	0.553	0.697
X3.10	0.623	0.652	0.851	0.545	0.732
X3.11	0.649	0.600	0.861	0.555	0.652
X3.12	0.533	0.575	0.769	0.561	0.702
X3.2	0.716	0.631	0.788	0.499	0.602
X3.3	0.599	0.654	0.763	0.543	0.631
X3.4	0.651	0.668	0.832	0.541	0.677
X3.5	0.630	0.690	0.856	0.520	0.637
X3.6	0.728	0.702	0.893	0.529	0.651
X3.7	0.537	0.651	0.769	0.540	0.667
X3.8	0.599	0.592	0.822	0.538	0.605
X3.9	0.666	0.596	0.845	0.542	0.632
Y1	0.581	0.661	0.653	0.849	0.698
Y2	0.529	0.592	0.564	0.813	0.615
Y3	0.519	0.574	0.558	0.869	0.646
Y4	0.520	0.564	0.570	0.868	0.626
Y5	0.457	0.462	0.482	0.819	0.513
Y6	0.538	0.541	0.544	0.862	0.619
Y7	0.530	0.560	0.538	0.881	0.585
Y8	0.497	0.561	0.479	0.852	0.593
Y9	0.566	0.565	0.586	0.805	0.578
Z1	0.530	0.652	0.681	0.531	0.786
Z10	0.547	0.627	0.686	0.595	0.851
Z11	0.568	0.578	0.672	0.567	0.817
Z12	0.604	0.678	0.705	0.629	0.881
Z13	0.595	0.573	0.669	0.588	0.792
Z14	0.578	0.636	0.658	0.604	0.813
Z15	0.631	0.624	0.711	0.584	0.810
Z16	0.633	0.623	0.696	0.647	0.832
Z17	0.591	0.675	0.700	0.600	0.866
Z18	0.592	0.643	0.676	0.621	0.874
Z19	0.602	0.609	0.649	0.576	0.811
Z2	0.554	0.682	0.641	0.528	0.815
Z20	0.559	0.695	0.675	0.612	0.872
Z21	0.580	0.655	0.675	0.577	0.860
Z22	0.572	0.654	0.731	0.628	0.831
Z23	0.541	0.646	0.689	0.646	0.858
Z24	0.508	0.605	0.646	0.608	0.837
Z3	0.563	0.703	0.679	0.606	0.828
Z4	0.476	0.613	0.553	0.545	0.712
Z5	0.506	0.639	0.611	0.568	0.800
Z6	0.545	0.621	0.607	0.605	0.823
Z7	0.564	0.674	0.630	0.607	0.804
Z8	0.581	0.679	0.676	0.663	0.892
Z9	0.551	0.681	0.646	0.645	0.856

Hasil uji reliabilitas menggunakan *cross loading* menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan variabel laten yang diukur daripada dengan variabel laten lainnya.

Cronbach's alpha

Tabel 4 Hasil Cronbach's alpha

Cronbach's

	Alpha
X1 Keterikatan Kerja	0.951
X2 Motivasi	0.964
X3 Kinerja Karyawan	0.956
Y Budaya Organisasi	0.951
Z Manajemen Perubahan	0.980

Hasil pada tabel 4 bahwa nilai-nilai Cronbach's Alpha ini menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik, dengan konsistensi internal yang tinggi di antara indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel.

Composite Reliability

Tabel 5 Hasil *Composite Reliability*

	<i>Composite Reliability</i>
X1 Keterikatan Kerja	0.958
X2 Motivasi	0.967
X3 Kinerja Karyawan	0.962
Y Budaya Organisasi	0.958
Z Manajemen Perubahan	0.982

Bahwa pada tabel 5 hasil *Composite Reliability* ini menunjukkan bahwa semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki keandalan yang sangat baik, dengan indikator-indikator yang sangat konsisten dan andal dalam mengukur masing-masing variabel.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model) R-Square (R²)

Tabel hasil 6 Uji R-Square (R²)

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Y Budaya Organisasi	0.564	0.552
Z Manajemen Perubahan	0.700	0.694

Untuk variabel budaya organisasi (Y), nilai R-Square adalah 0.564 bahwa 56.4% dalam budaya organisasi dipengaruhi oleh variabel keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan dan variabel manajemen perubahan (Z) sebesar 70% dipengaruhi

keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

Q-Square (Q²)

Tabel hasil 7 Q-Square

	Q ² (=1-SSE/SSO)
Y Budaya Organisasi	0.392
Z Manajemen Perubahan	0.478

Pada hasil tabel 7 uji Q Square untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 0.392 dan variabel manajemen perubahan 0.478 yang artinya > 0 (nol), maka dapat dikategorikan nilai pada variabel tersebut adalah predictive relevance atau nilai prediktif yang relevan yang artinya bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan manajemen perubahan dan budaya organisasi pasca akuisisi Artotel Suites Mangkuluhur baik atau relevan.

Persamaan Struktural

$$Z = \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3$$

$$Y = \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3 + \delta$$

$$Y = \alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3 + \delta (\alpha X_1 + \beta X_2 + \gamma X_3)$$

$$Y = 0.144X_1 + 0.492X_2 + 0.387X_3 + 0.451(0.261X_1$$

$$+ 0.383X_2 + 0.499X_3)$$

$$Y = 0.144X_1 + 0.492X_2 + 0.387X_3 + 0.117X_1 + 0.172X_2 + 0.225X_3$$

$$Y = 0.261X_1 + 0.664X_2 + 0.612X_3$$

Dari persamaan diatas, terlihat bahwa variabel independen dengan koefisien terbesar adalah 0.664X₂, yang menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh paling signifikan dibandingkan dengan variabel independen lainnya. Koefisien sebesar 0.664 ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam motivasi akan berkontribusi secara signifikan terhadap variabel dependen, lebih besar daripada variabel independen lainnya dalam model penelitian ini.

Uji Hipotesis T

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis T

	Original 1 Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviatio n (STDEV)	T Statistics (O-STDEV)	P Values	Keterangan
X1 → Z	0.261	0.265	0.095	2.739	0.006	Diterima
X2 → Z	0.383	0.386	0.093	4.135	0.000	Diterima
X3 → Z	0.499	0.497	0.104	4.777	0.000	Diterima
X1 → Y	0.144	0.152	0.056	2.501	0.012	Diterima
X2 → Y	0.492	0.488	0.081	6.055	0.000	Diterima
X3 → Y	0.387	0.386	0.115	3.378	0.001	Diterima
Z → Y	0.451	0.447	0.109	4.145	0.000	Diterima
X1 → Z → Y	0.243	0.240	0.116	2.955	0.003	Diterima
X2 → Z → Y	0.173	0.173	0.061	2.819	0.005	Diterima
X3 → Z → Y	0.225	0.222	0.073	3.099	0.002	Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap variabel yang diuji memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel lainnya. Pertama, keterikatan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap manajemen perubahan dengan nilai $p = 0.006$, yang berarti semakin tinggi keterikatan kerja, semakin kuat pengaruhnya terhadap proses manajemen perubahan di organisasi. Selanjutnya, motivasi menunjukkan pengaruh positif yang lebih kuat terhadap manajemen perubahan, dengan nilai $p = 0.000$, menandakan bahwa motivasi karyawan sangat memengaruhi keberhasilan manajemen perubahan di ARTOTEL Suites Mangkuluhur Jakarta. Kinerja karyawan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap manajemen perubahan, dengan nilai $p = 0.000$, yang menunjukkan bahwa kinerja yang baik dapat mendukung implementasi manajemen perubahan secara lebih efektif. Pada variabel keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan semuanya berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, dengan nilai p berturut-turut 0.012, 0.000, dan 0.001, yang menunjukkan bahwa tingkat keterikatan, motivasi, dan kinerja yang tinggi dapat memperkuat budaya organisasi di ARTOTEL Suites Mangkuluhur Jakarta. Manajemen perubahan juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ($p = 0.000$), yang mengindikasikan bahwa perubahan dalam manajemen dapat membantu dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi yang diinginkan setelah akuisisi.

Untuk pengaruh tidak langsung dari keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan terhadap budaya organisasi

melalui manajemen perubahan juga signifikan. Keterikatan kerja memberikan pengaruh tidak langsung dengan nilai $p = 0.003$, motivasi dengan nilai $p = 0.005$, dan kinerja karyawan dengan nilai $p = 0.002$. Ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruhnya tidak langsung, keterikatan kerja, motivasi, dan kinerja tetap memiliki peran penting dalam membentuk budaya organisasi melalui perubahan yang dikelola dengan baik. Semua hipotesis yang diuji diterima karena nilai p yang lebih kecil dari 0.05, yang mengindikasikan signifikansi statistik pada setiap hubungan antar variabel.

Pembahasan

1. Pengaruh Keterikatan Kerja (X1) Terhadap Manajemen Perubahan (Z) Pasca Akuisisi ARTOTEL Group

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Z). Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya keterikatan kerja dalam mendukung manajemen perubahan, seperti yang ditemukan oleh Zahreni et al. (2021), yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang tinggi meningkatkan komitmen dan partisipasi karyawan dalam perubahan. Adinda et al., (2022) juga mendukung bahwa keterikatan kerja memungkinkan karyawan lebih adaptif terhadap perubahan. Penelitian oleh Rizky, (2022) menyatakan bahwa keterikatan kerja berkontribusi pada keberhasilan implementasi perubahan.

2. Pengaruh Motivasi (X2) Terhadap Manajemen Perubahan (Z) Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja (X2) memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Z). Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Astria & Heliyani (2022), Setyawan & Chrisma (2019), dan Fahmi (2021), yang

mengungkapkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung manajemen perubahan yang efektif. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang menempatkan manajemen perubahan sebagai variabel independen, penelitian ini menempatkan manajemen perubahan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh motivasi kerja. Hasil ini memberikan perspektif baru bahwa motivasi kerja yang tinggi berperan penting dalam keberhasilan manajemen perubahan, sehingga strategi peningkatan motivasi kerja dapat menjadi kunci dalam memastikan perubahan yang sukses dalam organisasi.

3. Pengaruh Kinerja Karyawan (X3) Terhadap Manajemen Perubahan (Z) Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja karyawan (X3) berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Z). Penelitian ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya mendukung perubahan yang lebih baik dalam organisasi (Astria & Heliyani, 2022). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang memposisikan manajemen perubahan sebagai variabel independen, penelitian ini menempatkan manajemen perubahan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang tinggi dapat memperlancar pelaksanaan manajemen perubahan yang efektif, memberikan wawasan penting bahwa peningkatan kinerja karyawan berperan kunci dalam perubahan yang sukses dan berkelanjutan.

4. Pengaruh Keterikatan Kerja (X1) Terhadap Budaya Organisasi (Y) Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan manajemen perubahan. Keterikatan kerja

yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan budaya organisasi dan efektivitas manajemen perubahan. Penelitian mendukung hasil penelitian ini, dengan menunjukkan bahwa keterikatan kerja meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Rukanda & Faisal, 2014), serta memotivasi karyawan dalam budaya organisasi yang positif, sehingga memperkuat manajemen perubahan (Ilmi & Mulyana, 2021). Hasil ini menekankan pentingnya strategi untuk meningkatkan keterikatan kerja dalam mendukung perubahan yang efektif.

5. Pengaruh Motivasi (X2) Terhadap Budaya Organisasi (Y) Pasca Akuisisi ARTOTEL Group

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Penelitian ini mendukung hasil sebelumnya yang menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan komitmen dan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dalam budaya organisasi, serta membuat mereka lebih responsif terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang ada. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Zahreni et al. (2021), Dumanauw et al. (2018), dan Mulyadi (2023), yang menyoroti pentingnya motivasi kerja dalam memperkuat budaya organisasi.

6. Pengaruh Kinerja Karyawan (X3) Terhadap Budaya Organisasi (Y) Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian yang menyoroti pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung budaya organisasi yang kuat. Penelitian oleh Anshari et al. (2014), Ireynne dan Oktafianto (2018), serta Mulyadi (2023) mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja karyawan, menciptakan lingkungan yang mendukung, dan

memotivasi mereka untuk lebih berkomitmen.

7. Pengaruh Manajemen Perubahan (Z) Terhadap Budaya Organisasi (Y) Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan. Hasil ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas manajemen perubahan. Dumanauw *et al.* (2018) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik membuat karyawan lebih siap dan termotivasi menghadapi perubahan. Penelitian oleh Firdaus (2018) dan Ireyné dan Oktafianto (2018) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif memungkinkan karyawan untuk lebih responsif terhadap perubahan, yang pada gilirannya memperlancar manajemen perubahan.

8. Pengaruh Keterikatan Kerja (X1) Terhadap Budaya Organisasi (Y) Melalui Manajemen Perubahan (Z) Sebagai Variabel Intervening Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja (X1) memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y) melalui manajemen perubahan (Z). Temuan ini sejalan dengan studi yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja yang tinggi membuat karyawan lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan, sehingga mendukung manajemen perubahan dan memperkuat budaya organisasi (Naibaho & Dwi, 2021).

9. Pengaruh Motivasi (X2) Terhadap Budaya Organisasi (Y) Melalui Manajemen Perubahan (Z) Sebagai Variabel Intervening Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja (X2) memiliki pengaruh

signifikan terhadap budaya organisasi (Y) melalui manajemen perubahan (Z). Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menyoroti bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat memperkuat budaya organisasi dan mendukung manajemen perubahan (Rozi, 2021; Fahmi *et al.*, 2021). Motivasi kerja yang baik dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap budaya organisasi yang kuat, yang pada gilirannya mendukung efektivitas manajemen perubahan.

10. Pengaruh Kinerja Karyawan (X3) Terhadap Budaya Organisasi (Y) Melalui Manajemen Perubahan (Z) Sebagai Variabel Intervening Pasca Akuisisi ARTOTEL Group.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kinerja karyawan (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y) melalui manajemen perubahan (Z). Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian yang menekankan pentingnya kinerja karyawan dalam memperkuat budaya organisasi dan mendukung efektivitas manajemen perubahan (Dumanauw *et al.*, 2018). Kinerja yang baik mendorong karyawan untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, sehingga memperkuat budaya organisasi dan efektivitas manajemen perubahan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang tinggi dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan yang sering terjadi setelah akuisisi. Karyawan yang memiliki kinerja baik lebih cenderung mendukung perubahan budaya yang diperlukan untuk menyatukan dua organisasi yang bergabung. Temuan ini memberikan perspektif baru dalam konteks pasca-akuisisi ARTOTEL Group, yang menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan dapat menjadi kunci untuk memastikan budaya organisasi yang kuat dan mendukung keberhasilan manajemen perubahan. Ini juga penting untuk mencapai tujuan strategis

perusahaan, terutama dalam menghadapi tantangan integrasi pasca-akuisisi.

4. Simpulan

Pada penelitian ini maka kesimpulannya adalah;

1. Keterikatan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y). Karyawan yang terikat dengan pekerjaan mereka lebih termotivasi dan berkomitmen, mendukung nilai-nilai dan norma organisasi, serta meningkatkan efektivitas organisasi.
2. Keterikatan kerja (X1) berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Z). Karyawan yang merasa terikat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan mendukung inisiatif perubahan yang diterapkan oleh manajemen.
3. Motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y). Karyawan yang termotivasi lebih berkomitmen, proaktif, dan mendukung nilai-nilai organisasi, memperkuat budaya yang positif dan kondusif.
4. Motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Z). Karyawan yang termotivasi lebih siap mendukung inisiatif perubahan, membantu implementasi strategi perubahan dengan lebih baik.
5. Kinerja karyawan (X3) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Y). Karyawan berkinerja tinggi memperkuat budaya organisasi dengan menjadi teladan, mendukung nilai-nilai organisasi, dan menciptakan atmosfer kerja yang positif.
6. Budaya organisasi (Y) berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Z). Budaya yang sehat dan adaptif mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan.
7. Kinerja karyawan (X3) berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Z). Kinerja yang optimal

menciptakan lingkungan yang kondusif untuk manajemen perubahan yang efektif, mendukung implementasi perubahan.

8. Keterikatan kerja (X1) berpengaruh terhadap budaya organisasi (Y) melalui manajemen perubahan (Z). Karyawan yang terikat dengan pekerjaan lebih mendukung perubahan, memperkuat budaya organisasi melalui proses manajemen perubahan.
9. Motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap budaya organisasi (Y) melalui manajemen perubahan (Z). Motivasi kerja memperkuat budaya organisasi dengan mendukung perubahan yang dikelola dengan baik, meningkatkan partisipasi karyawan dalam perubahan.
10. Kinerja karyawan (X3) berpengaruh terhadap budaya organisasi (Y) melalui manajemen perubahan (Z). Kinerja tinggi memperkuat budaya organisasi dengan mendukung perubahan, menciptakan lingkungan kerja yang progresif dan adaptif.

Daftar Pustaka

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 2(1), 11-19. <https://doi.org/10.55208/Aj.V2i1.27>
- Astria, R., & Heliyani. (2022). Pengaruh Manajemen Perubahan, Organisasi Pembelajaran, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto. *E- Journal Al-Dzahab*, Vol. 3, No(1), 141-154. Depok: Pt. Rajagrafindo Persada.
- Dumanauw, I. P., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2018). *The Influence Of Change*

- Management, Work Environment And Organizational Culture On The Performance Of Employees In The North Minahasa District Workforce. *Jurnal EMBA*, 6(4), 2398-2407.
- Fahmi, M. F., Wibisono, C., & Satriawan, B. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Pegawai Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Tanjungpinang. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(4), 519-531. <https://doi.org/10.31842/jurnalino bis.V4i4.202>
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Naibaho, & Riani, D. W. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Banjar Agung, Lampung. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 20(1), 105-123.
- Nurdin, Razak, M., & Djalante, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bupati Manaje. *Jurnal Pusaran Manajemen (JPM)* ., 1(3), 254-267. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/jpm>
- Rizky, M. (2022). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290-301. <https://doi.org/10.31933/jimt.V3i3.832>
- Rozi, F., Syaifuddin, S., & Lubis, Y. (2021). Pengaruh Keterikatan Kerja, Karakteristik Pekerjaan, Dan Karakteristik Individu Terhadap Budaya Organisasi Di PT. Perkebunan Nusantara III. *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 3(2), 58-72. <https://doi.org/10.31289/agrisains.V3i2.812>
- Rukanda, A. J., & Faisal, A. (2014). Pengaruh Keterikatan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keterikatan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 13(1), 34-43.
-