

## **PENGARUH PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN MODAL SOSIAL TERHADAP KINERJA DENGAN DIMODERASI *RESISTANCE TO CHANGE* (STUDI PADA PEGAWAI KPP PRATAMA DEMAK)**

**Yusup<sup>1</sup>, Euis Soliha<sup>2</sup>**

Universitas Stikubank Semarang <sup>1,2</sup>

joseph.estrada83@gmail.com<sup>1</sup>, euissoliha@edu.unisbank.ac.id<sup>2</sup>

### **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan *resistance to change* memoderasi pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Pratama Demak. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Demak yang berjumlah 75 pegawai. Pengambilan sampel dengan teknik sensus sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis regresi linier. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan pengembangan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. *Resistance to change* tidak mampu memoderasi pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. *Resistance to change* tidak mampu memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak.

**Kata kunci:** Pengembangan Organisasi, Modal Sosial, Kinerja, *Resistance to change*

### **Abstract**

The aim of the research is to analyze and describe the influence of organizational development and social capital on the performance of KPP Pratama Demak employees. To analyze and describe *resistance to change* moderating the influence of organizational development and social capital on the performance of KPP Pratama Demak employees. The population in this study were KPP Pratama Demak employees. The sample for this research was all KPP Pratama Demak employees, totaling 75 employees. Sampling was taken using census sampling technique. The data collection method uses a questionnaire. Data analysis uses linear regression analysis. Based on the research results, it can be concluded that organizational development has a positive effect on the performance of KPP Pratama Demak employees. Social capital has a positive effect on the performance

of KPP Pratama Demak employees. Resistance to change was unable to moderate the influence of organizational development on the performance of KPP Pratama Demak employees. Resistance to change was unable to moderate the influence of social capital on the performance of KPP Pratama Demak employees.

**Keywords:** Organizational Development, Social Capital, Performance, Resistance to change

## **A. PENDAHULUAN**

Pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja organisasi telah menjadi fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia dan studi manajemen organisasi. Dalam konteks ini, peran pegawai sebagai aset vital bagi organisasi menjadi sangat penting untuk dipahami lebih dalam. Peningkatan kinerja organisasi seringkali bergantung pada berbagai faktor, termasuk pengembangan organisasi dan modal sosial.

Pengembangan organisasi menjadi landasan utama dalam meningkatkan kualitas, keterampilan, dan kompetensi pegawai. Menurut Ahmadi (2019), pengembangan organisasi membentuk kerangka kerja yang memungkinkan adanya pertumbuhan individu dalam organisasi serta mendorong pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Studi oleh Fahiem & Gilang (2020) juga menunjukkan bahwa pengembangan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin tinggi pengembangan organisasi maka semakin meningkatkan kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian Hameed & Waheed (2011) yang menyoroti pentingnya pengembangan organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor layanan publik. Hasilnya menunjukkan bahwa upaya pengembangan organisasi seperti pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karir berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di sektor pelayanan publik. Penelitian Menon (2017) menjelaskan bahwa pengembangan organisasi yang berfokus pada peningkatan keterampilan, inovasi, dan kreativitas pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Dari beberapa penelitian terkait pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja menunjukkan bahwa pengembangan organisasi merupakan serangkaian proses yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Ahmadi, 2019; Fahiem & Gilang, 2020; Hameed & Waheed, 2011; Menon, 2017). Hal ini melibatkan pendekatan yang terencana dan strategis untuk memperbaiki kualitas, produktivitas, dan efektivitas kerja.

Penelitian-penelitian tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa upaya pengembangan organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor. Hal ini memberikan bukti empiris yang kuat tentang pentingnya investasi dalam pengembangan organisasi untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

Walaupun demikian, beberapa penelitian yang menunjukkan *research gap* juga penulis temukan salah satunya studi yang dilakukan Alagaraja & Bao (2012) dalam konteks organisasi pemerintah lokal. Meskipun penelitian ini menemukan bahwa pengembangan organisasi memiliki dampak positif pada peningkatan kompetensi pegawai, namun tidak ada dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa sementara pengembangan organisasi mempengaruhi keterampilan individu, dampaknya terhadap kinerja organisasi secara luas mungkin tidak signifikan.

Selanjutnya penelitian Gulzar & Wang (2020); Budiharjo & Suryani (2018) yang meneliti pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara pengembangan organisasi dengan peningkatan keterampilan pegawai, namun tidak ada pengaruh signifikan yang terlihat pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa, meskipun pengembangan organisasi memiliki dampak positif pada peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai, dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan tidak selalu signifikan atau tidak terlalu kuat. Hal ini menandakan bahwa terdapat variasi dalam pengaruh pengembangan organisasi tergantung pada konteks lembaga atau organisasinya, metode pengukuran kinerja, atau faktor-faktor lain yang dapat memoderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Sedangkan modal sosial dalam konteks organisasi meliputi kepercayaan, saling pengertian, serta hubungan sosial yang kuat antarpegawai. Menurut Nahapiet & Ghoshal (1998) modal sosial adalah kombinasi dari “*social capital*”, yang mencakup struktur, kualitas, dan kekuatan hubungan di antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Penelitian oleh Narayan (2011) menunjukkan bahwa peningkatan modal sosial di tempat kerja dapat meningkatkan kolaborasi, produktivitas, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, penelitian Alesina & La Ferrara (2000) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa masyarakat dengan tingkat kohesi sosial yang tinggi cenderung memiliki kinerja ekonomi dan institusi publik yang lebih baik. Sedangkan penelitian Yildirim & Esen (2016) terkait pentingnya modal sosial dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor pendidikan. Hasilnya menunjukkan bahwa kepercayaan,

keterlibatan sosial, dan kerjasama yang tinggi di antara staf pendidikan berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja sekolah. Selain itu hasil yang sama didapatkan pada penelitian Ramdani & Nawangsari (2020) hasilnya menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antarpegawai, tingginya kepercayaan, dan kolaborasi yang baik berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi kesehatan.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya modal sosial yang kuat, seperti kepercayaan, jaringan hubungan yang baik, serta kolaborasi yang tinggi, memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor. Ini menegaskan pentingnya memperhatikan aspek-aspek modal sosial dalam upaya meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Tidak semua penelitian mengenai pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai menemukan hubungan yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Seperti penelitian Miao & Evans (2017) yang menunjukkan meskipun ada korelasi antara modal sosial dengan kinerja tim, namun hubungan tersebut tidak terlalu signifikan secara statistik. Selanjutnya, penelitian Guan & Wu (2015) dimana meneliti dampak modal sosial terhadap kinerja pegawai di perusahaan multinasional di China. Hasilnya menunjukkan bahwa sementara modal sosial memiliki dampak positif pada kepuasan kerja, namun tidak ada hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Sama halnya dengan riset Yang & Konrad (2011) yaitu meskipun modal sosial berkontribusi pada adaptasi individu terhadap lingkungan multikultural, tidak ada dampak yang signifikan pada kinerja individu.

Penelitian-penelitian tersebut menunjukkan variasi dalam hubungan antara modal sosial dan kinerja pegawai. Sementara beberapa penelitian menemukan hubungan yang positif dan signifikan, ada juga penelitian yang tidak menemukan dampak yang signifikan antara kedua variabel tersebut. Hal ini menunjukkan kompleksitas dalam mengukur pengaruh modal sosial terhadap kinerja, yang mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual atau metodologis yang berbeda dalam setiap penelitian.

Beberapa penelitian terkait pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja, dimana beberapa penelitian menunjukkan hasil yang signifikan namun juga ada beberapa hasil riset yang menunjukkan hasil bahwa variabel pengembangan organisasi ataupun modal sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan adanya *research gap* terkait penelitian pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja, hal inilah yang menjadi salah satu latar belakang penulis melakukan penelitian terkait pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial dengan di moderasi *resistance to change* terhadap kinerja, agar dapat diketahui pengaruhnya dan signifikansinya terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## **B. KAJIAN TEORI**

### **1. Kinerja Pegawai**

Drucker (1999) mengartikan kinerja sebagai ‘kontribusi yang signifikan terhadap tujuan organisasi’. Kinerja terletak pada sejauh mana seseorang dapat memberikan dampak yang nyata terhadap kesuksesan organisasi. Selain itu, Gary Yukl (2013) mendefinisikan kinerja sebagai ‘tingkat pencapaian seseorang dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya dalam konteks organisasi’. Kinerja pegawai harus diukur dalam konteks tugas-tugas yang diemban di lingkungan kerja. Cascio (1991) mendefinisikan kinerja sebagai ‘hasil yang dihasilkan oleh individu atau tim dalam konteks pekerjaannya, yang dapat diukur berdasarkan berbagai indikator seperti produktivitas, kualitas, dan efisiensi’.

Sedangkan dari beberapa pendapat tokoh di Indonesia, seperti Simanjuntak (2010) menjelaskan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Selanjutnya, Tika (2008) menjelaskan kinerja organisasi adalah suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi proses kinerja sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum dan telah dilakukan organisasi selama ini. Tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang tahu informasi tentang kinerja organisasinya sendiri. Menurut Veithzal (2008) kinerja adalah kemauan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan kegiatan dan meningkatkannya sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan pemahaman kinerja dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pekerjaan yang dilakukan seseorang untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dan seberapa besar kontribusinya terhadap organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang secara kuantitatif dan kualitatif dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka.

Menurut Dessler (2011) indikator-indikator penilaian kinerja karyawan dapat meliputi beberapa faktor yang penting, antara lain:

- 1) Pencapaian tujuan dan hasil kerja. Salah satu indikator utama dalam penilaian kinerja adalah sejauh mana karyawan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup kemampuan karyawan dalam mencapai target, hasil kerja yang dihasilkan, serta pencapaian kesuksesan dalam tugas atau proyek yang diberikan.
- 2) Kualitas kerja. Indikator ini menyoroti seberapa baik karyawan dalam menghasilkan pekerjaan dengan tingkat akurasi, ketepatan, dan kualitas yang baik sesuai dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan.

- 3) Kuantitas kerja. Evaluasi terhadap kuantitas kerja mencakup seberapa banyak output atau hasil yang dihasilkan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Ini bisa berupa jumlah tugas yang diselesaikan, volume produksi, atau capaian dalam tugas-tugas yang telah ditugaskan.
- 4) Kemampuan berkomunikasi dan kolaborasi. Indikator ini menekankan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dengan baik, baik secara lisan maupun tulisan, serta kemampuan untuk bekerja sama dengan rekan kerja, tim, atau pihak lain dalam lingkungan kerja.
- 5) Inisiatif dan tanggung jawab. Menilai seberapa proaktif karyawan dalam mengambil inisiatif dalam menyelesaikan tugas, mengambil tanggung jawab atas tindakan yang diambil, serta kemauan untuk belajar dan berkembang.
- 6) Kehadiran dan disiplin kerja. Indikator ini mencakup kepatuhan karyawan terhadap jam kerja, tingkat kehadiran, ketepatan waktu, dan kesediaan untuk menjaga disiplin dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
- 7) Pengembangan pribadi dan profesional. Penilaian terhadap usaha karyawan dalam pengembangan diri, partisipasi dalam pelatihan, serta upaya untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan profesional.

Kepatuhan terhadap nilai perusahaan. Evaluasi terhadap sejauh mana karyawan patuh terhadap nilai-nilai perusahaan, etika kerja, serta kepatuhan terhadap kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **2. Pengembangan Organisasi**

Pengembangan organisasi berkaitan dengan membangun organisasi yang belajar, di mana individu di semua tingkatan terlibat dalam proses pembelajaran yang berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama (Senge, 1990). Pengembangan organisasi sebagai peningkatan keseluruhan organisasi melalui perubahan perilaku manusia, termasuk peningkatan komunikasi, produktivitas, dan peningkatan kepuasan kerja (Hayes, 2014).

Pengembangan organisasi adalah proses dan pendekatan yang bermanfaat untuk mengarahkan kepada upaya untuk mengubah kemampuan organisasi secara teratur sesuai dengan perubahan lingkungan organisasi yang relevan. Menurut para ahli di atas, pengembangan organisasi adalah proses yang mencakup upaya untuk melakukan perubahan yang direncanakan dalam organisasi melalui penerapan metode tertentu. Hal ini juga merupakan proses yang lebih untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dengan lebih efisien dengan mempertimbangkan sistem keuntungan dan menggunakan berbagai metode intervensi.

Menurut Veithzal (2008) dimensi pengembangan organisasi untuk mengukur prestasi suatu organisasi dapat dilihat dari segi efisien, efektifitas dan kesehatan organisasi. Oleh sebab itu, dari pendapat tersebut, pengembangan organisasi merupakan cara suatu perusahaan untuk selalu berkembang agar dapat terciptanya efisien dan efektifitas kinerja dari sebuah perusahaan. Selain itu, dengan adanya pengembangan organisasi, maka perusahaan memiliki struktur yang sistematis dan terencana.

Dimensi untuk mengukur pengembangan organisasi dapat mencakup beberapa aspek yang mencerminkan perubahan yang diinginkan dalam organisasi. Beberapa dimensi yang umumnya digunakan dalam mengukur pengembangan organisasi termasuk (Schein, 1985; Senge, 1990):

- 1) Perubahan budaya organisasi. Dimensi ini mengacu pada perubahan nilai-nilai, keyakinan, norma, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat mencakup peningkatan kebersamaan, semangat kolaboratif, inovasi, dan adaptabilitas budaya organisasi.
- 2) Ketahanan organisasi (*organizational resilience*). Dimensi ini menyoroti kemampuan organisasi untuk bertahan dan pulih dari perubahan yang tak terduga atau situasi yang sulit. Ini melibatkan fleksibilitas, adaptabilitas, dan kemampuan untuk mempertahankan kinerja yang baik dalam menghadapi tantangan.
- 3) Kemampuan belajar organisasi. Dimensi ini mengukur sejauh mana organisasi mampu belajar dari pengalaman, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, dan mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam praktik kerja sehari-hari.
- 4) Efektivitas operasional. Dimensi ini melibatkan peningkatan dalam efisiensi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja organisasi sebagai hasil dari perubahan yang diimplementasikan.

### **3. Modal Sosial**

Nahapiet & Ghoshal (1998) menggambarkan modal sosial sebagai aset yang melekat dalam hubungan antarindividu dan kelompok yang memfasilitasi aliran informasi dan penyelesaian masalah. Mereka menyoroti bahwa modal sosial mempengaruhi kinerja pegawai melalui pertukaran informasi yang lebih efisien dan saling mendukung.

Menurut Lin (2001) modal sosial memainkan peran penting dalam kinerja pegawai karena memungkinkan akses ke sumber daya seperti informasi, dukungan, dan bantuan dari jaringan sosial. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kemampuan individu dalam lingkungan kerja. Sedangkan Coleman, (1988) menyebutkan bahwa modal sosial dapat berdampak pada kinerja pegawai melalui

transfer pengetahuan, norma, dan nilai-nilai yang berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas individu dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian modal sosial di atas, menunjukkan bahwa modal sosial sebagai serangkaian nilai dan norma informal yang dimiliki bersama antara anggota kelompok masyarakat atau organisasi yang memungkinkan terjadinya kerjasama diantara mereka.

Modal sosial disusun menjadi dimensi struktural, dimensi relasional, dan dimensi kognitif Chow & Chan (2008). Berikut penjelasan indikator dari modal sosial:

- 1) Dimensi struktural merupakan pola hubungan antar orang dan interaksi sosial yang ada dalam organisasi.
- 2) Dimensi relasional adalah asset yang dibangun dan berkembang dalam hubungan antar anggota organisasi, yang terdiri dari kepercayaan (*trust*) dan kelayakan dipercaya (*trustworthiness*). Kepercayaan adalah kualitas yang dimiliki oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu hubungan, sedangkan kelayakan dianggap sebagai kualitas yang dimiliki oleh orang-orang yang terlibat dalam hubungan tersebut.
- 3) Dimensi kognitif merupakan sumberdaya yang memberikan representasi dan interpretasi bersama, serta menjadi *system of meaning* antar pihak dalam organisasi.

#### **4. *Resistance to Change***

*Resistance to change* (ketidakmampuan terhadap perubahan) memiliki beberapa pengertian dari beberapa sudut pandang. Salah satunya dari Lewin (1947) memandang *resistance to change* sebagai suatu kecenderungan manusia untuk menghadapi perubahan dalam keadaan yang nyaman. Menurutnya, perubahan mengganggu keseimbangan psikologis individu dan memunculkan perasaan tidak nyaman yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Sedangkan Kotter (1996) melihat *resistance to change* sebagai hambatan dalam proses transformasi organisasi. Baginya, ketidakmampuan terhadap perubahan seringkali muncul karena kurangnya pengertian, ketidakpastian, dan kekhawatiran akan konsekuensi perubahan bagi individu. *Resistance to change* dianggap sebagai penghalang bagi kemajuan organisasi dan harus diatasi. Setiap orang memiliki kebiasaan, jadi sulit untuk mencoba cara baru. Seperti yang dinyatakan oleh Kreitner & Kinicki (2008) sebagian besar orang yang bekerja tidak memiliki antusiasme terhadap perubahan di tempat kerja, tidak peduli seberapa sempurna perubahan yang diusulkan secara teknis dan administrasi, dan seberapa baik mereka dapat membuat atau merusaknya.

Penelitian Oreg et. al (2008) mendefinisikan *resistance to change* sebagai ciri-ciri umum individu yang mencerminkan pendekatan (negatif) terhadap arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Sumber resistensi termasuk

kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, dan ketidakmampuan untuk mengatasi penyesuaian.

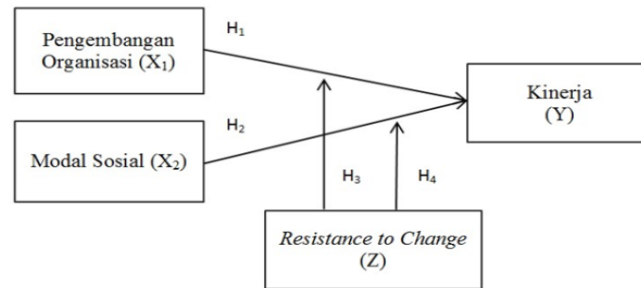
Menurut Oreg et al., (2008) respon pegawai menghadapi perubahan berasal dari empat dimensi, yakni:

- 1) Pencari rutinitas atau dikenal dengan istilah *routine seeking*. Mengacu pada sejauh mana orang menikmati dan berusaha keluar dari lingkungan yang stabil dan rutin. Ini juga menunjukkan bahwa orang tidak mau menyerah pada kebiasaan lama mereka dan lebih suka hal-hal baru.
- 2) Reaksi emosional. Sejauh mana individu merasa stres dan tidak nyaman dalam menanggapi perubahan yang dipaksakan yang ditunjukkan oleh keengganan kehilangan kendali dan kurangnya ketahanan psikologis yang ditangkap dalam reaksi emosional (*emotional reaction*).
- 3) Fokus jangka pendek adalah tentang mengendalikan perasaan tidak nyaman yang dialaminya akibat perubahan. Hal ini dapat dilihat pada perilaku atau reaksi yang tidak rasional ketika menghadapi perubahan. Jika mereka tidak dapat mengelolanya dengan baik, reaksi tidak rasional ini akan tetap ada bahkan setelah perubahan terjadi dalam waktu lama.
- 4) Kekakuan kognitif juga dikenal sebagai rigiditas kognitif, adalah memberikan gambaran tentang cara orang berpikir. Setelah seseorang membuat kesimpulan tentang sesuatu, pemahaman mereka atau kesimpulan tersebut tidak pernah berubah dan biasanya tetap sama sepanjang waktu. Dengan penanaman dogmatis terhadapnya, dimensi ini berkembang dalam diri individu. Orang yang menjadikan nilai dan prinsip hidupnya sebagai dogma cenderung sulit untuk mengubah cara berpikir mereka.

### **C. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Demak, sedangkan pengambilan sampel menggunakan teknik *sensus sampling*, sampelnya adalah seluruh pegawai yang berjumlah 75 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Penelitian ini terdiri dari variabel dependent dan independent yakni pengembangan organisasi ( $X_1$ ), modal sosial ( $X_2$ ) dan kinerja ( $Y$ ), serta *resistance to change* ( $Z$ ) sebagai moderasinya.



**Gambar 1. Perumusan Model**

Variabel pengembangan organisasi (X<sub>1</sub>) menggunakan indikator dari teori (Schein, 1985). Modal Sosial (X<sub>2</sub>) menggunakan teorinya Chow & Chan (2008). *Resistance to Change* (Z) menggunakan teori dari Oreg et al (2008) dan variabel kinerja (Y) indikator diambil dari teorinya Dessler (2011). Analisis data menggunakan analisis regresi linier.

**D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan uji regresi pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent dapat dilihat pada gambar di bawah ini

Ringkasan Uji Regresi Linier Berganda

No	Hubungan Variabel	Model Regresi Persamaan						
		Adjusted R Square	F	Sig	B	T	Sig	Ket
Model 1 $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$								
1	Pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja	0,777	130,033	0,000	0,284	3,059	0,003	H <sub>1</sub> diterima
2	Pengaruh modal sosial terhadap kinerja				0,640	6,904	0,000	
Model 2 $Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1.Z + e_2$								
1	Interaksi pengembangan organisasi – <i>resistance to change</i>				-0,271	-0,217	0,829	H <sub>3</sub> ditolak
Model 3 $Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2.Z + e_3$								
2	Interaksi modal sosial – <i>resistance to change</i>				0,627	0,487	0,628	H <sub>4</sub> ditolak

Sumber: Data primer diolah, 2024

**Gambar 2. Hasil Uji Regresi**

Pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja menghasilkan persamaan regresi  $Y_1 = 0,284 X_1 + 0,640 X_2$ . Berdasarkan persamaan di atas terlihat bahwa pengembangan organisasi dan modal sosial mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai koefisien regresi masing-masing sebesar 0,284 untuk variabel pengembangan organisasi dan modal sosial sebesar 0,640. Sehingga dapat diartikan, apabila semakin tinggi pengembangan organisasi dan modal sosial, maka semakin baik dan meningkat kinerja pegawainya.

### **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dimana dalam penelitian ini menggunakan Adjusted R Square mengukur seberapa jauh kemampuan variabel pengembangan organisasi dan modal sosial dalam menjelaskan variasi variabel kinerja. Hasil koefisien determinasi diperoleh angka koefisien Adjusted R Square sebesar 0,777. Hal ini berarti bahwa sebesar 77,7% pengembangan organisasi dan modal sosial memberikan sumbangan terhadap variabel kinerja. Sedangkan sisanya  $100\% - 77,7\% = 22,3\%$  dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain di luar variabel pengembangan organisasi dan modal sosial.

### **Uji F**

Uji F dilakukan untuk menguji kesesuaian model yang digunakan untuk analisis. Model dinyatakan signifikan jika nilai sig F lebih kecil dari 0,05. Variabel pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial mempunyai pengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja. Hasil F hitung 130,033 dengan tingkat signifikan  $0,003 < 0,05$  maka pengembangan organisasi dan modal sosial mempunyai pengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja atau model persamaan regresi sudah layak.

### **Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis menggunakan uji secara parsial (uji t) untuk menguji pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial dengan kriteria taraf signifikan sebesar 0,05.

### **Pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil uji regresi diketahui pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien regresi 0,284 dan tingkat signifikan  $0,003 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ): pengembangan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak, diterima.

### **Pengaruh modal sosial terhadap kinerja**

Berdasarkan hasil uji regresi menunjukkan bahwa pengaruh modal sosial terhadap kinerja memiliki nilai koefisien regresi 0,640 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis kedua ( $H_2$ ): modal sosial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak, diterima.

### ***Resistance to change* memoderasi pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja**

Pada uji regresi telah diketahui bahwa interaksi pengembangan organisasi-*resistance to change* memiliki nilai koefisien regresi -0,271 dengan tingkat signifikan  $0,829 > 0,05$ , maka berkesimpulan bahwa variabel *resistance to change* tidak mampu memoderasi pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang berbunyi bahwa *resistance to change* memoderasi pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak, ditolak.

### ***Resistance to change* memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja**

Tabel uji regresi di atas, telah diketahui bahwa interaksi modal sosial -*resistance to change* memiliki nilai koefisien regresi 0,627 dengan tingkat signifikan  $0,628 > 0,05$ , maka berkesimpulan bahwa variabel *resistance to change* tidak mampu memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja, sehingga hipotesis ketiga ( $H_4$ ) yang berbunyi bahwa *resistance to change* memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak, ditolak.

## **Pembahasan**

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja dimoderasi *resistance to change* pegawai KPP Pratama Demak adalah sebagai berikut:

### 1. Pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja

Uji regresi diketahui pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja memiliki nilai koefisien regresi 0,284 dan tingkat signifikan  $0,003 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis pertama ( $H_1$ ): pengembangan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak, diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmadi (2019); Colakoglu & Culha (2009); Fahiem & Gilang, (2020); Hameed & Waheed (2011); Menon (2017) dimana dari lima penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa pengembangan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai

baik dalam sebuah organisasi maupun sektor publik. Upaya pengembangan organisasi seperti pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karir berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Pengembangan organisasi yang baik sangat dibutuhkan untuk menciptakan peningkatan kinerja pegawai. Pengembangan organisasi merupakan proses yang mencakup upaya untuk melakukan perubahan yang direncanakan organisasi melalui penerapan metode tertentu. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dengan lebih efisien, selain itu mempertimbangkan sistem keuntungan dan menggunakan berbagai metode intervensi.

Menurut Veithzal (2008) pengembangan organisasi untuk mengukur prestasi suatu organisasi dapat dilihat dari segi efisien, efektifitas dan kesehatan organisasi. Oleh sebab itu, pengembangan organisasi merupakan cara suatu perusahaan untuk selalu berkembang agar dapat terciptanya efisien dan efektifitas kinerja dari sebuah perusahaan. Selain itu, dengan adanya pengembangan organisasi, maka perusahaan memiliki struktur yang sistematis dan terencana.

Melihat hasil penelitian dan kajian penelitian-penelitian terdahulu, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, sehingga semakin tinggi pengembangan organisasi maka semakin meningkatkan kinerja pegawai. Model pengembangan organisasi yang dilakukan bisa berupa pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karir (Fahiem & Gilang, 2020).

Pengembangan organisasi pada dasarnya berfokus pada peningkatan keterampilan, inovasi, dan kreativitas pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja (Menon, 2017). Sedangkan pengembangan organisasi perlu dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini melibatkan pendekatan yang terencana dan strategis untuk memperbaiki kualitas, produktivitas, dan efektivitas kerja.

Oleh sebab itu, dapat diartikan bahwa pengembangan organisasi sangat penting dilakukan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawainya, sehingga pengembangan organisasi perlu dijadikan sebagai sebuah investasi.

## 2. Pengaruh modal sosial terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji regresi menunjukkan bahwa pengaruh modal sosial terhadap kinerja memiliki nilai koefisien regresi 0,640 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$  sehingga secara parsial (individu) terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian hipotesis kedua ( $H_2$ ): modal sosial berpengaruh

positif terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak, diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Narayan (2011); Alesina & La Ferrara (2000); Yildirim & Esen (2016); Ramdani & Nawangsari (2020), keempat penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa kepercayaan, keterlibatan sosial, dan kerjasama yang tinggi antar pegawai berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja. Selain itu hubungan yang kuat antarpegawai, tingginya kepercayaan, dan kolaborasi yang baik juga berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi.

Modal sosial menurut Nahapiet & Ghoshal (1998) mencakup struktur, kualitas, dan kekuatan hubungan di antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Modal sosial dalam konteks organisasi meliputi kepercayaan, saling pengertian, serta hubungan sosial yang kuat antar pegawai.

Sedangkan menurut Lin (2001) modal sosial memiliki peran penting dalam kinerja pegawai karena memungkinkan akses ke sumber daya seperti informasi, dukungan, dan bantuan dari jaringan sosial. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kemampuan individu dalam lingkungan kerja. Sedangkan Coleman, (1988) menyebutkan bahwa modal sosial dapat berdampak pada kinerja pegawai melalui transfer pengetahuan, norma, dan nilai-nilai yang berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas individu dalam bekerja.

Dari beberapa penjelasan terkait modal sosial dan hasil penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa modal sosial sangat penting dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sehingga dengan adanya modal sosial yang dimiliki bersama antara pegawai akan memungkinkan terjadinya kerjasama diantara para pegawai dalam menyelesaikan permasalahan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya.

### 3. Pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja dengan moderasi *resistance to change*

Hasil penelitian diketahui bahwa nilai signifikan interaksi pengembangan organisasi dengan *resistance to change* sebesar  $0,829 > 0,05$ , maka berkesimpulan bahwa variabel *resistance to change* tidak mampu memoderasi pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja, sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) ditolak. Artinya bahwa *resistance to change* tidak menguatkan atau melemahkan pengembangan organisasi untuk melakukan kinerja pada pegawai di KPP Pratama Demak secara optimal.

*Resistance to change* (ketidakmampuan terhadap perubahan) sebagai suatu kecenderungan manusia untuk menghadapi perubahan dalam keadaan yang nyaman. Lewin (1947) memandang perubahan mengganggu keseimbangan psikologis individu dan memunculkan perasaan tidak nyaman yang menyebabkan resistensi terhadap

perubahan. *Resistance to change* sebagai hambatan dalam proses transformasi organisasi. Ketidakmampuan terhadap perubahan seringkali muncul karena kurangnya pengertian, ketidakpastian, dan kekhawatiran akan konsekuensi perubahan bagi individu (Kotter: 1996).

Senge (1990) menggambarkan *resistance to change* sebagai hasil dari model pikiran yang kaku atau '*mindset*' yang tidak memungkinkan individu atau organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Oleh sebab itu, *resistance to change* dianggap sebagai penghalang bagi kemajuan organisasi dan harus diatasi. Setiap orang memiliki kebiasaan, jadi sulit untuk mencoba cara baru.

Berdasarkan persamaan regresi terlihat bahwa pengembangan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,003 berada dibawah 0,05 atau  $0,003 < 0,05$ , artinya semakin tinggi pengaruh pengembangan organisasi, maka akan semakin tinggi kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Sedangkan variabel moderasi yang merupakan interaksi antara pengembangan organisasi dengan *resistance to change* memiliki nilai beta negatif yaitu -0,271 dan signifikan sebesar 0,829. Dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ( $0,829 < 0,05$ ), maka dapat diartikan bahwa *resistance to change* memiliki dampak negatif dan tidak dapat mempengaruhi hubungan antara pengembangan organisasi terhadap kinerja.

Hubungan antara pengembangan organisasi terhadap kinerja lebih baik bersifat langsung atau *direct* tanpa moderasi dari variabel *resistance to change*. Hasil regresi juga menunjukkan bahwa *resistance to change* tidak memoderasi hubungan antara pengembangan organisasi terhadap kinerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya milik Aldiabat, Aityassine, & Al-rjoub (2022) dimana *resistance to change* berdampak negatif terhadap pengembangan organisasi, dan variabel *resistance to change* tidak berhubungan dengan pengembangan organisasi, sehingga diantaranya tidak memiliki interaksi secara langsung. Penelitian Aldiabat, Aityassine, & Al-rjoub (2022) temuan ini justru menyoroti peran penting pengembangan organisasi dalam mengurangi aspek negatif penolakan melalui komunikasi efektif yang berkonsentrasi pada kejelasan prosedur bagi seluruh peserta program pengembangan dan membangun kepercayaan antara pekerja dan atasan mereka tentang isi dan rincian rencana pengembangan organisasi. Oleh sebab itu, dengan meningkatkan pengembangan organisasi justru akan mampu menghilangkan *resistance to change* dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan pengujian dan penjelasan di atas, menunjukkan bahwa *resistance to change* tidak mempengaruhi pengembangan organisasi, artinya bahwa ketidakmampuan seorang pegawai dalam menghadapi perubahan tidak menjadi

kendala terhadap pengembangan organisasi, atau bisa diartikan bahwa semua pegawai di KPP Pratama Demak menginginkan perubahan untuk pengembangan organisasi agar dapat meningkatkan kinerjanya. Perubahan-perubahan tersebut bisa berasal dari bermacam-macam hal baik yang sifat personal maupun terorganisir. Selain itu, bisa diartikan bahwa pegawai KPP Pratama Demak tidak mudah mengalami resistensi terhadap perubahan-perubahan yang ada di instansinya, justru berusaha dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi guna pengembangan organisasi dan peningkatan kinerja.

#### 4. Pengaruh modal sosial terhadap kinerja dengan moderasi *resistance to change*

Pengaruh modal sosial terhadap kinerja memiliki nilai signifikan  $0,000 < 0,05$  yang artinya modal sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi modal sosial maka semakin tinggi kinerja pegawai. Sedangkan berdasarkan persamaan regresi telah diketahui bahwa interaksi modal sosial - *resistance to change* memiliki nilai koefisien regresi 0,627 dengan tingkat signifikan  $0,628 > 0,05$ , nilai signifikan lebih besar dari 0,05 artinya bahwa variabel *resistance to change* tidak mampu memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja. Hubungan antara modal sosial terhadap kinerja lebih baik bersifat langsung atau *direct* tanpa moderasi dari variabel *resistance to change*. Hasil regresi juga menunjukkan bahwa *resistance to change* tidak memoderasi hubungan antara modal sosial terhadap kinerja. Jadi bisa dikatakan ada tidaknya *resistance to change*, tidak akan mempengaruhi modal sosial terhadap kinerja.

Modal sosial sendiri merupakan ‘kapital sosial’ yang tercermin dalam sumber daya yang dimiliki seseorang melalui jaringan hubungan sosial dan akses kepada informasi, kekuasaan, dan kesempatan (Bourdieu, 1986). Sedangkan menurut Nahapiet & Ghoshal (1998) modal sosial sebagai aset yang melekat dalam hubungan antarindividu dan kelompok yang memfasilitasi aliran informasi dan penyelesaian masalah. Modal sosial mempengaruhi kinerja pegawai melalui pertukaran informasi yang lebih efisien dan saling mendukung. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kemampuan individu dalam lingkungan kerja (Lin, 2001).

Jadi dengan kuatnya modal sosial mampu meningkatkan kinerja pegawai, sehingga *resistance to change* tidak mampu mempengaruhi dalam segi menguatkan maupun melemahkan. Karena tidak adanya interaksi langsung antara modal sosial dengan *resistance to change*, yang dapat diartikan bahwa dengan pegawai memiliki modal sosial yang kuat akan justru menghilangkan resistensi dalam diri pegawai. Hasil penelitian ini menjadi sebuah *novelty* dimana *resistance to change* tidak mampu memoderasi modal sosial terhadap kinerja, karena berdasarkan penelusuran peneliti terkait studi interaksi antara modal sosial dengan *resistance to change* belum pernah

dilakukan bahkan belum diketemukan. Sehingga hasil penelitian ini bisa dikatakan memiliki kebaruan dari segi variabel maupun hasilnya.

## **E. KESIMPULAN**

Hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh pengembangan organisasi dan modal sosial terhadap kinerja dengan dimoderasi *resistance to change* pada pegawai KPP Pratama Demak dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Dengan semakin baik pengembangan organisasi, maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Modal sosial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Dengan semakin tinggi modal sosial maka akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. *Resistance to change* tidak terbukti sebagai variabel yang memoderasi pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Dengan begitu, ada tidaknya *resistance to change* tidak akan mempengaruhi peningkatan pengembangan organisasi terhadap kinerja.
4. *Resistance to change* tidak terbukti sebagai variabel yang memoderasi pengaruh modal sosial terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Demak. Dengan begitu, ada tidaknya *resistance to change* tidak akan mempengaruhi peningkatan modal sosial terhadap kinerja.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmadi, F. (2019). The Impact of Organizational Development on Employees' Job Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 187–199.
- Alagaraja, M., & Bao, Y. (2012). Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Development International*, 15(4), 479–495.
- Aldiabat, B. F., Aityassine, F. L., & Al-rjoub, S. R. (2022). Organizational Development and Effectiveness: Testing The Mediating Role of Resistance to Change. *Polish Journal of Management Studies*, 25(1), 58–71. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.1.04>
- Alesina, A., & La Ferrara, E. (2000). *The determinants of trust*. National Bureau of Economic Research.
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. (J. Hasbullah, Ed.). Jakarta: MR-United Press.

- Budiharjo, B., & Suryani, E. (2018). The Effect of Organizational Development on Employee Performance in Banking Sector. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 21(1), 1–10.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International, Inc.
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social Network, Social Trust, and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing. *Information and Management*, 45, 458–465.
- Colakoglu, S., & Culha, O. (2009). The Effect of Organizational Development Practices on Organizational Performance: A Case Study in The Turkish Electricity Distribution Sector Companies. *European Journal of Scientific Research*, 30(2), 249–264.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in The Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*. India: Pearson Education India.
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for The 21st Century*. New York: HarperCollins.
- Fahiem, W. F., & Gilang, A. (2020). Pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Dirgantara Indonesia. *JIMEA; Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 4(3), 242–256.
- Guan, X., & Wu, T. (2015). The Effects of Social Capital on Employee Performance: A Study of High-Tech Firms in China. *Management Decision*, 53(8), 1856–1873.
- Gulzar, M. A., & Wang, H. (2020). Impact of Organizational Development on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Skills in The Manufacturing Sector of Pakistan. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1320–1335.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect On Employee Performance: A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224–229.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management* (4th ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Kotter, J. . (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality In Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.
- Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press.

- Menon, A. (2017). Impact of Organizational Development on Employee Performance with Special Reference to Information Technology Sector. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(10), 6836–6843.
- Miao, R., & Evans, K. (2017). Social Capital and Team Performance: The Mediating Role of Team Efficacy Beliefs. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 395–406.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Narayan, D. (2011). *Social Capital: Exploring The Theoretical Foundations and Policy Implications*. Social Capital Initiative Working Paper No. 24. Washington, DC.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R, Bozionelos, N., ... Gonzalez, L. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and The Link to Personal Values Acrossnations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935–944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.935>
- Ramdani, D., & Nawangsari, L. C. (2020). The Effect of Social Capital on Employee Performance: Evidence From Health Sector. *Test Engineering and Management*, 83, 10422–10429.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Simanjuntak, P. J. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga FEUI.
- Tika, P. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal, R. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding The Effects of Cultural Diversity In The Workplace: Implications for Social Integration, Leadership, and Performance. *Group & Organization Management*, 36(1), 6–38.
- Yildirim, İ., & Esen, E. (2016). The Effect of Social Capital on Organizational Performance in Primary Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 63, 219–236.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River. NJ: Pearson.