

---

# PENGARUH TRANSFORMASI ORGANISASI TERHADAP PRODUKTIVITAS ORGANISASI MELALUI PERAN INTERVENING MANAJEMEN KINERJA DAN KESEJAHTERAAN SDM

Mochammad Jefri Suryadita<sup>1)</sup>, Rahma Ulfa Maghfiroh<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya

Correspondence author: MJ Suryadita, jeffrinokrom@gmail.com, Surabaya, Indonesia

## Abstract

This study investigates the indirect relationship between organizational transformation and organizational productivity, mediated by performance management and human resource well-being. Using a quantitative cross-sectional survey design with 400 employees in a large Indonesian company, data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results indicate that transformation has no direct effect on productivity. This relationship is fully mediated through two distinct pathways: transformation positively affects performance management, which, in turn, increases productivity. Conversely, transformation has a significant negative impact on human resource well-being, while human resource well-being has a strong positive effect on productivity. These findings underscore the need for a dual-focus strategy that combines adaptive performance management with proactive mitigation of the negative impact of change on employee well-being. Human resource well-being is a crucial strategic asset that must be managed to achieve increased productivity.

**Keywords:** organizational transformation, organizational productivity, performance management, human resource well-being

## Abstrak

Penelitian ini menginvestigasi hubungan tidak langsung antara transformasi organisasi dan produktivitas organisasi, yang dimediasi oleh manajemen kinerja dan kesejahteraan SDM. Menggunakan desain survei kuantitatif cross-sectional terhadap 400 karyawan di perusahaan besar Indonesia, data dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil menunjukkan tidak ada pengaruh langsung transformasi terhadap produktivitas. Hubungan ini dimediasi penuh melalui dua jalur berbeda yaitu transformasi berpengaruh positif pada manajemen kinerja, yang kemudian meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, transformasi berdampak negatif signifikan pada kesejahteraan SDM, sementara kesejahteraan SDM berpengaruh positif kuat pada produktivitas. Temuan ini menggarisbawahi perlunya strategi fokus ganda dengan mengimplementasikan manajemen kinerja adaptif sambil secara proaktif memitigasi dampak negatif perubahan terhadap kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan SDM adalah aset strategis krusial yang harus dikelola untuk mencapai peningkatan produktivitas.

**Kata Kunci:** transformasi organisasi, produktivitas, manajemen kinerja, kesejahteraan SDM

## A. PENDAHULUAN

Memasuki dekade ketiga abad ke-21, lanskap bisnis global dihadapkan pada gelombang disrupsi teknologi yang memaksa organisasi untuk melakukan transformasi berkelanjutan demi mempertahankan daya saing. Diprediksi bahwa integrasi kecerdasan buatan (AI) akan menjadi keharusan dengan tujuan utama mencapai lompatan kinerja dan inovasi yang signifikan (Ali et al., 2024). Imperatif ini sangat relevan dengan agenda ekonomi Indonesia yang berfokus pada peningkatan produktivitas tenaga kerja sebagai pilar utama pertumbuhan ekonomi (Mauludin et al., 2022). Namun, di tengah urgensi untuk berubah, terdapat sebuah paradoks yang sering diabaikan: proses transformasi yang bertujuan meningkatkan produktivitas justru seringkali merusak aset utamanya, yaitu sumber daya manusia (Bremini & Korang, 2025). Perubahan fundamental ini menciptakan lingkungan yang penuh ketidakpastian dan stres, yang berdampak negatif pada kesejahteraan psikologis dan, pada akhirnya, menghambat kapasitas kinerja karyawan (Meidina & Laura S., 2022). Akibatnya, organisasi dapat terjebak dalam siklus di mana upaya peningkatan produktivitas justru menekan kapasitas SDM yang diperlukan untuk mencapainya.

Kesenjangan dalam literatur bukanlah pada pertanyaan apakah transformasi memengaruhi produktivitas, melainkan pada bagaimana mekanisme yang mendasari hubungan ini bekerja (Shaff et al., 2024). Penelitian ini berargumen bahwa pengaruh transformasi tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi melalui dua jalur krusial. Jalur pertama adalah jalur struktural-mekanistik melalui Manajemen Kinerja (Z1), yang berfungsi sebagai mekanisme untuk menyelaraskan tujuan strategis baru dengan ekspektasi, perilaku, dan hasil di tingkat individu. Jalur kedua adalah jalur manusia-psikologis melalui Kesejahteraan SDM (Z2), yang merupakan

fondasi dari tenaga kerja yang tangguh dan produktif, namun dapat terkuras oleh proses perubahan yang penuh tekanan (Franco-Santos et al., 2021). Transformasi ini masih menghadapi tantangan signifikan untuk mencapai tingkat yang sebanding dengan negara-negara maju (Magfijar & Ekhsan, 2024). Laporan Ketenagakerjaan tahun 2024 (Muhamad, 2025) mengindikasikan bahwa penciptaan lapangan kerja baru harus diimbangi dengan peningkatan kualitas dan produktivitas sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu, kemampuan perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk berhasil melakukan transformasi organisasi tidak hanya menentukan nasib perusahaan itu sendiri, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap daya saing ekonomi nasional secara keseluruhan (Prastika et al., 2024).

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dan mendukung penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Menurut (Mauludin et al., 2022) efektivitas transformasi organisasi dapat dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menekankan pada kompetensi sumber daya manusia sebagai agen perubahan. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi SDM berdampak pada proses bisnis internal secara lebih produktif. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi yang efektif harus diikuti dengan pengembangan kapasitas SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sejalan dengan pendapat (Laura & Meidina, 2022) kesejahteraan di tempat kerja berperan sebagai mediator yang memengaruhi hubungan antara stres kerja dan kinerja karyawan. Penelitian mereka menemukan bahwa kesejahteraan kerja dapat mengurangi dampak negatif stres terhadap kinerja, terutama dalam konteks kerja dari rumah. Temuan ini menekankan pentingnya perhatian terhadap kesejahteraan

karyawan dalam menjaga produktivitas organisasi.

Lebih lanjut Menurut (Meidina & Laura S., 2022) kesehatan mental karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kesejahteraan di tempat kerja. Penelitian mereka menunjukkan bahwa stres dan kelelahan kerja dapat menurunkan kinerja, namun dampak tersebut dapat diminimalkan dengan meningkatkan kesejahteraan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung produktivitas organisasi.

Diperkuat oleh (Ulaini et al., 2024) penerapan manajemen kinerja yang efektif berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini menekankan bahwa manajemen kinerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja merupakan jalur struktural penting dalam proses transformasi organisasi.

Menurut (Shaff et al., 2024) transformasi organisasi yang dilakukan tanpa memperhatikan manajemen kinerja dan kesejahteraan SDM dapat menghambat peningkatan produktivitas kerja. Penelitian mereka menunjukkan bahwa manajemen perubahan organisasi yang efektif dapat meningkatkan produktivitas kerja dengan cara meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen kinerja dan kesejahteraan SDM berperan penting dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

## **B. METODE PENELITIAN**

### **Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian survei *cross-sectional*. Desain ini dipilih karena memungkinkan pengujian model hubungan kausal yang dihipotesiskan antara variabel

independen, intervening, dan dependen pada satu titik waktu tertentu. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menjelaskan dan memprediksi hubungan antar variabel, bukan untuk melacak perubahan dari waktu ke waktu. Penelitian ini bersifat eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa Transformasi Organisasi memengaruhi Produktivitas Organisasi melalui peran mediasi Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan SDM.

Penelitian dilakukan secara daring untuk menjangkau responden. Fokus utama adalah pada karyawan yang bekerja di perusahaan-perusahaan skala besar dalam sektor teknologi, keuangan, dan manufaktur. Sektor-sektor ini dipilih karena secara aktif terlibat dalam berbagai bentuk transformasi organisasi (misalnya, transformasi digital, restrukturisasi, merger dan akuisisi) sebagai respons terhadap dinamika pasar yang cepat berubah. Pengumpulan data dilaksanakan selama periode tiga bulan, dari 1 Januari 2025 hingga 31 Maret 2025, untuk menangkap persepsi karyawan mengenai kondisi terkini di organisasi mereka.

### **Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling**

Populasi target dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap, baik pada tingkat non-manajerial maupun manajerial tingkat pertama dan menengah, yang bekerja di perusahaan-perusahaan pada sektor teknologi, keuangan, dan manufaktur di Indonesia. Kriteria inklusi utama adalah bahwa perusahaan tempat responden bekerja harus telah mengumumkan atau sedang aktif menjalankan program transformasi organisasi yang signifikan dalam kurun waktu 24 bulan terakhir sebelum periode survei.

Teknik pengambilan sampel dilakukan dalam dua tahap. Pertama, digunakan *purposive sampling* untuk mengidentifikasi dan memilih perusahaan-perusahaan yang memenuhi kriteria sebagai organisasi yang sedang bertransformasi. Identifikasi ini dilakukan melalui analisis berita

perusahaan, laporan tahunan, dan pengumuman publik. Setelah perusahaan target diidentifikasi, tahap kedua menggunakan *convenience sampling* untuk mendistribusikan kuesioner kepada karyawan di perusahaan-perusahaan tersebut. Kuesioner disebarluaskan melalui jaringan profesional seperti LinkedIn dan melalui kontak di departemen Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan yang bersedia berpartisipasi. Ukuran sampel yang ditargetkan adalah 200 responden ( $N=4=200$ ). Ukuran sampel ini dianggap memadai dan memenuhi persyaratan untuk melakukan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), yang umumnya merekomendasikan ukuran sampel minimal 200 untuk model dengan kompleksitas sedang hingga tinggi, guna memastikan kekuatan statistik dan stabilitas estimasi parameter.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner daring yang dirancang menggunakan platform survei Google Forms. Tautan ke kuesioner didistribusikan secara elektronik. Halaman pertama kuesioner berisi penjelasan lengkap mengenai tujuan penelitian, jaminan kerahasiaan dan anonimitas data responden, serta pernyataan persetujuan (*informed consent*). Partisipasi dalam penelitian ini sepenuhnya bersifat sukarela, dan responden dapat menarik diri kapan saja tanpa konsekuensi. Kuesioner dirancang agar dapat diselesaikan dalam waktu sekitar 15-20 menit untuk meminimalkan beban bagi responden dan meningkatkan tingkat penyelesaian.

### **Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran**

Semua variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala multi-item yang telah divalidasi dalam penelitian-penelitian sebelumnya untuk memastikan validitas konstruk dan reliabilitas. Responden diminta untuk memberikan tanggapan mereka pada

skala Likert 5-poin, yang berkisar dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 5 (Sangat Setuju).

Transformasi Organisasi (X): Variabel independen ini mengukur persepsi karyawan tentang tingkat dan efektivitas perubahan yang terjadi di organisasi mereka. Pengukuran variabel ini diadaptasi dari skala *Organizational Readiness for Implementing Change* (ORIC) yang dikembangkan oleh Shea dkk (Caci et al., 2025). Skala ini mencakup beberapa dimensi kunci dari transformasi, seperti perubahan dalam struktur organisasi, adopsi teknologi baru, dan modifikasi proses kerja. Contoh item termasuk: "Organisasi saya secara efektif mengkomunikasikan alasan di balik perubahan struktural yang sedang berlangsung" dan "Implementasi teknologi baru di perusahaan kami didukung dengan pelatihan yang memadai."

Manajemen Kinerja (Z1): Variabel intervening pertama ini mengukur persepsi karyawan terhadap efektivitas sistem dan praktik manajemen kinerja di organisasi mereka. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan instrumen *Performance Management Behavior Questionnaire* (PMBQ) yang dikembangkan oleh Kinicki dkk (Gaspar et al., 2024). Skala ini terdiri dari beberapa dimensi seperti penetapan tujuan (*goal setting*), komunikasi, umpan balik (*feedback*), pembinaan (*coaching*), dan pemantauan kinerja. Contoh item adalah: "Atasan saya memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu saya meningkatkan kinerja" dan "Tujuan kinerja saya selaras dengan tujuan strategis departemen dan organisasi."

Kesejahteraan SDM (Z2): Variabel intervening kedua ini mengukur tingkat kesejahteraan psikologis subjektif karyawan. Pengukuran variabel ini menggunakan *World Health Organization-Five Well-Being Index* (WHO-5) (Domenech et al., 2025), sebuah instrumen yang singkat, valid, dan reliabel secara internasional. Skala ini terdiri dari lima pernyataan yang menanyakan perasaan

responden selama dua minggu terakhir. Contoh item termasuk: "Selama dua minggu terakhir, saya merasa ceria dan bersemangat" dan "Selama dua minggu terakhir, saya bangun dengan perasaan segar dan beristirahat."

Produktivitas Organisasi (Y): Variabel dependen ini diukur melalui persepsi karyawan terhadap produktivitas unit kerja atau tim mereka. Mengingat kesulitan dalam memperoleh data produktivitas objektif yang dapat diperbandingkan antar perusahaan, pendekatan perseptual dianggap sebagai proksi yang valid. Item-item pengukuran diadaptasi dari berbagai skala kinerja organisasi yang telah ada dengan fokus pada tiga aspek utama: efisiensi (penggunaan sumber daya), kualitas output (hasil kerja), dan pencapaian tujuan. Contoh item adalah: "Tim saya secara konsisten mencapai target kinerjanya" dan "Kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh tim saya sangat tinggi."

### Analisis Data dan Penyajian Data

Analisis data kuantitatif dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versi 24. Teknik analisis utama yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan Analisis Jalur (*Path Analysis*). SEM dipilih karena kemampuannya untuk menguji model hubungan kausal yang kompleks secara simultan, termasuk efek mediasi, serta memperhitungkan kesalahan pengukuran (*measurement error*).

Hasil analisis data disajikan dalam bentuk tabel dan gambar untuk memudahkan interpretasi. Tabel digunakan untuk menyajikan statistik deskriptif responden, hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen, serta ringkasan hasil pengujian hipotesis. Gambar digunakan untuk memvisualisasikan model konseptual penelitian dan model struktural akhir yang dihasilkan dari analisis SEM, lengkap dengan koefisien jalur dan tingkat signifikansinya.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Subjek Penelitian dan Analisis Deskriptif

Survei berhasil mengumpulkan data dari 400 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Karakteristik demografi dari sampel penelitian dirangkum dalam Tabel 1. Sampel menunjukkan distribusi yang relatif seimbang antara jenis kelamin, dengan mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif (26-45 tahun) dan memiliki latar belakang pendidikan sarjana. Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 3 hingga 10 tahun, menunjukkan bahwa mereka memiliki pengalaman yang cukup untuk memberikan persepsi yang relevan mengenai transformasi di organisasi mereka.

**Tabel 1.** Karakteristik Demografi Responden (N=400)

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	210	52.5
	Perempuan	190	47.5
Usia	< 25 tahun	40	10.0
	26 - 35 thn	180	45.0
	36 - 45 thn	120	30.0
	> 45 tahun	60	15.0
Pendidikan	Diploma (D3)	60	15.0
	Sarjana (S1)	280	70.0
	Pascasarjana (S2/S3)	60	15.0
Masa Kerja	< 3 tahun	50	12.5
	3 - 10 thn	250	62.5
	> 10 tahun	100	25.0
Sektor Industri	Teknologi	140	35.0
	Keuangan	130	32.5
	Manufaktur	130	32.5

Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata skor persepsi terhadap Transformasi Organisasi (X) adalah 3.85 (SD = 0.65), mengindikasikan bahwa karyawan secara umum memandang transformasi sebagai proses yang cukup intens. Rata-rata untuk Manajemen Kinerja (Z1) adalah 3.55 (SD = 0.72), menunjukkan persepsi yang cukup positif namun masih ada ruang untuk perbaikan. Sebaliknya, rata-rata untuk Kesejahteraan SDM (Z2) adalah 3.15 (SD = 0.88), yang relatif lebih rendah

dan menunjukkan adanya tekanan psikologis yang dirasakan karyawan. Terakhir, rata-rata untuk Produktivitas Organisasi (Y) adalah 3.95 (SD = 0.68), mengindikasikan bahwa secara perseptual, produktivitas masih dinilai tinggi.

### Hasil Analisis Model Pengukuran

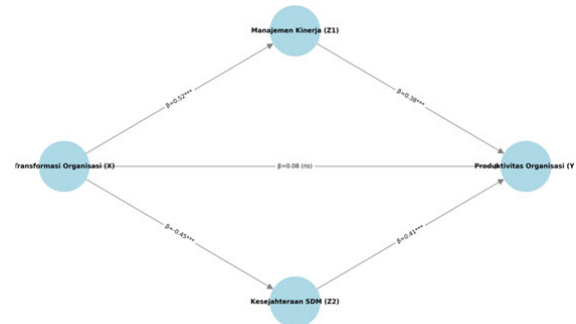
Tahap pertama analisis SEM adalah menguji model pengukuran melalui *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel. Hasil CFA, yang disajikan dalam Tabel 2, menunjukkan bahwa model pengukuran memiliki kesesuaian yang baik dengan data. Semua item pengukuran memiliki *factor loading* di atas ambang batas 0.50, mengindikasikan bahwa item-item tersebut valid mengukur konstruk laten yang dimaksud. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variabel berada di atas 0.50, yang mendukung validitas konvergen. Validitas diskriminan juga terpenuhi, karena akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk tersebut. Terakhir, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) untuk semua variabel melebihi 0.70, yang menunjukkan reliabilitas internal yang tinggi dari skala pengukuran. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini valid dan reliabel untuk melanjutkan ke analisis model struktural.

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Transformasi Organisasi (X)	0.88	0.90	0.65
Manajemen Kinerja (Z1)	0.91	0.92	0.70
Kesejahteraan SDM (Z2)	0.85	0.87	0.58
Produktivitas Organisasi (Y)	0.89	0.91	0.68

### Hasil Analisis Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Setelah validitas dan reliabilitas model pengukuran terkonfirmasi, analisis dilanjutkan dengan pengujian model struktural untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil analisis jalur disajikan secara visual dalam Gambar 1 dan dirangkum dalam Tabel 3. Model struktural menunjukkan tingkat kecocokan (*goodness-of-fit*) yang baik (misalnya, CMIN/DF < 3.0, CFI > 0.90, TLI > 0.90, RMSEA < 0.08), mengindikasikan bahwa model yang dihipotesiskan sesuai dengan data empiris.



**Gambar 1.** Model Struktural Hasil Analisis Jalur

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan temuan-temuan penting. Pertama, H1 diterima, dengan koefisien jalur yang positif dan signifikan dari Transformasi Organisasi ke Manajemen Kinerja ( $\beta=0.52, p<0.01$ ). Ini berarti bahwa proses transformasi mendorong organisasi untuk memperbaiki dan mengadaptasi sistem manajemen kerjanya. Kedua, H2 juga diterima, menunjukkan bahwa Manajemen Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ( $\beta=0.38, p<0.01$ ). Ketiga, H3 diterima, di mana Transformasi Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kesejahteraan SDM ( $\beta=-0.45, p<0.01$ ), mengkonfirmasi dampak merugikan dari perubahan terhadap kondisi psikologis karyawan. Keempat, H4 diterima, dengan Kesejahteraan SDM yang berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ( $\beta=0.41, p<0.01$ ).

Temuan yang paling krusial adalah bahwa jalur langsung dari Transformasi Organisasi ke Produktivitas Organisasi tidak signifikan secara statistik ( $\beta=0.08, p>0.05$ ) setelah memasukkan kedua variabel mediasi. Hasil uji mediasi menggunakan *bootstrapping* mengkonfirmasi bahwa efek tidak langsung melalui Manajemen Kinerja (efek mediasi =  $0.52 \times 0.38 = 0.198$ ) dan melalui Kesejahteraan SDM (efek mediasi =  $-0.45 \times 0.41 = -0.185$ ) keduanya signifikan. Ini menunjukkan adanya mediasi penuh, di mana pengaruh transformasi terhadap produktivitas sepenuhnya disalurkan melalui kedua jalur intervening tersebut.

**Tabel 1.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	P-Value	Keputusan
H1	X $\rightarrow$ Z1	0.52	< 0.01	Diterima
H2	Z1 $\rightarrow$ Y	0.38	< 0.01	Diterima
H3	X $\rightarrow$ Z2	-0.45	< 0.01	Diterima
H4	Z2 $\rightarrow$ Y	0.41	< 0.01	Diterima
Efek Langsung	X $\rightarrow$ Y	0.08	0.15	Ditolak
Efek Mediasi	X $\rightarrow$ Z1 $\rightarrow$ Y	0.198	< 0.01	Mediasi Signifikan
	X $\rightarrow$ Z2 $\rightarrow$ Y	-0.185	< 0.01	Mediasi Signifikan

### Pembahasan Transformasi Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Manajemen Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Manajemen Kinerja ( $\beta = 0.52, p < 0.01$ ). Temuan ini menegaskan bahwa setiap perubahan yang dilakukan organisasi, baik dalam bentuk restrukturisasi, digitalisasi, maupun inovasi proses bisnis, mampu meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja yang

diterapkan. Transformasi yang dilakukan melalui modernisasi sistem produksi dan penerapan standar manajemen mutu ISO menjadi faktor penting dalam mendorong perbaikan mekanisme evaluasi kinerja karyawan.

Transformasi yang dikelola dengan baik memberikan arah yang lebih jelas dalam perumusan *Key Performance Indicators* (KPI) serta meningkatkan konsistensi dalam penilaian kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat (Tanasya et al., 2025) yang menekankan bahwa transformasi digital dalam pengelolaan SDM mampu meningkatkan kecepatan, akurasi, serta transparansi manajemen kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung literatur bahwa transformasi bukan hanya perubahan struktural, melainkan juga peningkatan sistem pengelolaan kinerja yang lebih adaptif terhadap tantangan bisnis global.

Dari sisi implikasi praktis, organisasi perlu memastikan bahwa transformasi yang dilakukan tidak berhenti pada level teknologi, melainkan harus disertai dengan penguatan sistem pengelolaan kinerja. Jika transformasi tidak diimbangi dengan pembaruan sistem evaluasi kinerja, maka perubahan yang dilakukan berpotensi menimbulkan resistensi dan kebingungan di kalangan karyawan. Dengan kata lain, transformasi yang efektif harus dibarengi dengan sistem manajemen kinerja yang mampu mengukur, mengarahkan, dan mengapresiasi kontribusi karyawan sesuai dengan tujuan strategis organisasi.

### Pengaruh Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Organisasi

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa Manajemen Kinerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ( $\beta = 0.38, p < 0.01$ ). Artinya, perbaikan dalam sistem penilaian, monitoring, serta pemberian umpan balik berkontribusi nyata dalam meningkatkan output organisasi. Penerapan sistem evaluasi berbasis target produksi dan

kualitas terbukti mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mengurangi tingkat kesalahan dalam produksi, serta meningkatkan kepatuhan terhadap standar mutu internasional.

Temuan ini mendukung penelitian (Nurisa & Kuswinarno, 2024) yang menunjukkan bahwa program pengembangan SDM yang terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan sekaligus produktivitas perusahaan. Manajemen kinerja yang efektif tidak hanya mengukur hasil kerja, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif serta peluang untuk pengembangan diri. Dengan demikian, produktivitas organisasi menjadi hasil dari sistem manajemen kinerja yang bersifat dinamis, berorientasi pada peningkatan kompetensi, serta mampu menciptakan budaya kerja berbasis kinerja.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah pentingnya membangun sistem manajemen kinerja yang berkelanjutan dan inklusif. Organisasi perlu melibatkan karyawan dalam proses penyusunan target kinerja, menyediakan program pelatihan yang relevan, serta memastikan adanya penghargaan yang proporsional terhadap pencapaian. Dengan demikian, produktivitas tidak hanya diukur dari kuantitas output, tetapi juga kualitas kerja yang dihasilkan.

### **Transformasi Organisasi dan Dampaknya terhadap Kesejahteraan SDM**

Temuan yang cukup menarik dari penelitian ini adalah adanya pengaruh negatif dan signifikan dari Transformasi Organisasi terhadap Kesejahteraan SDM ( $\beta = -0.45$ ,  $p < 0.01$ ). Hal ini menunjukkan bahwa proses perubahan yang terjadi di organisasi cenderung menimbulkan tekanan psikologis bagi karyawan. Penerapan teknologi baru dalam sistem produksi menyebabkan sebagian karyawan merasa tertekan karena harus beradaptasi dengan keterampilan yang belum sepenuhnya mereka kuasai.

Fenomena ini sejalan dengan penelitian (Udin et al., 2025) yang menemukan bahwa transformasi organisasi dapat meningkatkan job stress apabila tidak diimbangi dengan dukungan lingkungan kerja yang memadai. Tekanan tersebut dapat berupa rasa cemas terhadap kehilangan pekerjaan, meningkatnya beban kerja, atau perasaan kurang dihargai di tengah perubahan sistem.

Dari perspektif teoritis, temuan ini mengindikasikan bahwa transformasi organisasi memiliki efek ambivalen. Di satu sisi, transformasi meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja, namun di sisi lain, perubahan yang cepat dapat mengurangi tingkat kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan aspek teknis transformasi dengan aspek humanis. Strategi komunikasi yang terbuka, program pelatihan keterampilan, serta dukungan psikologis menjadi sangat penting untuk meminimalkan dampak negatif dari transformasi terhadap kesejahteraan karyawan.

### **Kesejahteraan SDM sebagai Prediktor Produktivitas**

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Kesejahteraan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas Organisasi ( $\beta = 0.41$ ,  $p < 0.01$ ). Temuan ini menegaskan bahwa produktivitas tidak hanya ditentukan oleh sistem manajemen, tetapi juga oleh kondisi psikologis dan kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa aman, dihargai, dan didukung oleh organisasi akan memiliki motivasi lebih tinggi untuk bekerja secara optimal.

Perusahaan telah menyediakan berbagai program kesejahteraan, seperti tunjangan kesehatan, fasilitas transportasi, dan insentif berbasis kinerja. Program-program tersebut terbukti meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan. Hal ini konsisten dengan temuan (Ilmalmaula et al., 2025) yang menekankan bahwa kesejahteraan karyawan menjadi faktor kunci dalam

mendorong komitmen organisasi dan peningkatan produktivitas.

Implikasi teoretis dari temuan ini adalah bahwa kesejahteraan SDM harus dipandang sebagai faktor strategis, bukan sekadar pelengkap. Organisasi yang mengabaikan aspek kesejahteraan akan berisiko menghadapi tingkat turnover yang tinggi, rendahnya komitmen kerja, serta penurunan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan kesejahteraan karyawan harus menjadi prioritas utama dalam strategi manajemen organisasi modern.

### **Mediasi Penuh dalam Hubungan Transformasi Organisasi dan Produktivitas**

Salah satu temuan paling penting dalam penelitian ini adalah bahwa pengaruh langsung Transformasi Organisasi terhadap Produktivitas tidak signifikan ( $\beta = 0.08, p > 0.05$ ), sementara efek tidak langsung melalui Manajemen Kinerja dan Kesejahteraan SDM keduanya signifikan. Efek mediasi ini mengindikasikan bahwa transformasi organisasi hanya dapat berdampak pada produktivitas apabila difasilitasi melalui perbaikan sistem dan kesejahteraan manusia.

Transformasi bukanlah sebuah "saklar" yang secara otomatis dapat dinyalakan untuk meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, keberhasilan transformasi bergantung pada dua domain kritis: sistem (manajemen kinerja) dan manusia (kesejahteraan SDM). Temuan ini sejalan dengan penelitian (Tribuana et al., 2025) yang menegaskan bahwa keberlanjutan bisnis hanya dapat dicapai jika transformasi organisasi disertai dengan peran strategis HR dalam implementasi ESG yang menyeimbangkan antara kinerja dan kesejahteraan.

Implikasi manajerial dari temuan ini adalah bahwa perusahaan harus berhati-hati dalam melaksanakan program transformasi. Transformasi yang hanya menekankan pada aspek teknologi atau efisiensi sistem tanpa memperhatikan aspek kesejahteraan

karyawan akan sulit menghasilkan peningkatan produktivitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi transformasi harus berbasis pada pendekatan integratif yang menggabungkan inovasi sistem dengan penguatan kesejahteraan karyawan.

### **D. PENUTUP**

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa pengaruh transformasi organisasi terhadap peningkatan produktivitas bukanlah proses yang langsung, melainkan sebuah fenomena kompleks yang dimediasi secara penuh oleh dua jalur yang berbeda namun saling terkait: jalur struktural melalui manajemen kinerja dan jalur manusia melalui kesejahteraan SDM. Temuan utama menunjukkan bahwa untuk mencapai lompatan produktivitas yang diinginkan, organisasi tidak bisa hanya berfokus pada aspek teknis atau struktural dari perubahan. Mereka harus mengadopsi pendekatan holistik yang menyeimbangkan antara implementasi sistem yang mendukung (manajemen kinerja) dengan pemeliharaan proaktif terhadap aset manusia yang paling krusial (kesejahteraan SDM). Mengabaikan salah satu dari kedua pilar ini akan secara signifikan meningkatkan risiko kegagalan, di mana keuntungan produktivitas yang diperoleh dari penyesuaian strategis dapat terkikis oleh penurunan kapasitas dan motivasi tenaga kerja.

### **E. DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, M. F., Fahrullah, R., & Perkasa, D. H. (2024). Strategi Penerapan Kecerdasan Buatan (AI) Dalam Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 6(2), 1121–1129. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i2.3527>
- Bremeni, J., & Korang, V. (2025). The

- Effects of Organizational Change On Employee Well-Being. *Journal of Management and Business: Research and Practice*, 19(1), 287–297. <https://scholarindexing.com/uploads/files/om7wj54kye28ha3.pdf>
- Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M.-T., Albers, B., & Clack, L. (2025). Organizational readiness for change: A systematic review of the healthcare literature. *Implementation Research and Practice*, 6, 33. <https://doi.org/10.1177/26334895251334536>
- Domenech, A., Kasujee, I., Koscielny, V., & Griffiths, C. E. M. (2025). Systematic Review of the Use of the WHO-5 Well-Being Index Across Different Disease Areas. *Advances in Therapy*, 42, 3657–3677. <https://doi.org/10.1007/s12325-025-03266-9>
- Franco-Santos, M., Stull, D., & Bourne, M. (2021). Performance Management and Wellbeing at the Workplace. In *Handbook on Management and Employment Practices* (pp. 1–22). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-24936-6\\_42-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-24936-6_42-1)
- Gaspar, T., De Sousa, B., & Faia-Correia, M. (2024). Performance Management Behaviour Questionnaire (PMCGD) applied to the management of healthcare organisations. *Análisis y Modificación de Conducta*, 50(184), 105–122. <https://doi.org/10.33776/amc.v50i184.8392>
- Ilmalmaula, F., Damayanti, R., Taqiyah, H., Al-Ghazali, I., & Mu'allimin. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan. *JIMaKeBiDi: Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 2(2), 96–111. <https://doi.org/10.61132/jimakebidi.v2i2.512>
- Laura, N., & Meidina, D. W. (2022). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan IT yang melakukan WFH: mediasi kesejahteraan di tempat kerja. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 6(1), 27–46. <https://doi.org/10.33603/jibm.v6i1.6281>
- Magfijar, F. M., & Ekhsan, M. (2024). Peran Innovative Behavior Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 20(2), 111–126. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v20i2.3659>
- Mauludin, H., Nursasi, E., & Novian, S. (2022). Efektifitas Implementasi Transformasi Organisasi pada Kinerja Organisasi. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 5(3), 321–330. <https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.006>
- Meidina, D. W., & Laura S., N. (2022). Pengaruh Kesehatan Mental Karyawan terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kesejahteraan di Tempat Kerja (Studi Empiris pada Karyawan Divisi Teknologi Informasi di Masa Work From Home). *Business Management Journal*, 18(1), 85–105. <https://doi.org/10.30813/bmj.v18i1.3092>
- Muhamad, N. (2025). *Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia Meningkat pada 2024*. Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/agroindustri/statistik/67dbe765e2bcc/produktivitas-tenaga-kerja-indonesia-meningkat-pada-2024>
- Nurisa, & Kuswinarno, M. (2024). Pengaruh Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kesejahteraan Karyawan dan Produktivitas Perusahaan. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(9), 7672. <https://doi.org/10.6578/triwikrama.v5i9.7672>
- Prastika, J., Yulianti, D. R., Skepy, S. N. A., Hidayat, R., & Ikaningtiyas, M. (2024). Transformasi Organisasi: Strategi Adaptasi dalam Menghadapi Perubahan
-

- Lingkungan Bisnis. *WANARGI: Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 35–41.  
<https://doi.org/10.62017/wanargi.v1i3.1002>
- Shaff, M. G., Jumawan, J., & Hadita, H. (2024). Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja di PT. Mayora Indah Tbk. *JUBIMA: Jurnal Bintang Manajemen*, 2(1), 117–127.  
<https://doi.org/10.55606/jubima.v2i1.2693>
- Tanasya, A., Aalamsyah, A. A. P., Mulyadi, M., Ilaihi, S. K., & Roni, Y. (2025). Pengelolaan Manajemen SDM dalam Meningkatkan Kesejahteraan & Kinerja Karyawan di Era Transformasi Digital. *JUMBIKU: Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Kewirausahaan*, 5(2), 89–100.  
<https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i2.5400>
- Tribuana, D., Usman, & Dayanti. (2025). Transformasi SDM Dalam Mendorong Keberlanjutan Bisnis: Peran Strategis HR Dalam Implementasi ESG. *JTBC: Jurnal Teknologi Dan Bisnis Cerdas*, 1(1), 1–16.  
<https://doi.org/10.64476/jtbc.v1i1.1>
- Udin, Fitriani, K., & Dananjoyo, R. (2025). Linking empowering leadership and work environment with employee performance: The mediating role of job stress. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 81(1), 2415–2424.  
<https://doi.org/10.1177/10519815241311163>
- Ulaini, S. Z., Ayunani, F. Z., & Mawarni, S. (2024). Dampak Manajemen Kinerja terhadap Produktivitas Pegawai di BAZNAS Kota Serang. *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(2), 68–84.  
<https://doi.org/10.46975/ebp.v7i2.581>