



**PENGARUH *STRATEGIC ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT*,
CLEAN CORPORATE GOVERNANCE DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*
TERHADAP *BUSINESS PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *CORE
VALUES* AKHLAK PADA PERUSAHAAN PEMBANGKIT TENAGA LISTRIK
DI INDONESIA**

DISERTASI

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
OLEH

**RIO AFRIANDA
NIM: 67120020008**

**PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2023**



**PENGARUH *STRATEGIC ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT*,
CLEAN CORPORATE GOVERNANCE DAN *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*
TERHADAP *BUSINESS PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI OLEH *CORE
VALUES* AKHLAK PADA PERUSAHAAN PEMBANGKIT TENAGA LISTRIK
DI INDONESIA**

DISERTASI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan

UNIVERSITAS
Program Studi Doktor Manajemen

MERCU BUANA

OLEH

**RIO AFRIANDA
NIM: 67120020008**

PROGRAM STUDI DOKTOR MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2023

PENGESAHAN DISERTASI

Judul : Pengaruh *Strategic Organizational Change Management*, *Clean Corporate Governance* dan *Transformational Leadership* Terhadap *Business Performance* yang dimediasi oleh *Core Values AKHLAK* pada Perusahaan Pembangkit Tenaga Listrik di Indonesia

Nama : Rio Afrianda
NIM : 67120020008
Program studi : Doktor Manajemen
Tanggal : Desember 2023

Mengesahkan,

Promotor,



(Prof. Dr. Drs. Veithzal Rivai Zainal, B.Sc., MM., MBA., CRGP., CRMP., CCWA.,
CP.NLP., CH., CHt)

Ko-Promotor I

Ko-Promotor II



(Dr. Indra Siswanti, M.M.)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.)

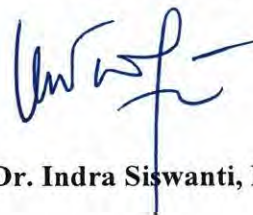
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Kepala Program Studi,



(Dr. Nurul Hidayah, M. Si, Ak)



(Dr. Indra Siswanti, M.M.)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi perusahaan dalam menghadapi transisi energi dari perspektif *strategic management* dengan fokus pada analisis pengaruh dari *strategic organizational change management*, *clean corporate governance*, dan *transformational leadership* terhadap *business performance*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang didukung dengan *deep interview*. Populasi dalam penelitian adalah karyawan unit pembangkit PT PLN Nusantara Power yang terdiri dari 46 unit pembangkit, diantaranya 45 unit pembangkit dan 1 unit kantor pusat, sampel unit yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 16 unit dengan kriteria yang ditentukan oleh penulis dengan total responden sebanyak 197 orang dimana fokus responden meliputi direktur utama, anggota dewan direksi, pejabat di bawah tingkat direksi, manajer senior, manajer dan asisten manajer di PT PLN Nusantara Power, salah satu perusahaan pembangkit tenaga listrik terkemuka di Indonesia. Teknik pengolahan data menggunakan perangkat lunak SPSS dan Lisrel 8.8 mengindikasikan bahwa *strategic organizational change management*, *clean corporate governance*, dan *transformational leadership* secara langsung tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap *business performance*. Melalui penambahan variabel mediasi yaitu *core values AKHLAK* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), pengaruh dari *strategic organizational change management*, *clean corporate governance*, dan *transformational leadership* terhadap *business performance* menjadi positif dan signifikan. Kebaruan dalam penelitian ini adalah penggunaan model penelitian ini yang belum pernah ditemukan digunakan pada penelitian sebelumnya.

Kata kunci: *Strategic organizational change management*, *clean corporate governance*, *transformational*, *core values AKHLAK* dan *business performance*.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRACT

This research aims to explore company strategies in facing the energy transition from a strategic management perspective with a focus on analyzing the influence of strategic organizational change management, clean corporate governance, and transformational leadership on business performance. This research uses quantitative methods supported by deep interviews. The population in the study were employees of the PT PLN Nusantara Power generating unit which consisted of 46 generating units, including 45 generating units and 1 head office unit. The sample units used in this research were 16 units with criteria determined by the author with a total of 197 respondents. where the focus of respondents includes the main director, members of the board of directors, officials below director level, senior managers, managers, and assistant managers at PT PLN Nusantara Power, one of the leading power generation companies in Indonesia. Data processing techniques using SPSS and Lisrel 8.8 software indicate that strategic organizational change management, clean corporate governance, and transformational leadership do not directly show a significant influence on business performance. Through the addition of mediating variables, namely the core values AKHLAK (Trustworthy, Competent, Harmonious, Loyal, Adaptive, Collaborative), the influence of strategic organizational change management, clean corporate governance, and transformational leadership on business performance becomes positive and significant. The novelty in this research is the use of this research model which has never been used in previous research.

Key words: *Strategic organizational change management, clean corporate governance, transformational, AKHLAK core values and business performance*



PERNYATAAN KEASLIAN / ORIGINALITAS

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Disertasi ini:

Judul : Pengaruh *strategic organizational change management, clean corporate governance* dan *transformational leadership* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *core values AKHLAK* pada perusahaan pembangkit tenaga listrik di Indonesia

Nama : Rio Afrianda

NIM : 67120020008

Program studi : Doktor Manajemen

Tanggal : 23 Desember 2023

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing Disertasi yang Ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Doktor Manajemen, Universitas Mercu Buana Nomor: 12-2-7/73/F-Stgs/III/2022, 10.G/75/F-Stgs/VII/2022, dan 12-2-7/73/F-Stgs/III/2022.

Karya Ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 23 Desember 2023


Rio Afrianda

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh:

Nama : Rio Afrianda

NIM : 67120020008

Program Studi : Doktor Manajemen

Dengan Judul :

“Pengaruh strategic organizational change management, clean corporate governance dan transformational leadership terhadap business performance yang dimediasi oleh core values AKHLAK pada perusahaan pembangkit tenaga listrik di Indonesia”, telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 23 Desember 2023, didapatkan nilai presentase sebesar 21%

Jakarta, 23 Desember 2023
Administratort Turnitin

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Refni Kumala, A.Md.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah penulis junjungkan kepada Allah Subhanahu wa ta'ala atas rahmat dan karuniaNya disertasi ini dapat diselesaikan dengan judul “Pengaruh *strategic organizational change management, clean corporate governance* dan *transformational leadership* terhadap *business performance* yang dimediasi oleh *core values* AKHLAK pada perusahaan pembangkit tenaga listrik di Indonesia”. Penulisan disertasi ini dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan dalam mendapatkan gelar Doktor Management konsentrasi *Strategic Management* pada Universitas Mercu Buana.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih banyak kelemahan yang perlu diperkuat dan kekurangan yang perlu dilengkapi. Oleh karena itu, masukan, kritik, dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk memperkuat dan melengkapi disertasi ini.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih kepada pihak yang telah memberikan bantuan maupun dukungannya baik moral maupun material dalam proses penyusunan disertasi ini kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah, M. Eng selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, M. Si, Ak selaku Dekan Program Doktor Management Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Indra Siswanti, M.M. selaku Kaprodi Program Doktor Management Universitas Mercu Buana sekaligus selaku Co-Promotor.
4. Prof. Prof. Dr. Drs. Veithzal Rivai Zainal, B.Sc., MM., MBA., CRGP., CRMP., CCWA., CP.NLP., CH., CHt selaku Pomotor. Dr. Indra Siswanti, M.M. selaku Co-Promotor 1, dan Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M. selaku Co-Promotor 2 yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan disertasi ini sehingga dapat menjadikan disertasi ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi dunia pendidikan.

5. Para Dosen pada program Doktor Management yang telah memberikan ilmu dan masukan berharga selama penulis menempuh pendidikan.
6. Keluarga tercinta, Ayah H. Emrizal, Ibu Alm. Hj. Syamsuniar, S. Pd., Istri Refni Kumala, Amd. Keb., dan anak Raffa Saif Azka, terimakasih atas segala kesabaran, cinta dan dukungan yang telah diberikan dan banyak berkorban karena berkurangnya waktu dan perhatian selama penyusunan sampai dengan hasil dalam disertasi ini.
7. Bapak Ruly Firmansyah, S.T., M.M. sebagai Direktur Utama, Jajaran Direksi, dan Kepala Divisi. Bapak Maryono S.T., M.M Sebagai Senior Manager, Manager Unit, Asistant Manager dan karyawan PT PLN Nusantara Power yang telah mendukung dan bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
8. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyelesaian disertasi ini.

Akhirnya, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang membantu dan semoga hasil penelitian dalam disertasi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 23 Desember 2023



RIO AFRIANDA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL LUAR.....	i
HALAMAN JUDUL DALAM.....	ii
PENGESAHAN DISERTASI.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN / ORIGINALITAS.....	vi
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Rumusan Masalah.....	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 <i>Strategic Organization Change Management</i>	15
2.2 <i>Clean Corporate Governance</i>	18
2.3 <i>Transformational Leadership</i>	30
2.4 <i>Core Values AKHLAK</i> (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).....	36
2.5 <i>Business Performance</i>	40
2.6 Penelitian yang Relevan.....	41
2.7 Kerangka Konseptual.....	43
2.8 Pengembangan Hipotesis.....	44
2.8.1 Pengaruh <i>Strategic Organization Change Management</i> terhadap <i>Business Performance</i>	45
2.8.2 Pengaruh <i>Clean Corporate Governance</i> terhadap <i>Business Performance</i>	47
2.8.3 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i>	48
2.8.4 Pengaruh <i>Strategic Organization Change Management</i> terhadap <i>Core Values AKHLAK</i>	51
2.8.5 Pengaruh <i>Clean Corporate Governance</i> terhadap <i>Core Values AKHLAK</i>	54
2.8.6 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Core Values AKHLAK</i>	55
2.8.7 Pengaruh <i>Core Values AKHLAK</i> terhadap <i>Business</i>	

<i>Performance</i>	57
2.8.8 Pengaruh <i>Strategic Organization Change Management</i> terhadap <i>Business Performance</i> melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	59
2.8.9 Pengaruh <i>Clean Corporate Governance</i> terhadap <i>Business Performance</i> melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	63
2.8.10 Pengaruh <i>Transformational Leadership</i> terhadap <i>Business Performance</i> melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	63
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	65
3.1 Waktu dan Tempat Penelitian	65
3.2 Desain Penelitian	65
3.3 Definisi Konseptual Variabel Penelitian	77
3.4 Populasi dan Sampel	79
3.5 Metode Analisis Data	82
3.5.1 Metode Analisis Pengujian Instrumen Penelitian	82
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	90
4.1 Deskripsi Presepsi Responden	90
4.2 Hasil Uji Validitas Variabel dan Uji Reliabilitas Variabel	98
4.2.1 Variabel <i>Strategic Organizational Change Management</i> (SOCM)	98
4.2.2 Variabel <i>Clean Corporate Governance</i> (CCG)	99
4.2.3 Variabel <i>Transformational Leadership</i> (TL)	101
4.2.4 Variabel <i>Core Values</i> AKHLAK (AKH)	102
4.2.5 Variabel <i>Business Performance</i> (BP)	104
4.3 Model Persamaan Struktural dan Hipotesis	107
4.3.1 Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of Fit</i>)	109
4.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung Variabel (<i>Direct Effect</i>)	115
4.3.3 Pengujian Hipotesis Pengaruh tidak langsung (<i>Indirect Effect</i>)	133
4.4 Pembahasan <i>Statistic</i>	139
4.5 Pembahasan <i>Deep Interview</i>	147
4.5.1 <i>Strategic Organizational Change Management</i>	147
4.5.2 <i>Clean Corporate Governance</i>	149
4.5.3 <i>Transformation Leadership</i>	151
4.5.4 <i>Core Values</i> AKHLAK	154
4.5.5 <i>Business Performance</i>	157
4.5.6 Pengaruh Langsung Variabel (<i>Direct Effect</i>)	159
4.5.7 Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	162
4.6 Pembahasan <i>Management</i>	165
4.6.1 <i>Strategic organizational change management</i> tidak berpengaruh terhadap <i>business performance</i>	165
4.6.2 <i>Clean corporate governance</i> tidak berpengaruh terhadap <i>business performance</i>	168
4.6.3 <i>Transformational leadership</i> tidak berpengaruh terhadap <i>business performance</i>	170
4.6.4 <i>Strategic organizational change management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Core Values</i> AKHLAK	172

4.6.5	<i>Clean corporate governance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Core Values</i> AKHLAK	173
4.6.6	<i>Transformational Leadership</i> berpengaruh signifikan positif Terhadap <i>Core Values</i> AKHLAK	174
4.6.7	<i>Core Values</i> AKHLAK berpengaruh signifikan positif Terhadap <i>Business Performance</i>	175
4.6.8	<i>Strategic Organizational Change Management</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Business Performance</i> melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	176
4.6.9	Pengaruh <i>Clean Corporate Governance</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Business Performance</i> melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	178
4.6.10	<i>Transformational leadership</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>business performance</i> melewati <i>Core Values</i> AKHLAK	182
4.7	<i>Novelty</i>	184
BAB V SIMPULAN		184
5.1	Simpulan	184
5.2.	Implikasi	188
5.2.1	Implikasi Teoritis	188
5.2.2	Implikasi Manajerial	188
5.3	Rekomendasi	191
DAFTAR PUSTAKA		193
LAMPIRAN		206
Lampiran 1: Instrumen Penelitian		209
Lampiran 2: Surat Permohonan Penelitian		214
Lampiran 3: Tabel Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan		217
Lampiran 4: Analisis Data SPSS		245
Lampiran 5: Analisis Data LISREL 8.8		267
Lampiran 6: Deep Interview		295
Lampiran 7: Dokumentasi Deep Interview		323
Lampiran 8: Daftar Riwayat Hidup		324

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tren Laba Rugi Penjualan Listrik PT PLN Nusantara Power	4
Tabel 1.2	Komposisi Energi Mix Pembangkit Tenaga Listrik Indonesia	5
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu yang Relevan	41
Tabel 2.2	Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan	43
Tabel 3.1	Definisi operasional variabel <i>Strategic Organizational Change Management</i> , dimensi dan indikator.	68
Tabel 3.2	Definisi operasional variabel <i>Clean Corporate Governance</i> , dimensi dan indikator	70
Tabel 3.3	Definisi operasional variabel <i>Transformation Leadership</i> , dimensi dan indikator	72
Tabel 3.4	Definisi operasional variabel <i>Core Values AKHLAK</i> , dimensi dan indikator	75
Tabel 3.5	Definisi operasional variabel <i>Business Performance</i> dimensi dan indikator	77
Tabel 3.6	Populasi Penelitian	79
Tabel 3.7	Kriteria Sampel	81
Tabel 3.8	Sampel Penelitian	81
Tabel 3.9	Standart Uji Kelayakan Model	88
Tabel 4.1	Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 4.2	Responden Penelitian Berdasarkan Jabatan	89
Tabel 4.3	Responden Penelitian Berdasarkan Lama Bekerja	90
Tabel 4.4	Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan Terakhir	90
Tabel 4.5	Nilai Rentang dan Kategori	91
Tabel 4.6	Presepsi Responden Terhadap <i>Strategic Organizational Change Management</i>	91
Tabel 4.7	Presepsi Responden Terhadap <i>Clean Corporate Governance</i>	92
Tabel 4.8	Presepsi Responden Terhadap <i>Transformation Leadership</i> ,	93
Tabel 4.9	Presepsi Responden Terhadap <i>Core Values AKHLAK</i>	95
Tabel 4.10	Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin	96
Tabel 4.11	Uji Reliabilitas <i>Strategic Organizational Change Management</i>	98
Tabel 4.12	Uji Reliabilitas <i>Clean Corporate Governance</i>	99
Tabel 4.13	Uji Reliabilitas <i>Transformation Leadership</i>	101
Tabel 4.14	Uji Reliabilitas <i>Core Values AKHLAK</i>	102
Tabel 4.15	Uji Reliabilitas <i>Business Performance</i>	104
Tabel 4.16	Output Penelitian	105
Tabel 4.17	Indikator dan Kriteria Pengujian	109
Tabel 4.18	Perhitungan Lisrel 8.8	112
Tabel 4.19	Pengaruh Langsung Variabel (<i>Direct Effect</i>)	114
Tabel 4.20	Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	132
Tabel 4.21	Evaluasi Koefisien Model Struktural	137
Tabel 4.22	Uji Reliabilitas <i>Strategic Organizational Change Management</i> berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i>	138
Tabel 4.23	Uji Reliabilitas <i>Clean Corporate Governance</i> berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i>	139
Tabel 4.24	Uji Reliabilitas <i>Transformation Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i>	140

Tabel 4.25	Uji Reliabilitas <i>Strategic Organizational Change Management</i> berpengaruh terhadap <i>Core Values</i> AKHLAK	141
Tabel 4.26	Uji Reliabilitas <i>Clean Corporate Governance</i> berpengaruh terhadap <i>Core Values</i> AKHLAK	141
Tabel 4.27	Uji Reliabilitas <i>Transformation Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Core Values</i> AKHLAK	142
Tabel 4.28	Uji Reliabilitas <i>Core Values</i> AKHLAK berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i>	142
Tabel 4.29	Hasil Uji <i>Strategic Organizational Change Management</i> berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i> Melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	143
Tabel 4.30	Hasil Uji <i>Clean Corporate Governance</i> berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i> Melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	144
Tabel 4.31	Hasil Uji <i>Transformation Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Business Performance</i> Melalui <i>Core Values</i> AKHLAK	145



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Alur penyaluran Energi Listrik	1
Gambar 1.2	Unit Pembangkit yang Dikelola PT PLN Nusantara Power	3
Gambar 1.3	Tren Pasar dari Sistem Jawa Bali	4
Gambar 1.4	Komposisi Bauran Energi Listrik Berdasarkan Jenis Bahan Bakar Indonesia (GWh) Skenario Optimal	5
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual Penelitian	44
Gambar 4.1	<i>Strategic Organizational Change Management</i>	97
Gambar 4.2	<i>Clean Corporate Governance</i>	99
Gambar 4.3	<i>Transformation Leadership</i>	100
Gambar 4.4	<i>Core Values AKHLAK</i>	102
Gambar 4.5	<i>Business Performance</i>	103
Gambar 4.6	Model Struktural (<i>Estimates</i>)	107
Gambar 4.7	Model Struktural (<i>T-Values</i>)	113
Gambar 4.4	<i>Core Values AKHLAK</i>	134



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Instrumen Penelitian	201
Lampiran 2	Surat Permohonan Pelaksanaan Penelitian	209
Lampiran 3	Tabel Ringkasan Penelitian Terdahulu yang Relevan	210
Lampiran 4	Analisis Data SPSS	238
Lampiran 5	Analisis Data Lisrel 8.8	290
Lampiran 6	Daftar <i>Deep Interview</i>	318
Lampiran 7	Dokumentasi <i>Deep Interview</i>	346
Lampiran 8	Daftar Riwayat Hidup	347

