

BUDAYA KERJA, PENDAPATAN DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PERUSAHAAN AIRNAV INDONESIA

Oleh:

Rhomadoni Surya Kahfi Dewanata

Dr. Vera Firdaus, S.Psi., M.M

Dr. Supardi, SE., M.M

Dr. Sigit Hermawan, SE., M.Si

Progam Studi Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Juli 2024



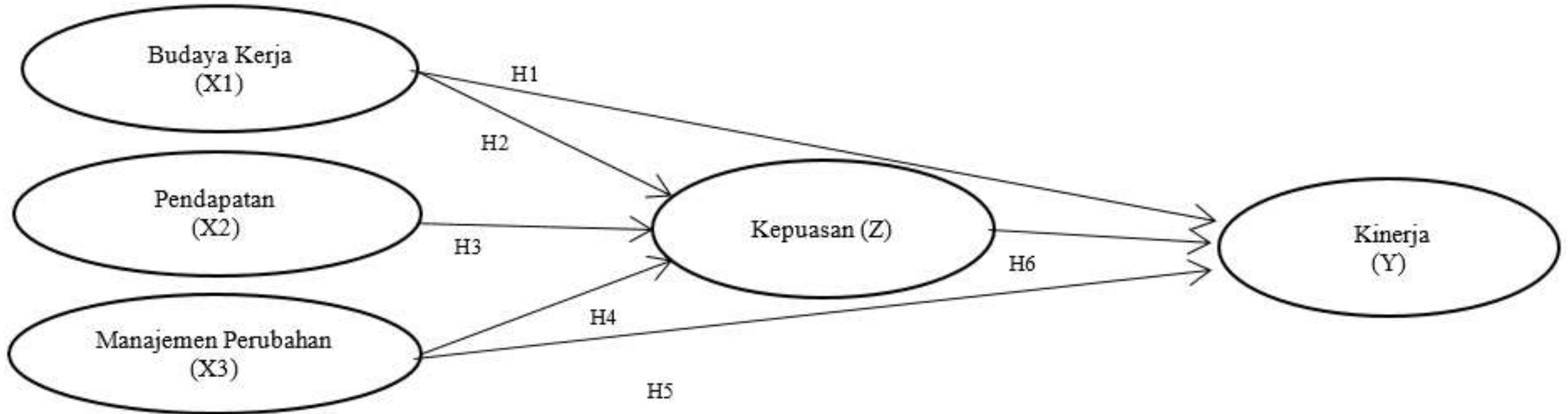
Pendahuluan

- ❖ AirNav Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pelayanan navigasi penerbangan di Indonesia. Sebagai perusahaan strategis dan vital, AirNav Indonesia memiliki visi untuk menjadi penyelenggara pelayanan navigasi penerbangan bertaraf internasional.
- ❖ Tata cara kehidupan dan cara bekerja mengalami dampak yang signifikan sejak awal tahun 2020, ketika wabah COVID-19 mulai menyebar ke seluruh dunia.
- ❖ Dalam laporan keberlanjutan tahun 2019-2022, AirNav Indonesia telah menyusun laporan mengenai kinerja keberlanjutan perusahaan, termasuk kinerja ekonomi, lingkungan, dan social.
- ❖ Pasca berangsurnya pandemi COVID-19, beberapa sektor mulai tumbuh termasuk sektor penerbangan dan pariwisata. Data dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara menunjukkan bahwa terdapat 4.534 penerbangan tambahan dan 474.299 kedatangan pada tahun 2022, dan 41.714 penerbangan lainnya dan 412.572 kedatangan.
- ❖ Keselamatan penerbangan sebagai salah satu fokus utama dari perusahaan AirNav Indonesia menjadi perhatian dalam menjaga kinerja para karyawannya. AirNav Indonesia harus mampu merubah beberapa bagian penting untuk mengembalikan kinerja karyawannya. Baik itu dari sisi manajemen perubahan, pendapatan, dan budaya kerja karyawan.

Pendahuluan

- ❖ Latar belakang penelitian ini adalah gap research pada penelitian terdahulu. Penelitian [14] [38] menyatakan bahwa budaya kerja secara parsial berpengaruh terhadap kinerja. Celah yang dapat dikembangkan oleh penulis pada penelitian [38] yaitu penulis mengembangkan penelitian dengan menambahkan kepuasan kerja sebagai variabel tambahan selain menjadi variabel intervening.
- ❖ State of art penelitian ini berdasar pada literatur terdahulu sebagai dasar pernyataan ilmiah. Penelitian ini penting dilakukan karena terdapat berbagai celah penelitian yang juga dapat dikembangkan, selain itu novelty pada penelitian ini yaitu belum ditemukan adanya penelitian yang menggabungkan antara variabel independen manajemen perubahan, budaya kerja dan pendapatan terhadap kinerja dengan kepuasan sebagai variabel intervening sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut.

KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Metode

Populasi penelitian = Seluruh karyawan tetap AirNav Indonesia dari berbagai unit kerja, lokasi = Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI) atau AirNav di seluruh cabang Indonesia.

Jenis data = data primer dan data sekunder. Data primer = pertanyaan kuisioner yang di sebarakan melalui online ke responden..Data sekunder = buku, jurnal, dan sumber referensi dari internet

Teknik analisis data = *Structural Equation Modelling* (SEM) yang di aplikasikan melalui *Partial Least Square* (SMARTPLS) [26].

Uji analisis SEM dengan PLS terdapat beberapa komponen, diantaranya yaitu : *Inner model*, *Outer model*, Pembobotan, dan *Sobel test*.

Hasil dan Pembahasan

OUTER MODEL

Penilaian pada tahap ini terkait dengan pengukuran pada bagian luar model SEM hasil analisis meliputi *Convergent Validity* yakni nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator dengan nilai $> 0,5$. . *Average variance Extracted (AVE)* dengan nilai $> 0,5$ [32]. dan *Composite Reliability* data yang memiliki composite reliability $> 0,7$. Uji reliabilitas di perkuat dengan *Cronbach Alpha* dengan nilai $> 0,7$ untuk semua konstruk [28].

Tabel 2 Outer Loadings Penilaian Model PLS

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Budaya Kerja (X1)	X11	0,738	0,920	0,936
	X12	0,508		
	X13	0,857		
	X14	0,851		
	X15	0,879		
	X16	0,885		
	X17	0,853		
	X18	0,822		
Pendapatan (X2)	X21	0,878	0,796	0,905
	X22	0,940		

Hasil dan Pembahasan

Manajemen Perubahan (X3)	X31	0,700	0,914	0,934
	X32	0,845		
	X33	0,838		
	X34	0,871		
	X35	0,892		
	X36	0,834		
Kepuasan Karyawan (Z)	Z1	0,666	0,878	0,901
	Z2	0,745		
	Z3	0,649		
	Z4	0,656		
	Z5	0,768		
	Z6	0,800		
	Z7	0,813		
	Z8	0,725		
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,752	0,934	0,946
	Y2	0,731		
	Y3	0,914		
	Y4	0,907		
	Y5	0,882		
	Y6	0,827		
	Y7	0,875		
	Y8	0,725		

Hasil dan Pembahasan

- Hasil pengolahan SEM PLS menunjukkan bahwa keseluruhan data memenuhi kriteria dengan nilai *loading factor* sebesar 0,500. Sehingga, data yang digunakan telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*) [28].
- Berdasarkan data diatas, dapat dilihat bahwa nilai *cross loadings* setiap konstruk lebih besar korelasinya dibanding konstruk lainnya. Sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini memiliki *Dicriminant Validity* yang baik atau memadai.
- Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *cronbach's* dan *composite reliability* diatas 0,7. Hasil tersebut menunjukkan adanya konsistensi dan stabilitas pada instrumen yang digunakan dalam penelitian sangat tinggi sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memenuhi uji reabilitas.

Hasil dan Pembahasan

INNER MODEL

Pengujian *inner model* dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antara faktor-faktor laten, khususnya eksogen dan endogen [27]. Pengujian terhadap *inner model* dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* [28]. Hasil pengujian terkait dengan nilai *R-square* dapat dilihat dalam Tabel 3.

Tabel 3 Nilai *R-Square*

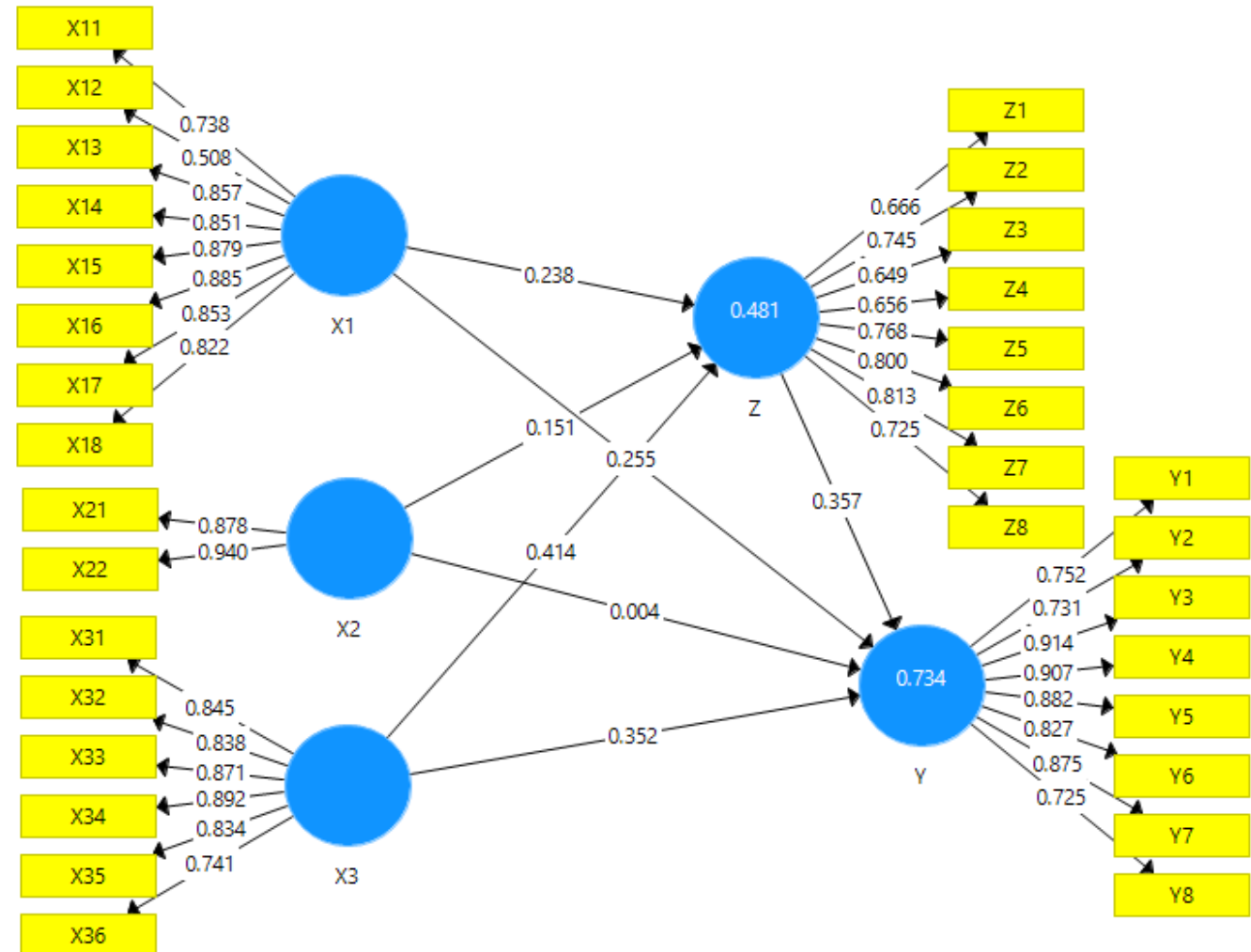
Variabel	Nama Variabel	R-square
Z	Kepuasan Karyawan	0,481
Y	Kinerja Karyawan	0,734

Nilai *R-Square* menunjukkan variabel kepuasan karyawan sebesar 0,481, hal ini berarti pengaruh kepuasan karyawan yang dijelaskan oleh variabel budaya kerja, pendapatan, manajemen perubahan sebesar 48,1%, sementara sisanya 51,9% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini. Sedangkan nilai *R-Square* variabel kinerja karyawan sebesar 0,734, hal ini berarti pengaruh kinerja karyawan yang dijelaskan oleh variabel budaya kerja, pendapatan, manajemen perubahan sebesar 73,4%, sementara sisanya 26,6% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

Hasil dan Pembahasan

Pengujian *Partial Least Square* (PLS)

Analisis dan pengujian hipotesis studi ini menggunakan PLS dengan *software WarpPLS* [32]. Hasil dari analisis data, dapat dilihat pada Gambar 2 sebagai berikut.



Hasil dan Pembahasan

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan nilai probabilitas (*p values*) sebagaimana uji t (t tes) pada analisis regresi. Dalam hal ini nilai *p values* hitung akan dibandingkan dengan nilai alpha 5%. Secara ringkas, hasil pengujian hipotesis dapat disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

	Koefisien Regresi	t Value	P Values	Keterangan
X1 -> Z	0,238	2,915	0,004	H1 diterima
X2 -> Z	0,151	2,371	0,018	H2 diterima
X3 -> Z	0,414	4,488	0,000	H3 diterima
X1 -> Y	0,255	3,460	0,001	H4 diterima
X2 -> Y	0,004	0,076	0,939	H5 ditolak
X3 -> Y	0,352	3,321	0,001	H6 diterima
Z -> Y	0,357	3,242	0,001	H7 diterima

Pengujian pada tahap ini dilakukan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan melibatkan variabel *intervening* atau mediasi. Secara ringkas, hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5 Ringkasan Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Koefisien Regresi	t Value	P Values	Keterangan
X1 -> Z -> Y	0,085	2,170	0,030	H8 diterima
X2 -> Z -> Y	0,054	1,722	0,086	H9 ditolak
X3 -> Z -> Y	0,148	2,333	0,020	H10 diterima

Hasil dan Pembahasan

Pengujian Sobel Test

Pegujian *Sobel Test* ditujukan untuk menjawab permasalahan penelitian mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen.

- X1 – Z – Y. Pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kepuasan karyawan (Z) menjadi $a = 0,238$ nilai standar *error* atau $Sa = 0,082$. Sedangkan, pengaruh kepuasan karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) menjadi $b = 0,357$ nilai standar error atau $Sb = 0,110$.

$$\begin{aligned}Sab &= \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2} \\Sab &= \sqrt{(0,357)^2(0,082)^2 + (0,238)^2(0,110)^2} \\Sab &= \sqrt{(0,000849) + (0,000686)} \\Sab &= \sqrt{0,001534} \\Sab &= 0,039172 \\t &= \frac{ab}{Sab} \\t &= \frac{(0,238)(0,357)}{0,039172} \\t &= 2,168 \\P \text{ value} &= 0,030\end{aligned}$$

Nilai t hitung sebesar 2,168 dan P Value sebesar 0,030. Nilai P value lebih besar dari $\alpha = 5\%$. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin baik budaya kerja akan diikuti semakin baiknya kepuasan karyawan dan akhirnya kinerja karyawan juga semakin baik.

Hasil dan Pembahasan

- X2 – Z – Y. Pengujian pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan dilakukan dengan *Sobel Test*. Hasil analisis SEM menyajikan data nilai koefisien pengaruh Pendapatan (X2) terhadap Kepuasan karyawan (Z) yang selanjutnya menjadi $a = 0,151$ dengan nilai standar error atau $Sa = 0,064$. Sedangkan, nilai koefisien pengaruh Kepuasan karyawan (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y) yang selanjutnya menjadi $b = 0,357$ dengan nilai standar *error* atau $Sb = 0,110$.

$$Sab = \sqrt{(0,357)^2(0,064)^2 + (0,151)^2(0,110)^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,000521) + (0,000278)}$$

$$Sab = \sqrt{0,000799}$$

$$Sab = 0,028263$$

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{(0,151)(0,357)}{0,028263}$$

$$t = 1,914$$

$$P \text{ value} = 0,056$$

Nilai t hitung sebesar 1,914 dan P value sebesar 0,056. Nilai P Value tersebut lebih besar dari $\alpha = 5\%$. Sehingga, dapat dinyatakan bahwa secara statistik diperoleh bukti kepuasan karyawan bukan merupakan variabel intervening dari pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dimaknai bahwa pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan dengan peran mediasi kepuasan karyawan dikatakan tidak bermakna.

Hasil dan Pembahasan

- X3 – Z – Y. Pengujian pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan dilakukan dengan *Sobel Test*. Hasil analisis SEM menyajikan data nilai koefisien pengaruh manajemen perubahan (X2) terhadap kepuasan karyawan (Z) yang selanjutnya menjadi $a = 0,414$ dengan nilai standar error atau $Sa = 0,092$. Sedangkan, nilai koefisien pengaruh kepuasan karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) yang selanjutnya menjadi $b = 0,357$ dengan nilai standar error atau $Sb = 0,110$.

$$\begin{aligned}Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2} \\Sab &= \sqrt{(0,357)^2 (0,092)^2 + (0,414)^2 (0,110)^2} \\Sab &= \sqrt{(0,001083) + (0,002074)} \\Sab &= \sqrt{0,003157} \\Sab &= 0,056187 \\t &= \frac{ab}{Sab} \\t &= \frac{(0,414)(0,357)}{0,056187} \\t &= 2,628 \\P \text{ value} &= 0,009\end{aligned}$$

Nilai nilai t hitung sebesar 2,628 dan P value sebesar 0,009. Nilai P Value tersebut lebih kecil dari $\alpha = 5\%$. Sehingga, dapat dinyatakan bahwa secara statistik diperoleh bukti kepuasan karyawan merupakan variabel intervening dari pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin baik manajemen perubahan akan diikuti semakin baiknya kepuasan karyawan dan akhirnya kinerja karyawan juga semakin baik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwasanya terdapat pengaruh dari berbagai aspek seperti budaya kerja, pendapatan, dan manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan perlu untuk memiliki budaya kerja yang kuat, menerapkan pendapatan atau sistem kompensasi secara adil dan transparan, serta menerapkan manajemen perubahan dengan cara mendorong karyawan untuk lebih efisien dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Bagi perusahaan ketiga aspek tersebut menjadi strategi yang efektif terkait dengan manajemen sumber daya manusia, sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan pencapaian kinerja perusahaan melalui kinerja karyawan yang optimal.

