

# WORK CULTURE, INCOME AND CHANGE MANAGEMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT AIRNAV INDONESIA COMPANY

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

Rhomadoni Surya Kahfi Dewanata <sup>1)</sup>, Dr. Vera Firdaus, M.M <sup>\*2)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Dosen Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [verafirdaus@umsida.ac.id](mailto:verafirdaus@umsida.ac.id)

**Abstract.** *Work Culture, Income and Change Management on Employee Performance at AirNav Indonesia Company. After the spread of the COVID-19 virus, many changes have occurred at the AirNav Indonesia company. Starting from work culture to income when COVID-19 hit which has an impact on the performance of employees in the AirNav Indonesia work environment to date.*

**Keywords -** *Culture Change, Work Culture, Income, Employee Performance, Job Satisfaction*

**Abstrak.** *Budaya Kerja, Pendapatan dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan AirNav Indonesia. Pasca terjadinya penyebaran virus COVID-19, banyak perubahan yang terjadi di perusahaan AirNav Indonesia. Mulai dari budaya kerja, hingga pendapatan saat COVID-19 melanda yang berdampak pada kinerja para karyawan di lingkungan kerja AirNav Indonesia hingga saat ini.*

**Kata Kunci -** *Manajemen Perubahan, Budaya Kerja, Pendapatan, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.*

### I. LATAR BELAKANG

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. AirNav Indonesia memiliki tujuan untuk memprioritaskan keselamatan penerbangan, tidak berorientasi pada profit, dan mandiri secara finansial. AirNav Indonesia mengenakan biaya kepada pengguna layanan (maskapai) yang kemudian akan dikembalikan untuk biaya investasi dan belanja pegawai. Dikarenakan AirNav Indonesia adalah perusahaan non-profit dan sumber utama keuangan perusahaan adalah jumlah pelayanan penerbangan (aircraft traffic), maka AirNav Indonesia sangat bergantung terhadap tingkat kebutuhan pengguna jasa transportasi udara.

Tata cara kehidupan dan cara bekerja mengalami dampak yang signifikan sejak awal tahun 2020, ketika wabah COVID-19 mulai menyebar ke seluruh dunia. Hampir seluruh sektor mengalami perubahan termasuk sektor transportasi khususnya dunia penerbangan. Selama pandemi COVID-19, jumlah penumpang dan penerbangan di Indonesia mengalami penurunan yang signifikan. Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penumpang di bandara utama di Indonesia pada tahun 2020 turun menjadi 32,5 juta dari 2019, dan pada tahun 2021 turun menjadi 30 juta. Hal ini menyebabkan terjadinya beberapa perubahan terhadap pelayanan yang diberikan.

Dalam laporan keberlanjutan tahun 2019-2022, AirNav Indonesia telah menyusun laporan mengenai kinerja keberlanjutan perusahaan, termasuk kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial. Dampak dari penurunan jumlah traffic dan adanya perubahan pelayanan navigasi yang diberikan ini, memaksa perusahaan membuat beberapa kebijakan agar perusahaan dapat terus bertahan. Adanya beberapa perubahan kebijakan seperti pengurangan jumlah jam dan hari kerja, pengurangan terhadap pendapatan karyawan, restrukturisasi biaya operasional dll berdampak pada perubahan budaya kerja dan pendapatan sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan di AirNav Indonesia.

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. Menurut Kementerian Perhubungan, industri penerbangan di Indonesia mulai bangkit dan pulih pasca pandemi, dengan lalu lintas penerbangan domestik mencapai 81 persen dan lalu lintas penerbangan internasional mencapai 65

persen pada tahun 2022. Dalam masa transisi dari masa pandemi hingga saat ini, perubahan budaya kerja dan pendapatan yang terjadi saat pandemi COVID-19 berlangsung, hingga kini masih terasa pada karyawan. Beberapa hal seperti kedisiplinan dan budaya kerja yang terjadi saat pandemi masih menjadi pekerjaan bagi AirNav Indonesia untuk mengembalikannya seperti saat sebelum pandemi COVID-19 melanda.

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. Kinerja karyawan sangat penting untuk produktivitas perusahaan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Seperti yang dikemukakan [17] yang menyatakan: “Kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang dicapai selama pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.”, Manajemen perubahan, budaya kerja dan pendapatan dapat mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan. Hal ini juga berlaku di Perusahaan AirNav Indonesia, maka kinerja ini menjadi tolak ukur untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencapai keselamatan penerbangan yang diinginkan yaitu zero accident. Banyak hal yang mempengaruhi kinerja karyawan di suatu perusahaan, seperti perubahan budaya kerja, dan perubahan pendapatan karyawan di suatu perusahaan. Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pentingnya kinerja karyawan dalam menjaga keselamatan penerbangan dan bagaimana manajemen perubahan, budaya kerja dan pendapatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja mereka.

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*. Pada penelitian [14] penulis akan mengembangkan jumlah responden dengan unit kerja yang bervariasi dalam naungan perusahaan yang sama. Penelitian [25] yang terdahulu, menunjukkan bahwa pendapatan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, penelitian tersebut akan dikaji dan dikembangkan dengan karakteristik latar belakang jenis pekerjaan responden yang berbeda-beda serta penambahan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini. Pengembangan penelitian [25] akan mengukur tingkat pendapatan terhadap kepuasan dan nantinya akan mempengaruhi variabel kinerja. Menurut penelitian [46], manajemen perubahan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian [46] penulis mengembangkan responden dengan karakteristik yang berbeda, yaitu pegawai BUMN dengan jenis pekerjaan yang berbeda pula. Sejalan dengan *gap research* variabel diatas, perbedaan yang pula menjadi pengembangan bagi penelitian ini adalah populasi responden yang tidak berada di satu tempat saja, penelitian ini mencakup responden dengan populasi di berbagai wilayah di Indonesia.

*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.

### Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah yang akan dibahas adalah:

- 1) Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 3) Apakah pendapatan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
- 4) Apakah manajemen perubahan berdampak terhadap kepuasan kerja?
- 5) Apakah manajemen perubahan berdampak terhadap kinerja karyawan?
- 6) Apakah kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja karyawan?

**Tujuan didalam :** Menganalisis pengaruh Budaya Kerja, Pendapatan dan Manajemen Perubahan terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan di AirNav Indonesia.

**Kategori SDGS :** Meningkatkan pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi <https://sdgs.bappenas.go.id/tujuan-8/>

## II. LITERATUR REVIEW

### Budaya Kerja

Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani menurut [32], lebih lanjut menurut [31] budaya kerja mengarah kepada kesatuan sistem makna bersama

yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi yang lain. Budaya kerja adalah perwujudan dari kehidupan yang dijumpai di tempat kerja.

Menurut [20] mengemukakan bahwa Intensitas dan kebersamaan adalah komponen utama yang menentukan kekuatan budaya kerja. Dapat dikatakan bahwa budaya kerja akan terwujud apabila adanya nilai-nilai yang dianut secara bersama dalam satu organisasi serta meningkatkan kesadaran akan pentingnya menjaga dan menjunjung tinggi nilai-nilai tersebut.

Menurut [26] indikator-indikator budaya kerja adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Risiko: Proses dimana para karyawan memiliki dorongan untuk berinovasi dan keberanian dalam pengambilan risiko.
2. Perhatian Terhadap Detail: Kemampuan karyawan dalam memperoleh keakurasian dan tingkat presisi yang baik dalam bertugas.
3. Konsistensi: Kemampuan karyawan untuk menjalankan kewajibannya dengan tingkat keberlanjutan yang tinggi.
4. Pelibatan: Keterlibatan secara emosional karyawan dalam situasi kelompok yang mendorong karyawan untuk berkontribusi pada tujuan kelompok dan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan tersebut.

Penelitian mengenai pengaruh budaya kerja yang berdampak terhadap kinerja karyawan yaitu [10], [29], dan [1] mengemukakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian mengenai pengaruh budaya kerja terhadap kepuasan kerja seperti yang dikemukakan [33], [34], dan [45] seluruhnya memiliki dampak terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Sedangkan menurut penelitian [16], [6], dan [9] menyatakan bahwa budaya kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Budaya kerja yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### **Pendapatan**

Pendapatan adalah semua penerimaan, baik tunai maupun bukan tunai yang merupakan hasil dan penjualan barang atau jasa dalam jangka waktu tertentu, menurut [37]. Selain itu, menurut [28], Pendapatan adalah kompensasi pemberian jasa kepada orang lain, setiap orang mendapatkan penghasilan karena membantu orang lain.

Secara garis besar, dalam penelitian ini pendapatan digolongkan menjadi dua golongan yaitu pendapatan rutin dan pendapatan tidak rutin. Pendapatan rutin adalah pendapatan yang diterima karyawan secara rutin setiap bulan sesuai kesepakatan yang berlaku. Sedangkan pendapatan tidak rutin adalah jenis pendapatan tambahan yang diterima karyawan baik secara insidental maupun non-insidental sesuai kesepakatan dan kemampuan perusahaan.

Adapun indikator pendapatan menurut [36] adalah:

1. Pendapatan yang diterima: Jumlah pendapatan yang diterima karyawan selama periode tertentu baik itu pendapatan rutin maupun tidak rutin/ insidental
2. Pengeluaran: Pembelian barang atau jasa baik bersifat pokok maupun tidak dan biaya lain termasuk didalamnya pembayaran utang.

Pendapatan rutin meliputi gaji, tunjangan lisensi rating atau staff, uang makan, transportasi, komunikasi dan kemahalan. Pendapatan tidak rutin di dalamnya termasuk tunjangan sewa rumah, tunjangan kesejahteraan keluarga, jasa produksi dll. Temuan terdahulu mengenai pengaruh pendapatan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan adalah [24], [21], dan [3] menyatakan adanya korelasi antara pendapatan terhadap kepuasan kerja.

Gaji yang ditetapkan perusahaan merupakan salah satu sumber kepuasan bagi karyawan. Karyawan yang bekerja di perusahaan pada dasarnya mempunyai serangkaian kebutuhan yang harus dipenuhi.

### **Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan adalah cara untuk menyelesaikan masalah dengan mengubah kebijakan dan struktur organisasi agar perusahaan dapat bertahan [39]. Sebaliknya, Untuk mengelola seluruh konsekuensi yang disebabkan oleh perubahan dalam sebuah organisasi, ada alat, proses, dan pendekatan yang dikenal sebagai manajemen perubahan [48]. Manajemen perubahan dapat didefinisikan sebagai proses yang terus-menerus untuk mengubah tujuan, struktur, dan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi [46].

Menurut [12], Manajemen Perubahan mempunyai beberapa indikator yaitu:

1. Perubahan pada individu: Mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan.
2. Perubahan teknologi: Pergeseran cara komunikasi dan pekerjaan yang mengedepankan penggunaan teknologi secara masif.
3. Perubahan dalam struktur organisasi: Tindakan beralihnya dari kondisi organisasi yang saat ini berjalan ke kondisi yang akan datang dalam rangka meningkatkan efektivitas.

Hasil penelitian [35], [15], dan [19] mengutarakan bahwa manajemen perubahan erat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian tentang manajemen perubahan terhadap kepuasan kerja karyawan [8] dan [47] menunjukkan bahwa manajemen perubahan dan kepuasan kerja saling bergantung satu sama lain. Berbeda dengan penelitian [27] yang menyimpulkan manajemen perubahan tidak berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Manajemen perubahan yang efektif pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut [30] Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan dan bagaimana mereka melihat pekerjaan mereka, baik itu menyenangkan atau tidak menyenangkan, yang dapat dilihat dari cara seseorang melakukan sesuatu yang mendalam. Teori lain menurut [13] Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai apa yang dia lakukan di tempat kerja. Moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja mencerminkan perspektif ini. Karyawan yang memiliki tempat dengan pekerjaan mereka akan selalu bersemangat dalam bekerja, penuh semangat, dan menciptakan prestasi di perusahaan mereka. Sedangkan menurut [40] mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yaitu perbedaan antara jumlah kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan dan jumlah kompensasi yang mereka percayai seharusnya mereka terima.

Indikator kepuasan kerja menurut [42] adalah:

1. Pekerjaan: Kepuasan kerja seseorang dapat dipengaruhi oleh jenis pekerjaan yang dijalani.
2. Upah/ Pendapatan: Jumlah kompensasi yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya dengan perhitungan yang telah disepakati.
3. Pengawas/ Pimpinan: Seseorang yang memberikan perintah atau arahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Rekan kerja dan hubungan sosial: Sesama karyawan yang memiliki kemampuan dalam mendukung pekerjaan dan mempengaruhi kepuasan dalam bekerja.

Temuan terdahulu [18], [44], dan [23] menyimpulkan kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain menurut [4], [11], serta [41] menyimpulkan kepuasan kerja tidak berdampak terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja mereka di tempat kerja. Hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah menjadi fokus banyak penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, manajemen perlu memperhatikan dan memahami tingkat kepuasan kerja karyawan sebagai faktor yang dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Strategi manajemen sumber daya manusia yang mendukung kepuasan kerja dapat berkontribusi positif pada pencapaian tujuan bisnis.

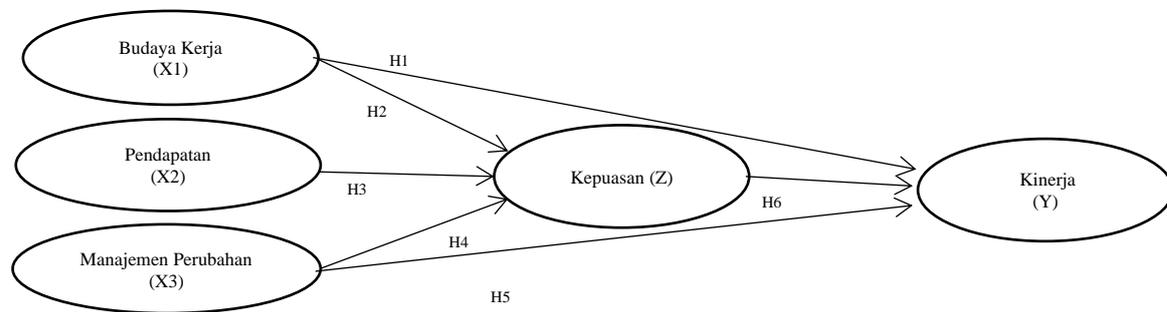
### **Kinerja**

Menurut [2] Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut [22] kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Selain itu, [5] mengatakan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut [2] indikator-indikator kinerja pegawai diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas kerja: Jumlah waktu kerja yang dihabiskan selama jam kerja. Jumlah ini dapat dilihat dari karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam waktu yang telah ditentukan.
- b. Kualitas hasil kerja: Hasil yang diukur berdasarkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik.
- c. Efisiensi kerja: Upaya menemukan metode terbaik dalam menyelesaikan tugas sehingga terasa lebih ringan, terselesaikan lebih cepat, dan dapat memberikan hasil yang sama atau bahkan lebih baik dibandingkan dengan metode konvensional.
- d. Disiplin kerja: Sebuah keadaan dimana karyawan melakukan kegiatan dalam bekerja secara teratur sesuai pedoman dan peraturan yang berlaku di perusahaan.

## Kerangka Konseptual



**Gambar 1 Kerangka Konseptual**

## Hipotesis

- H1: Budaya Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
- H2: Budaya Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Karyawan.
- H3: Pendapatan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Karyawan.
- H4: Manajemen Perubahan Berpengaruh Terhadap Kepuasan Karyawan.
- H5: Manajemen Perubahan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
- H6: Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

## III. METODE

### Metode Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang dikuantitatifkan [43]. Berdasarkan dengan tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan explanatory research yaitu jenis penelitian yang bertujuan menjelaskan pengaruh variabel satu dengan yang lainnya melalui uji hipotesis. Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan pengujian secara Parsial (Uji t) yaitu pengujian pengaruh masing – masing variabel bebas secara sendiri – sendiri terhadap variabel terikatnya. Penelitian ini akan dilakukan di Perum Lembaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia (LPPNPI), yang juga dikenal sebagai AirNav Indonesia, dan akan mengumpulkan sampel dari berbagai cabang di seluruh Indonesia. Waktu penelitian ini yaitu di Tahun 2024. Seluruh karyawan tetap AirNav Indonesia dari berbagai unit kerja adalah populasi dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, seluruh populasi dijadikan sampel sehingga jumlah sampel yang diambil adalah 200 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Total Sampling dengan menyebar kuisioner melalui google form.

Kuesioner menjadi data primer penelitian ini yang dirumuskan oleh peneliti untuk mengukur tiga variabel antara lain Budaya Kerja (X1), Pendapatan (X2), Manajemen Perubahan (X3), Kepuasan (Z), serta Kinerja (Y). Budaya Kerja yang terdiri dari 4 indikator; Pendapatan yang disusun berdasarkan 2 indikator; Manajemen Perubahan yang disusun oleh 3 indikator; Kepuasan dengan 4 indikator dan Kinerja dengan 4 indikator. Kuesioner menggunakan skala likert dengan analisis data penelitian menggunakan analisis regresi berganda yang diolah menggunakan aplikasi SMART-PLS setelah seluruh pernyataan pada kuesioner dinyatakan valid dan reliable. Selain itu, akan dilanjutkan dengan uji Sobel untuk menguji indirect effect variabel mediasi secara signifikan menjadi mediator dalam hubungan antar variabel.

### **Definisi Operasional Budaya Kerja (X1)**

Definisi Operasional variabel Budaya Kerja merupakan sebuah konsep dan sistem kerja yang telah melekat dan dilakukan berulang-ulang di dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Definisi ini merujuk dari hasil penelitian yang dikemukakan oleh [26].

Adapun indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Inovasi dan Pengambilan Risiko: Kemauan karyawan dalam menerapkan terobosan serta keberanian karyawan dalam mengambil resiko terhadap pekerjaannya.
- b. Perhatian Terhadap Detail: Sejauh mana karyawan dalam memperlihatkan kecermatan dan analisis yang tepat dalam bekerja.
- c. Konsistensi: Tingkat pemahaman dan stabilitas karyawan terhadap pekerjaannya dalam upaya keberlanjutan perusahaan.
- d. Pelibatan: Sejauh mana efikasi karyawan terhadap pekerjaannya dan seberapa penting pekerjaan tersebut untuk dirinya.

### **Pendapatan (X2)**

Definisi Operasional Pendapatan yaitu penerimaan atas hasil pekerjaan yang telah dikerjakan selama periode tertentu, baik secara rutin maupun tidak rutin. Pernyataan ini mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh [36].

Indikator pada Pendapatan yaitu:

- a. Jumlah pendapatan yang diterima: Kepuasan terhadap perubahan pendapatan yang diterima karyawan per bulan maupun per tahun selama periode dan pasca pandemi.
- b. Beban pengeluaran: Tingkat penerimaan karyawan terhadap perubahan pendapatan yang diterima oleh karyawan dibandingkan pengeluaran karyawan selama periode dan pasca pandemi

### **Manajemen Perubahan (X3)**

Definisi Operasional Manajemen Perubahan adalah suatu proses yang berkelanjutan untuk mengatasi masalah dalam sebuah organisasi dengan melakukan perubahan terhadap kebijakan, struktur, dan kemampuan organisasi. Hal ini merujuk pada hasil pendapat yang dikemukakan dari penelitian [12]. Adapun indikator dari manajemen perubahan yaitu:

- a. Perubahan pada individu: Perubahan yang dirasakan oleh karyawan dalam hal perilaku kerja, keterampilan dalam bekerja, harapan dan persepsi terhadap perusahaan.
- b. Perubahan teknologi: Apakah karyawan dapat menyesuaikan terhadap penggunaan teknologi yang secara masif dilakukan oleh perusahaan.
- c. Perubahan dalam struktur organisasi: Tingkat penerimaan karyawan menyikapi perubahan dalam struktur organisasi perusahaan dalam rangka efektivitas perusahaan.

### **Kepuasan (Z)**

Definisi Operasional Kepuasan adalah sikap atau perasaan emosional yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini juga di rujuk dari hasil pendapat yang dikemukakan pada penelitian [42].

Indikator dari variabel kepuasan adalah:

- a. Kesesuaian pekerjaan: Koherensi kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki karyawan terkait dengan pekerjaan mereka.
- b. Kesesuaian pendapatan: Tingkat penerimaan karyawan terhadap pendapatan yang diperoleh dari hasil kerja.
- c. Faktor pemimpin: Tingkat kepuasan karyawan terhadap pemimpin unit kerja dalam pekerjaan yang dilakukan.
- d. Hubungan antar karyawan: Seberapa baik hubungan antar karyawan di satu unit kerja dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif.

### **Kinerja (Y)**

Definisi Operasional Kinerja merupakan ukuran dari apa yang dilakukan oleh seorang karyawan, yang biasanya digunakan sebagai dasar untuk menilai seorang karyawan. Pernyataan ini merujuk dari hasil penelitian yang dilakukan oleh [2].

Adapun Indikator kinerja dalam penelitian ini terdiri dari:

- Kuantitas kerja: Jumlah waktu kerja yang dihabiskan selama jam kerja. Jumlah ini dapat dilihat dari karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam waktu yang telah ditentukan.
- Kualitas hasil kerja: Hasil yang diukur berdasarkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik.
- Efisiensi kerja: Sejauh mana karyawan menerapkan langkah-langkah agar efektif dalam bekerja.
- Disiplin kerja: Sejauh mana karyawan bekerja secara teratur sesuai pedoman dan peraturan yang berlaku di perusahaan.

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL PENELITIAN

#### Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah Seluruh karyawan tetap AirNav Indonesia dari berbagai unit kerja yang berjumlah 215 responden. Karakteristik responden dibedakan berdasarkan umur, pendidikan terakhir, lama kerja, dan unit kerja. Peneliti membuat tabel karakteristik responden guna mempermudah dalam pengambilan kesimpulan data penelitian ini. Berikut ini disajikan statistik demografi responden yang merupakan karyawan tetap AirNav Indonesia.

**Tabel 4.1 Statistik Deskriptif Demografi Responden**

	Kriteria	Frekwensi (orang)	Persentase (%)
Umur	Dibawah 30 tahun	54	25,1
	30 – 50 tahun	152	70,7
	Diatas 50 tahun	9	4,2
	Jumlah	215	100,0
Pendidikan	SMA/Sederajat	6	2,8
	Diploma I/II/III	74	34,4
	Diploma IV	118	54,9
	S1	7	3,3
	S2	10	4,7
	Jumlah	215	100,0
Masa Kerja	5 tahun atau kurang	23	10,7
	6 – 10 tahun	145	67,4
	Diatas 10 tahun	47	21,9
	Jumlah	215	100,0
Unit Kerja	Operasional Support	59	27,4
	Teknik	117	54,4
	Adminstrasi/Keuangan	32	9,8
	PIA	5	2,3
	K2S	9	4,2
	Lainnya	4	1,9
	Jumlah	215	100,0

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari sisi usia dapat diketahui bahwa responden dengan usia kurang dari 30 tahun sebanyak 54 orang, usia 30 – 50 tahun sebanyak 152 orang, dan usia di atas 50 tahun sebanyak 9 orang. Dari sisi tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan SMA sebanyak 6 orang, D I/II/III sebanyak 74 orang, D IV sebanyak 7 orang, S1 sebanyak 118 orang, dan S2 sebanyak 10 orang. Dari sisi masa kerja dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja 5 tahun atau kurang sebanyak 23 orang, masa kerja antara 6 – 10 tahun sebanyak 145 orang, dan masa kerja di atas 10 tahun sebanyak 47 orang. Sedangkan, dari sisi unit kerja, dapat diketahui bahwa responden dengan unit kerja operasi/*operasional support* sebanyak 59 orang, teknik sebanyak 117 orang, administrasi/keuangan sebanyak 21 orang, PIA sebanyak 5 orang, K2S sebanyak 9 orang, dan unit kerja lainnya sebanyak 4 orang.

Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini karyawan tetap AirNav Indonesia dengan jenis berusia antara 30 - 50 tahun (70,7%), memiliki tingkat pendidikan S1 (54,9%), memiliki masa kerja antara 6 sampai dengan 10 tahun (67,4%), dan unit kerja teknik (54,4%).

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskripsi variabel penelitian bertujuan mengetahui distribusi frekuensi pernyataan responden terhadap angket yang dibagikan. Variabel penelitian yang terdiri dari budaya kerja (X1), pendapatan (X2), manajemen perubahan (X3), kepuasan karyawan (Z), dan kinerja karyawan (Y). Berikut ini disajikan deskripsi masing-masing variabel penelitian. Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel budaya kerja (X1) disajikan dalam Tabel 4.2. Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa variabel budaya kerja di AirNav Indonesia secara umum dipersepsikan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk keseluruhan sebesar 4,46 serta memiliki nilai modus sebesar 5. Penilaian budaya kerja di AirNav Indonesia yang sangat baik dapat dilihat dari karyawan berinisiatif memberikan perubahan terhadap perusahaan yang sejalan dengan bidang pekerjaan; karyawan berani mengambil resiko dari pekerjaan yang dilakukan diluar pekerjaan utama; karyawan memeriksa kembali setiap pekerjaan untuk memastikan tidak ada kesalahan; karyawan menggunakan data yang akurat untuk mendukung keputusan yang tepat dalam pekerjaan; karyawan memahami peran untuk berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan; karyawan berkomitmen untuk terus belajar meningkatkan keterampilan; karyawan yakin dengan kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan; dan karyawan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan.

**Tabel 4. 2 Tabel Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Kerja (X1)**

No	Item	Skor										Jumlah	
		5		4		3		2		1		F	Rerata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X11	91	42,3	114	53,0	7	3,3	2	0,9	1	0,5	215	4,36
2	X12	56	26,0	109	50,7	40	18,6	10	4,7	0	0,0	215	3,98
3	X13	133	61,9	80	37,2	1	0,5	0	0,0	1	0,5	215	4,60
4	X14	131	60,9	80	37,2	3	1,4	1	0,5	0	0,0	215	4,59
5	X15	115	53,5	96	44,7	2	0,9	1	0,5	1	0,5	215	4,50
6	X16	128	59,5	83	38,6	2	0,9	1	0,5	1	0,5	215	4,56
7	X17	118	54,9	94	43,7	2	0,9	0	0,0	1	0,5	215	4,53
8	X18	124	57,7	86	40,0	3	1,4	1	0,5	1	0,5	215	4,54
Rerata Total												4,46	

Sumber Data diolah 2024

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator variabel pendapatan (X2) adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Tabel Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pendapatan (X2)**

No	Item	Skor										Jumlah	
		5		4		3		2		1		F	Rerata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X21	31	14,4	104	48,4	49	22,8	26	12,1	5	2,3	215	3,60
2	X22	46	21,4	81	37,7	54	25,1	28	13,0	6	2,8	215	3,62
Rerata Total												3,61	

Sumber Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa variabel pendapatan (X2) di AirNav Indonesia dipersepsikan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk keseluruhan sebesar 3,61 serta memiliki nilai modus sebesar 4. Baiknya pendapatan di AirNav Indonesia dapat dilihat dari kompensasi yang karyawan terima selama pandemi sebanding dengan kontribusi terhadap pekerjaan dan karyawan puas dengan transparansi perusahaan mengenai perubahan pendapatan selama pandemi.

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator manajemen perubahan (X3), adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Tabel Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Manajemen Perubahan (X3)**

No	Item	Skor										Jumlah	
		5		4		3		2		1		F	Rerata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	X31	111	51,6	100	46,5	3	1,4	0	0,0	1	0,5	215	4,49
2	X32	129	60,0	82	38,1	3	1,4	1	0,5	0	0,0	215	4,58
3	X33	96	44,7	114	53,0	4	1,9	1	0,5	0	0,0	215	4,42
4	X34	98	45,6	108	50,2	8	3,7	1	0,5	0	0,0	215	4,41
5	X35	81	37,7	119	55,3	13	6,0	1	0,5	1	0,5	215	4,29
6	X36	81	37,7	106	49,3	25	11,6	3	1,4	0	0,0	215	4,23
Rerata Total													4,40

Sumber Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dinyatakan bahwa variabel manajemen perubahan (X3) di AirNav Indonesia dipersepsikan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk keseluruhan sebesar 4,40 serta memiliki nilai modus sebesar 4. Sangat baiknya manajemen perubahan di AirNav Indonesia dapat dilihat dari karyawan bekerja secara kolaboratif dengan sesama rekan kerja; karyawan berharap perusahaan terus mendukung pengembangan profesionalitas dalam bekerja; karyawan dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan teknologi yang digunakan di tempat kerja; karyawan dapat bekerja secara efektif dengan menggunakan alat-alat digital yang disediakan oleh perusahaan; karyawan menerima perubahan dalam struktur organisasi perusahaan dengan positif; dan perubahan dalam struktur organisasi dapat meningkatkan efektivitas perusahaan.

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator kepuasan karyawan (Z) disajikan dalam Tabel 4.5. Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan karyawan (Z) di AirNav Indonesia dipersepsikan sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk keseluruhan sebesar 4,11 serta memiliki nilai modus sebesar 4. Baiknya kepuasan karyawan dapat dilihat dari karyawan merasa pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki; karyawan dapat menerima tanggung jawab dari beban pekerjaan yang diberikan; karyawan puas dengan jumlah pendapatan yang diterima dari hasil kerja; karyawan merasa pendapatan sebanding dengan tanggung jawab pekerjaan; pemimpin unit kerja telah memberikan arahan yang jelas; karyawan puas dengan adanya komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin di perusahaan; karyawan dapat menerapkan cara membangun komunikasi yang baik antar karyawan; dan karyawan berusaha saling membantu sesama rekan kerja agar tercipta hubungan yang positif.

**Tabel 4.5 Tabel Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepuasan Karyawan (Z)**

No	Item	Skor										Jumlah	
		5		4		3		2		1		F	Rerata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Z1	76	35,3	117	54,4	17	7,9	2	0,9	3	1,4	215	4,21
2	Z2	96	44,7	109	50,7	8	3,7	2	0,9	0	0,0	215	4,39
3	Z3	50	23,3	104	48,4	34	15,8	17	7,9	10	4,7	215	3,78
4	Z4	52	24,2	97	45,1	36	16,7	22	10,2	8	3,7	215	3,76
5	Z5	54	25,1	121	56,3	27	12,6	10	4,7	3	1,4	215	3,99
6	Z6	56	26,0	118	54,9	26	12,1	13	6,0	2	0,9	215	3,99
7	Z7	86	40,0	118	54,9	8	3,7	3	1,4	0	0,0	215	4,33
8	Z8	102	47,4	108	50,2	5	2,3	0	0,0	0	0,0	215	4,45
Rerata Total													4,11

Sumber Data diolah 2024

Adapun hasil distribusi responden atas jawaban dari masing-masing indikator kinerja karyawan (Y), adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Tabel Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja karyawan (Y)**

No	Item	Skor										Jumlah	
		5		4		3		2		1		F	Rerata
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Y1	76	35,3	124	57,7	10	4,7	5	2,3	0	0,0	215	4,26
2	Y2	76	35,3	124	57,7	9	4,2	4	1,9	2	0,9	215	4,25
3	Y3	93	43,3	119	55,3	1	0,5	2	0,9	0	0,0	215	4,41
4	Y4	80	37,2	130	60,5	3	1,4	1	0,5	1	0,5	215	4,33
5	Y5	80	37,2	127	59,1	5	2,3	2	0,9	1	0,5	215	4,32
6	Y6	75	34,9	123	57,2	16	7,4	1	0,5	0	0,0	215	4,27
7	Y7	93	43,3	118	54,9	3	1,4	0	0,0	1	0,5	215	4,40
8	Y8	111	51,6	101	47,0	1	0,5	0	0,0	2	0,9	215	4,48
Rerata Total												4,34	

Sumber Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dinyatakan bahwa variabel kinerja karyawan (Y) di AirNav Indonesia dipersepsikan sangat baik. Hal ini dapat dilihat dari nilai rata-rata untuk keseluruhan sebesar 4,34 serta memiliki nilai modus sebesar 4. Sangat baiknya kinerja karyawan di AirNav Indonesia dapat dilihat dari waktu kerja yang dihabiskan karyawan cukup untuk menyelesaikan semua tugas; karyawan merasa waktu kerja yang tersedia cukup untuk menyelesaikan semua pekerjaan; karyawan berusaha mencapai target pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan; karyawan mampu mengidentifikasi hambatan yang mengganggu efisiensi di dalam pekerjaan; karyawan membuat *timeline* pada pekerjaan yang harus diselesaikan; karyawan menerapkan *key performance indicator* untuk menunjukkan seberapa efektif dalam bekerja; karyawan mengikuti semua prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan; dan karyawan menghindari pelanggaran aturan yang dapat merugikan perusahaan.

### Hasil Analisis Data

Analisis data dilakukan guna menjawab hipotesis dalam penelitian ini. Berikut Tahapan dari analisis menggunakan SEM PLS dijabarkan sebagai berikut:

#### Uji Instrumen (*Outer Model*)

Pada pengujian ini terdapat pengukuran pada bagian luar model SEM PLS. Berikut hasilnya:

#### Uji Validitas

##### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dilakukan dengan cara melihat nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* atau *Outer loading* yang disyaratkan agar suatu penelitian dapat memenuhi validitas konvergen adalah lebih dari sama dengan 0,5. Jika nilainya lebih dari sama dengan 0,5 maka dapat dinyatakan bahwa korelasi antara indikator dengan konstruk latennya telah memenuhi validitas konvergenya. Hasil nilai *loading factor* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut.

**Tabel 4.7 Nilai Loading Factor**

	X1	X2	X3	Z	Y
X11	0,738				
X12	0,508				
X13	0,857				
X14	0,851				
X15	0,879				
X16	0,885				
X17	0,853				

X18	0,822	
X21		0,878
X22	0,940	
X31		0,845
X32		0,838
X33		0,871
X34		0,892
X35		0,834
X36		0,741
Z1		0,666
Z2		0,745
Z3		0,649
Z4		0,656
Z5		0,768
Z6		0,800
Z7		0,813
Z8		0,725
Y1		0,752
Y2		0,731
Y3		0,914
Y4		0,907
Y5		0,882
Y6		0,827
Y7		0,875
Y8		0,725

Sumber Data diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa keseluruhan data memenuhi kriteria dengan nilai *loading factor* sebesar 0,500. Sehingga, data yang digunakan telah memenuhi validitas konvergen.

#### *Uji Discriminant Validity*

Validitas diskriminan akan tercermin dalam nilai *cross loading* setiap indikator harus lebih besar dibandingkan variabel latennya. Nilai *cross loading* penelitian ini tertera pada Tabel 4.8 sebagai berikut.

**Tabel 4.8 Nilai Cross Loading**

	X1	X2	X3	Z	Y
X11	<b>0,738</b>	0,297	0,604	0,461	0,555
X12	<b>0,508</b>	0,231	0,398	0,354	0,403
X13	<b>0,857</b>	0,332	0,671	0,536	0,628
X14	<b>0,851</b>	0,364	0,652	0,561	0,662
X15	<b>0,879</b>	0,343	0,694	0,506	0,651
X16	<b>0,885</b>	0,334	0,671	0,497	0,685
X17	<b>0,853</b>	0,330	0,626	0,520	0,614
X18	<b>0,822</b>	0,328	0,605	0,520	0,581
X21	0,304	<b>0,878</b>	0,303	0,297	0,300
X22	0,408	<b>0,940</b>	0,413	0,434	0,402
X31	0,698	0,370	<b>0,845</b>	0,536	0,680
X32	0,736	0,301	<b>0,838</b>	0,508	0,668
X33	0,703	0,340	<b>0,871</b>	0,553	0,710
X34	0,677	0,316	<b>0,892</b>	0,555	0,699
X35	0,550	0,335	<b>0,834</b>	0,583	0,609
X36	0,490	0,359	<b>0,741</b>	0,572	0,565
Z1	0,445	0,289	0,484	<b>0,666</b>	0,492
Z2	0,530	0,233	0,502	<b>0,745</b>	0,637

Z3	0,242	0,348	0,318	<b>0,649</b>	0,343
Z4	0,236	0,346	0,347	<b>0,656</b>	0,350
Z5	0,387	0,360	0,402	<b>0,768</b>	0,487
Z6	0,371	0,280	0,404	<b>0,800</b>	0,442
Z7	0,588	0,319	0,637	<b>0,813</b>	0,687
Z8	0,586	0,291	0,583	<b>0,725</b>	0,707
Y1	0,494	0,337	0,547	0,564	<b>0,752</b>
Y2	0,487	0,328	0,500	0,477	<b>0,731</b>
Y3	0,717	0,357	0,738	0,706	<b>0,914</b>
Y4	0,698	0,330	0,761	0,656	<b>0,907</b>
Y5	0,697	0,383	0,681	0,642	<b>0,882</b>
Y6	0,557	0,301	0,628	0,671	<b>0,827</b>
Y7	0,723	0,342	0,697	0,712	<b>0,875</b>
Y8	0,520	0,235	0,603	0,479	<b>0,725</b>

Sumber: Data Diolah 2024

Berdasarkan 4.8 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.

### Uji Reabilitas Data

Menurut Ghozali & Latan (2015), *Composite Reliability* merupakan uji yang bertujuan untuk membuktikan konsistensi, ketepatan, dan akurasi instrument dalam mengukur konstruk. Nilai *Composite Reliability* harus lebih besar dari 0,7. Hasil *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.9 Hasil Uji Reliabilitas Data**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<b>Budaya kerja (X1)</b>	0,920	0,936
<b>Pendapatan (X2)</b>	0,796	0,905
<b>Manajemen perubahan (X3)</b>	0,914	0,934
<b>Kepuasan karyawan (Z)</b>	0,878	0,901
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	0,934	0,946

Sumber Data Diolah 2024

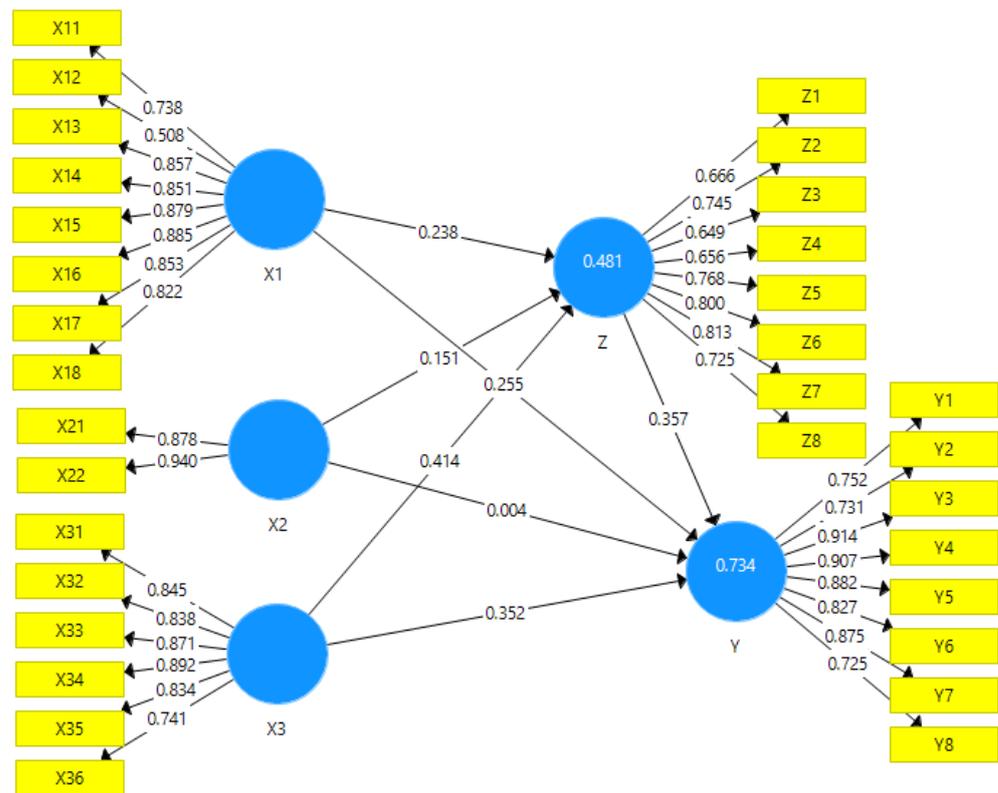
Berdasarkan Tabel 4.9 hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *cronbach's dan composite reliability* diatas 0,7. Hasil tersebut menunjukkan adanya konsistensi dan stabilitas pada instrumen yang digunakan dalam penelitian sangat tinggi sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memenuhi uji reabilitas.

### Evaluasi Inner Model

Evaluasi model *structural* adalah evaluasi yang menggambarkan hubungan variabel-variabel yang membentuk model dalam sebuah penelitian. Evaluasi model struktural dapat dilakukan dengan:

#### Model Struktural

Analisis dan pengujian hipotesis studi ini menggunakan PLS dengan *software SmartPLS*. Pengujian model struktural dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menguji pengaruh variabel budaya kerja (X1), pendapatan (X2), manajemen perubahan (X3) sebagai variabel independen, kepuasan karyawan (Z) sebagai variabel *intervening*, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Hasil dari analisis data tersebut memperoleh persamaan struktural yang dapat dilihat pada Gambar 4.1 sebagai berikut.



**Gambar 4.1 Full Model PLS**

Sumber Data Diolah 2024

### Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian pengaruh langsung dimaksudkan untuk menguji kausalitas atau pengaruh variabel eksogen terhadap endogen secara langsung. Hasil nilai koefisien jalur dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut :

**Tabel 4.10 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung**

No	Variabel	Koefisien Jalur	t Value	P value	Keterangan
1	X1 -> Z	0,238	2,915	0,004	H1 diterima
2	X2 -> Z	0,151	2,371	0,018	H2 diterima
3	X3 -> Z	0,414	4,488	0,000	H3 diterima
4	X1 -> Y	0,255	3,460	0,001	H4 diterima
5	X2 -> Y	0,004	0,076	0,939	H5 ditolak
6	X3 -> Y	0,352	3,321	0,001	H6 diterima
7	Z -> Y	0,357	3,242	0,001	H7 diterima

Sumber: Data Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa variabel eksogen dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien jalur yang berada pada rentang nilai  $0 \leq 1$ , dimana hal ini menunjukkan bahwa variabel eksogen memiliki arah hubungan yang positif terhadap variabel endogen.

- a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kepuasan karyawan (Z) sebesar 0,238 dengan nilai *P value* sebesar 0,004. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik budaya kerja maka kepuasan karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_1$  diterima.
- b. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh pendapatan (X2) terhadap kepuasan karyawan (Z) sebesar 0,151 dengan nilai *P value* sebesar 0,018. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa pendapatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik pendapatan maka kepuasan karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa pendapatan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_2$  diterima.
- c. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh manajemen perubahan (X3) terhadap kepuasan karyawan (Z) sebesar 0,414 dengan nilai *P value* sebesar 0,000. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik manajemen perubahan maka kepuasan karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_3$  diterima.
- d. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,255 dengan nilai *P value* sebesar 0,001. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik budaya kerja maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_4$  diterima.
- e. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh pendapatan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,004 dengan nilai *P value* sebesar 0,939. Nilai *P value* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa pendapatan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa pendapatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tidak terbukti kebenarannya atau  $H_5$  ditolak.
- f. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh manajemen perubahan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,352 dengan nilai *P value* sebesar 0,001. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik manajemen perubahan maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_6$  diterima.
- g. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel koefisien parameter jalur yang diperoleh dari pengaruh kepuasan karyawan (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,357 dengan nilai *P value* sebesar 0,001. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien jalur yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik kepuasan karyawan maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau  $H_7$  diterima.

### Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat jalur yang non

signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan non signifikan. Koefisien jalur pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 4.11.

**Tabel 4.11 Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung**

No	Variabel	Koefisien Jalur	<i>t Value</i>	<i>P value</i>	Keterangan
1	X1 -> Z -> Y	0,085	2,170	0,030	H8 diterima
2	X2 -> Z -> Y	0,054	1,722	0,086	H9 ditolak
3	X3 -> Z -> Y	0,148	2,333	0,020	H10 diterima

Sumber: Data Diolah 2024

Hasil pada Tabel 4.11 merupakan hasil analisis PLS yang selanjutnya akan diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Pengaruh Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan sebagai Variabel *Intervening*  
Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan variabel *intervening* sebesar 0,085 dengan nilai *P value* sebesar 0,030. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan karyawan. Hasil penelitian membuktikan kepuasan karyawan berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan sebagai *intervening* terbukti kebenarannya atau H<sub>8</sub> diterima.
- b. Pengaruh Pendapatan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan sebagai Variabel *Intervening*  
Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan pendapatan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan variabel *intervening* sebesar 0,054 dengan nilai *P value* sebesar 0,086. Nilai *P value* lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ , maka pendapatan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan karyawan. Hasil penelitian membuktikan kepuasan karyawan tidak berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan pendapatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan sebagai *intervening* tidak terbukti kebenarannya atau H<sub>9</sub> ditolak.
- c. Pengaruh Manajemen perubahan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan sebagai Variabel *Intervening*  
Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan variabel *intervening* sebesar 0,148 dengan nilai *P value* sebesar 0,020. Nilai *P value* lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan mediasi kepuasan karyawan. Hasil penelitian membuktikan kepuasan karyawan berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan sebagai *intervening* terbukti kebenarannya atau H<sub>10</sub> diterima.

### Pengujian Sobel Test

Pegujian *Sobel Test* ditujukan untuk menjawab permasalahan penelitian mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen yang terdiri dari budaya kerja (X1), pendapatan (X2), manajemen perubahan (X3) terhadap variabel endogen kinerja karyawan (Y) melalui variabel endogen *intervening* kepuasan karyawan (Z). Adapun hasil perhitungan untuk masing-masing variabel dapat dirinci sebagai berikut.

- a. Hasil Analisis *Sobel Test* Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan: X1 – Z – Y

Pengujian pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan dilakukan dengan *Sobel Test*. Hasil analisis SEM sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.10 menyajikan data nilai koefisien pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kepuasan karyawan (Z) yang selanjutnya menjadi  $a = 0,238$  dengan nilai *standar error* atau  $S_a = 0,082$ . Sedangkan, nilai koefisien pengaruh kepuasan karyawan (Z) terhadap kinerja

karyawan (Y) yang selanjutnya menjadi  $b = 0,357$  dengan nilai *standar error* atau  $S_b = 0,110$ . Berdasarkan data tersebut, maka dilakukan perhitungan nilai  $t$  pada Sobel Test dengan formula sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2} \\
 Sab &= \sqrt{(0.357)^2(0.082)^2 + (0.238)^2(0.110)^2} \\
 Sab &= \sqrt{(0.000849) + (0.000686)} \\
 Sab &= \sqrt{0.001534} \\
 Sab &= 0.039172 \\
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 t &= \frac{(0.238)(0.357)}{0.039172} \\
 t &= 2.168 \\
 P \text{ value} &= 0,030
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Sobel Test* untuk pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan mendapatkan nilai  $t$  hitung sebesar 2,168 dan  $P$  Value sebesar 0,030. Nilai  $P$  value tersebut lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ . Sehingga, dapat dinyatakan bahwa secara statistik diperoleh bukti kepuasan karyawan merupakan variabel *intervening* dari pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dimaknai bahwa semakin baik budaya kerja akan diikuti semakin baiknya kepuasan karyawan dan akhirnya kinerja karyawan juga semakin baik.

- b. Hasil Analisis Sobel Test pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan:  $X_2 - Z - Y$

Pengujian pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan dilakukan dengan *Sobel Test*. Hasil analisis SEM sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.10 menyajikan data nilai koefisien pengaruh Pendapatan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan karyawan ( $Z$ ) yang selanjutnya menjadi  $a = 0,151$  dengan nilai *standar error* atau  $S_a = 0,064$ . Sedangkan, nilai koefisien pengaruh Kepuasan karyawan ( $Z$ ) terhadap Kinerja karyawan ( $Y$ ) yang selanjutnya menjadi  $b = 0,357$  dengan nilai *standar error* atau  $S_b = 0,110$ . Berdasarkan data tersebut, maka dilakukan perhitungan nilai  $t$  pada Sobel Test dengan formula sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2} \\
 Sab &= \sqrt{(0.357)^2(0.064)^2 + (0.151)^2(0.110)^2} \\
 Sab &= \sqrt{(0.000521) + (0.000278)} \\
 Sab &= \sqrt{0.000799} \\
 Sab &= 0.028263 \\
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 t &= \frac{(0.151)(0.357)}{0.028263} \\
 t &= 1.914 \\
 P \text{ value} &= 0,056
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Sobel Test* untuk pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan mendapatkan 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.

- c. Hasil Analisis Sobel Test pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan:  $X_2 - Z - Y$

Pengujian pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan dilakukan dengan *Sobel Test*. Hasil analisis SEM sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.10 menyajikan data nilai koefisien pengaruh manajemen perubahan ( $X_2$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Z$ ) yang selanjutnya menjadi  $a = 0,414$  dengan nilai *standar error* atau  $S_a = 0,092$ . Sedangkan, nilai koefisien pengaruh kepuasan karyawan ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) yang selanjutnya menjadi  $b = 0,357$  dengan nilai *standar error* atau  $S_b = 0,110$ . Berdasarkan data tersebut, maka dilakukan perhitungan nilai  $t$  pada Sobel Test dengan formula sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2} \\
 Sab &= \sqrt{(0.357)^2 (0.092)^2 + (0.414)^2 (0.110)^2} \\
 Sab &= \sqrt{(0.001083) + (0.002074)} \\
 Sab &= \sqrt{0.003157} \\
 Sab &= 0.056187 \\
 t &= \frac{ab}{Sab} \\
 t &= \frac{(0.414)(0.357)}{0.056187} \\
 t &= 2.628 \\
 P \text{ value} &= 0,009
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan *Sobel Test* untuk pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan mendapatkan 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.

### Hasil Pengujian Pengaruh Total

Perhitungan *total effect* atau total pengaruh adalah menjumlah nilai pengaruh langsung dan tidak langsung. Koefisien jalur pengaruh total disajikan pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.12 Total Effects**

No	Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total
1	X1 -> Z	0,238	-	0,238
2	X2 -> Z	0,151	-	0,151
3	X3 -> Z	0,414	-	0,414
4	X1 -> Y	0,255	0,085	0,340
5	X2 -> Y	0,004	0,054	0,058
6	X3 -> Y	0,352	0,148	0,499
7	Z -> Y	0,357	-	0,357

Sumber: Data Diolah 2024

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur, menunjukkan bahwa total pengaruh budaya kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,530. Total pengaruh pendapatan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,066. Total pengaruh manajemen perubahan (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,348. Variabel dengan pengaruh total yang terbesar adalah pengaruh variabel kualitas SDM melalui kepuasan karyawan terhadap kinerja karyawan.

### ***R-Square* (Koefisien Determinasi)**

Nilai *R-square* ( $R^2$ ) dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel eksogen terhadap variabel endogen, serta dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian (Ghozali dan Latan, 2015). Hasil uji nilai *R-square* pada penelitian ini tertera pada Tabel 4.13 sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Hasil R-Square ( $R^2$ )**

Variabel	<i>R-Square</i> ( $R^2$ )
<b>Kepuasan karyawan (Z)</b>	0,481
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	0,734

Sumber Data Diolah 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 menunjukkan nilai *R-Square* 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.

## **PEMBAHASAN**

Adapun pembahasan dari hasil uji hipotesis penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut :

### 1) Budaya Kerja terhadap Kepuasan Karyawan

Selain itu, hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik budaya kerja maka akan semakin baik pula kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian [33], [34], dan [45] yang keseluruhannya menyatakan budaya kerja memiliki dampak terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini ketika budaya kerja yang ada dalam perusahaan dapat tertanam dan menjadi nilai bersama, sehingga budaya kerja merupakan budaya yang kuat maka pada titik inilah akan mendorong terciptanya kepuasan karyawan.

Dimana di buktikan bahwa Budaya Kerja diukur dengan beberapa indikator diantaranya inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, konsistensi, dan pelibatan. Dari beberapa indikator tersebut, indikator yang memiliki kontribusi terbesar adalah perhatian terhadap detail, hal ini dibuktikan dengan persepsi karyawan yang mayoritas menyatakan sangat setuju dengan pernyataan karyawan memeriksa kembali setiap pekerjaan untuk memastikan tidak ada kesalahan.

Pada penelitian ini penulis menemukan bahwa Budaya Kerja di AirNav Indonesia sebagai suatu budaya yang kuat dimana karyawan menjadikan budaya kerja perusahaan sebagai pedoman dan menjadi nilai bersama. Nilai-nilai tersebut, diimplementasikan dalam setiap tindakan dan perilaku karyawan khususnya pada saat menjalankan tugas pekerjaan.

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, diketahui bahwa karyawan yang berada di usia matang (30-50 tahun) cenderung mendominasi dan memiliki pendidikan yang tinggi. Mereka dengan pendidikan tinggi tentunya mempunyai nilai-nilai profesionalisme yang membuat budaya kerja dapat diadopsi. Dengan bekal pendidikan tersebut, memungkinkan mereka untuk lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi pada perusahaan. Hal ini mendukung bahwa usia dan pendidikan akan mempengaruhi penerimaan terhadap budaya kerja [49].

## 2) **Pendapatan terhadap Kepuasan karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pendapatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik pendapatan maka akan semakin baik pula kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian [24], [21], dan [3]. Dalam bekerja, karyawan tentunya mengharapkan mendapatkan imbal balik pendapatan yang sesuai dengan apa yang menjadi tanggungjawabnya dalam bekerja. Pendapatan tidak hanya dinilai dari nominal (kuantitatif), namun aspek kualitatif dari pendapatan juga menjadi perhatian seperti keadilan dan transparansi terkait dengan pendapatan.

Dimana hal ini di buktikan bahwa Pendapatan dibangun dengan indikator jumlah pendapatan yang diterima dan beban pengeluaran. Dari kedua indikator tersebut, indikator yang memiliki kontribusi terbesar adalah karyawan puas dengan transparansi perusahaan mengenai perubahan pendapatan selama pandemi merupakan faktor yang akan menentukan terciptanya kepuasan karyawan.

Pada penelitian ini penulis menemukan bahwa Pendapatan atau sistem kompensasi yang ada di AirNav Indonesia sudah sesuai dengan harapan karyawan. Dalam hal ini karyawan telah mendapatkan pendapatan yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta sesuai dengan tanggungjawab dan kontribusi karyawan. AirNav Indonesia juga dinilai transparan ketika perusahaan mengalami kondisi keuangan yang tidak menguntungkan seperti saat Pandemi Covid-16.

## 3) **Manajemen perubahan terhadap Kepuasan karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Manajemen Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik manajemen perubahan maka akan semakin baik pula kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian [8] dan [47] yang menunjukkan bahwa manajemen perubahan dan kepuasan kerja saling bergantung satu sama lain. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian [27] yang menyimpulkan manajemen perubahan tidak berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja.

Dimana di buktikan bahwa Manajemen Perubahan diukur dengan beberapa indikator diantaranya yaitu perubahan pada individu, perubahan teknologi, dan perubahan dalam struktur organisasi. Dari beberapa indikator ini yang memiliki kontribusi terbesar yaitu karyawan berharap perusahaan terus mendukung pengembangan profesionalitas dalam bekerja, dimana hal ini di dukung oleh sebagian besar karyawan menyatakan sangat setuju atas pernyataan tersebut.

Melalui penelitian ini penulis menemukan bahwa AirNav Indonesia mampu menerapkan manajemen perubahan secara optimal. Sebagaimana diketahui bahwa lingkungan bisnis selalu dinamis, dimana perubahan merupakan sebuah keniscayaan. Kondisi ekonomi nasional saat Pandemi Covid-16 menjadi catatan terbaru tentang lingkungan bisnis. Hampir semua sektor usaha mengalami tekanan dan akhirnya hanya perusahaan yang mampu menerapkan manajemen perubahan yang akan bertahan dan dapat keluar dari krisis.

## 4) **Budaya Kerja terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik budaya kerja maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sesuai dengan temuan penelitian [10], [29], dan [1] yang mengemukakan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian [16], [6], dan [9] yang menyatakan bahwa budaya kerja tidak berdampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dimana hal tersebut di buktikan bahwa Kinerja Karyawan diukur dengan beberapa indikator antara lain kuantitas kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi kerja, dan disiplin kerja. Adapun indikator yang memiliki kontribusi terbesar yaitu disiplin kerja, dimana hal ini di dukung oleh mayoritas karyawan yang sebagian besar menyatakan sangat setuju atas pernyataan karyawan menghindari pelanggaran aturan yang dapat merugikan perusahaan.

Pada penelitian ini penulis menemukan bahwa Budaya Kerja yang ada di AirNav Indonesia merupakan budaya kerja yang kuat. Budaya kerja yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

#### 5) **Pendapatan terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Pendapatan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pendapatan bukan merupakan penentu terciptanya kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan temuan penelitian [24], [21], dan [3] yang menyatakan adanya korelasi antara pendapatan terhadap kepuasan kerja.

Hasil yang tidak signifikan dari pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan dapat disebabkan karena karyawan AirNav Indonesia menganggap pendapatan penting tetapi karyawan tetap akan berkontribusi terhadap perusahaan tanpa mempersoalkan aspek pendapatan. Dalam hal ini karyawan senantiasa berusaha mencapai tingkat kinerja yang optimal, karena karyawan merasa hal tersebut adalah bagian dari tanggungjawab dan konsekuensi sebagai karyawan AirNav Indonesia.

#### 6) **Manajemen perubahan terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Manajemen Perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik manajemen perubahan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian [35], [15], dan [19] yang mengutarakan bahwa manajemen perubahan erat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Dimana hal tersebut di buktikan bahwa kinerja karyawan diukur dengan beberapa indikator yaitu kuantitas kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi kerja, dan disiplin kerja. Adapun indikator yang memiliki kontribusi terbesar yaitu disiplin kerja, dimana karyawan sebagian besar menyatakan sangat setuju atas pernyataan karyawan menghindari pelanggaran aturan yang dapat merugikan perusahaan.

Pada penelitian ini penulis dapat menemukan bahwa AirNav Indonesia menerapkan manajemen perubahan secara efektif yang pada akhirnya mampu mendorong tercapainya kinerja karyawan yang optimal. Manajemen perubahan yang efektif pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan kepuasan karyawan, dan pada gilirannya, berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

#### 7) **Kepuasan karyawan terhadap Kinerja karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepuasan karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian dari [18], [44], dan [23] yang menyimpulkan kepuasan kerja berdampak terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian [4], [11], serta [41] yang menyimpulkan kepuasan kerja tidak berdampak terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian ini, kepuasan karyawan diukur dengan beberapa indikator yaitu kesesuaian pekerjaan, kesesuaian pendapatan, faktor pemimpin, dan hubungan antar karyawan. Adapun indikator yang memiliki kontribusi terbesar yaitu berusaha saling membantu sesama rekan kerja agar tercipta hubungan yang positif dimana sebagian besar karyawan menyatakan setuju atas pernyataan tersebut.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa AirNav Indonesia mampu mendorong terciptanya kepuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja karyawan dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja mereka di tempat kerja. Hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah menjadi fokus banyak penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia.

#### 8) **Budaya kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan sebagai *intervening***

Hasil analisis membuktikan bahwa Budaya Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Dalam hal ini kepuasan karyawan berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dinyatakan bahwa semakin baik budaya kerja akan mendorong terciptanya kepuasan karyawan yang selanjutnya berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan [50] bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Hal tersebut terjadi karena karyawan dengan kinerja tinggi didominasi oleh sales marketing dengan pendidikan S1/ sederajat. Jabatan tersebut sangat perlu untuk diperhatikan sebagai tumpuan dalam keberhasilan suatu perusahaan dengan kekuatan dari keterampilan dan juga cakap dalam melakukan promosi.

Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian [51], [52], dan [53]. Lebih lanjut [53] menjelaskan bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif, begitupun sebaliknya. Karyawan yang tidak bahagia disebabkan oleh ketidakpuasan yang dirasakan sehingga motivasi dan semangat kerjanya akan menurun. Apabila ini berlanjut terus, maka akan mengakibatkan penurunan produktivitas karyawan yang akhirnya berdampak pada keseluruhan kinerja internal perusahaan. Penelitian [54] menambahkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi penghubung utama dalam memediasi kinerja karyawan.

Pada penelitian ini penulis dapat mengambil penilaian bahwa budaya kerja yang ada AirNav Indonesia merupakan budaya yang kuat, dimana nilai dan prinsip menjadi pedoman bagi karyawan dalam berkerja. Budaya kerja yang kuat ini menjadikan kepuasan kerja karyawan meningkat dan pada akhirnya diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan.

#### 9) **Pendapatan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan sebagai *Intervening***

Hasil analisis menunjukkan bahwa pendapatan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Dalam hal ini kepuasan karyawan tidak berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dinyatakan bahwa peranan aspek kepuasan karyawan tidak bermakna dalam pengaruh pendapatan terhadap kinerja karyawan.

Kompensasi mencakup seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik berupa uang maupun barang sebagai balasan atas jasa yang mereka berikan kepada perusahaan. Jumlah kompensasi ini telah ditetapkan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan memiliki kepastian tentang besaran kompensasi yang akan diterimanya, [Priyono & Marnis, 61].

Adapun kompensasi (cakupan dari pendapatan) merupakan aspek yang menunjukkan ukuran nilai karya bagi karyawan [59]. Karyawan dengan kinerja baik akan memperoleh pendapatan yang besar, begitupun sebaliknya. Karyawan dengan kinerja buruk akan menerima pendapatan yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa dengan pendapatan tinggi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya [60].

Berdasarkan hasil temuan di atas, diketahui tidak sejalan dengan penelitian [55], [56], [57], dan [58]. Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa pendapatan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara parsial. Namun secara simultan, pendapatan dan kepuasan akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Selain itu, penelitian lain [59] [60] yang sedikit berbeda menemukan bahwa pendapatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

#### 10) **Manajemen perubahan terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan karyawan sebagai *intervening***

Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan. Dalam hal ini kepuasan karyawan berperan sebagai *intervening* dalam pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dinyatakan bahwa semakin baik manajemen perubahan akan mendorong terciptanya kepuasan karyawan yang selanjutnya berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

Hasil temuan di atas sejalan dengan penelitian [62], [63], [64], dan [65] yang menjelaskan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurutnya, hasil tersebut disebabkan oleh sikap karyawan yang mampu beradaptasi dengan perubahan yang ada pada suatu manajemen kerja perusahaan. Manajemen perubahan tersebut mampu mengarahkan karyawan bagaimana dalam mengatur tata kerja yang baik sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Adapun menurut Haryono dalam penelitian [66], manajemen perubahan dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena adanya proses yang terstruktur dalam mengaplikasikan pengetahuan hingga pada SDM sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Hasil yang diperoleh tersebut tidak terlepas dari peran kepuasan karyawan yang turut berperan dalam memediasi hubungan antara manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbin dalam [67] memaparkan bahwa kepuasan kerja dapat mencerminkan perbedaan antara penghargaan yang akan diterima karyawan dan yang seharusnya diterima sesuai dengan yang diyakininya. Berdasarkan penelitian [68] dan [69], ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan yang akan mereka tunjukkan. Hal tersebut terjadi karena kepuasan kerja sangat berkaitan erat dengan kondisi emosional karyawan, yaitu ketika

tingkat balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada pekerja dapat menciptakan titik temu atas upaya yang telah mereka berikan.

## V. 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.

### Keterbatasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan pada penelitian ini, diantaranya penggunaan instrumen penelitian berupa kuesioner dimana subjektivitas responden tinggi. Responden akan memiliki kecenderungan menyatakan setuju dikarenakan merasa tidak enak atau tidak nyaman untuk menyatakan suatu keadaan yang sebenarnya. Selain itu, penggunaan variabel yang hanya terbatas pada budaya kerja, pendapatan, dan manajemen perubahan menjadikan penelitian ini membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Sehingga bagi penelitian lain, disarankan untuk menambahkan variabel lainnya seperti kepemimpinan, disiplin kerja, *reward* and *punishment*, sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dalam menjelaskan faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan serta kinerja karyawan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan kali ini penulis dengan segala kekurangan dan kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penulisan ini, yaitu:

1. Bapak Dr. Hidayatullah., M.Si, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
2. Ibu Poppy Febriana, M. Med. Kom., selaku Dekan Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
3. Bapak Prof. Dr. Drs. Sriyono, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

## REFERENSI

- [1] Adha, R.N., Qomariah, N. and Hafidzi, A.H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember, *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(1).
- [2] Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- [3] Arifudin, O. (2019). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Global (PT.GM), *Jurnal Ilmiah MEA*, 3(2). Available at: <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss2.pp18>.
- [4] Azhari, Z. et al. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, *Forum Ekonomi*, 23(2), pp. 187–193. Available at: <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI>.
- [5] Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media

- [6] Borman, R. and Phanca Bakti, S. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Budaya Kerja dan Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Palu Mitra Utama (PMU)., *Jurnal Sinar Manajemen*, 8(1).
- [7] Cahya, A.D., Eendarwati, W.D. and Ardinaya, E.K. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Penurunan Upah Pada Masa Pandemi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Karyawan My Tours and Travel), *Wacana Ekonomi (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, 20(2), pp. 118–129. Available at: <https://doi.org/10.22225/we.20.2.2021.118-129>.
- [8] Chien, J.-C. (2015). The Impact of Change Management on Employee Satisfaction and Engagement, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, Vol. 5. Available at: [scholar.waset.org/1999.10/10001606](http://scholar.waset.org/1999.10/10001606) (Accessed: 27 October 2023).
- [9] Deni Putra, M., Shobirin, K. and Elfisra, M. (2021). Pengaruh Motivasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Koperindag Kabupaten Tanah Datar.
- [10] Efrinawati *et al.* (2022). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Provinsi Riau, *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7.
- [11] Fauziek, E. and Yanuar, D. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. Jakarta.
- [12] Fischasia Menda, J. *et al.* (2018). Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi pada RSUD Bitung) The Influence of Change Management and Organizational Culture Towards the Performance of Civil Servants (Studies In The Provincial Hospital of Bitung)', *Jurnal EMBA*, 6(4), pp. 2578–2587.
- [13] Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- [14] I. W. Mahanani, N. Lubis, and W. Widiartanto, "Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Antara (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Produksi Cetak Surat Kabar PT. Masscom Graphy Semarang)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 3, no. 4, pp. 355-365, Aug. 2014. <https://doi.org/10.14710/jiab.2014.6592>
- [15] Joeliaty, J. and Firmansyah, Y. (2016). Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Organisasi Pembelajaran serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada PT. KAI (Persero) Daop II Bandung, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 3(3). Available at: <https://doi.org/10.31843/jmbi.v3i3.88>.
- [16] Kaesang, S.V. *et al.* (2021). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan, Productivity.
- [17] Kasmir (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. 5th edn. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [18] Kurniawan, F. (2018). Pengaruh Budaya Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.
- [19] Lailla, N. and Mardi (2022). Organizational Change on Employee Performance. Sidoarjo. Available at: <https://pssh.umsida.ac.id>.
- [20] Luthans, Fred. 2014. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk) Edisi Bahasa Indonesia
- [21] Madjid, M. (2016). Pengaruh Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Morowali, *Jurnal Katalogis*, 4(8), pp. 85–93.
- [22] Rismawati, Mattalata. 2018. *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Makassar : Celebes Media Perkasa.

- [23] Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), pp. 170–183. Available at: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>.
- [24] Norbaiti *et al.* (2022). The Effect of Wages and Incentives on Employee Performance Improvement, *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*.
- [25] Nugraha, A., Sri, D. and Tjahjawati, S. (2017). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 3(3), p. 24.
- [26] Nurhadijah. (2017). Studi Tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengah kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara. *eJournal Ilmu Administrasi Negara*. Vol.5 No.1.
- [27] Øygarden, O., Olsen, E. and Mikkelsen, A. (2020). Changing to Improve? Organizational Change and Change-oriented Leadership in Hospitals, *Journal of Health Organization and Management*, 34(6), pp. 687–706. Available at: <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2019-0280>.
- [28] Putong, I. (2015). *TEORI EKONOMI MIKRO: Konvensional dan Syariah*. Jakarta: Buku & Karya Iskandar Putong.
- [29] Putra Tampi, P., Diana Nabella, S. and Sari, D.P. (2022). *The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Culture on Employee Performance at the Ministry of Law and Human Rights Regional Office of Riau Islands, Enrichment: Journal of Management*.
- [30] Rahayu, D., and Aziz Firdaus dan Rachmatullaily Tinakartika Rinda, M. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Upah Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Available at: <http://ejournal.uikabogor.ac.id/index.php/Manager/index>.
- [31] Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- [32] Ruliyansa (2018). Pengaruh Budaya Kerja terhadap Disiplin Kerja Pegawai pada Koperasi Anugerah Kito Makmur Jaya (AKMJ) Belitang Oku Timur, *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 16(2), pp. 82–91.
- [33] Salsabila, A.A. *et al.* (2021). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Job Satisfaction, in *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. IEOM Society, pp. 5724–5731. Available at: <https://doi.org/10.46254/an11.20210962>.
- [34] Saputra Rafiie, D., Azis, N. and Idris, S. (2018). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Lingkungan Kerjaterhadap Kepuasan Kerja Pegawai dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat, *Jurnal Magister Manajemen Unsyiah*, 2(1).
- [35] Sasono, N. (2020). Pengaruh Manajemen Perubahan pada Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat, *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 8(1). Available at: <https://doi.org/10.26418/ejme.v8i1.38546>.
- [36] Satiti, P. (2014). Pengaruh Pendapatan dan Peran Aparat Kelurahan terhadap Kesadaran Masyarakat dalam Membayar Pajak Bumi dan Bangunan di Semanggi RW VIII Pasar Kliwon Surakarta Tahun 2013. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- [37] Sholihin, A.I. (2013). *Buku Pintar Ekonomi Syariah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- [38] Siti Nikmatur Rohmah, Sarwani, & Listyawati, L. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Pesero) Regional 3 di Surabaya. *Soetomo Administrasi Bisnis*, 1(2), 141 - 156. Retrieved from <https://ejournal.unitomo.ac.id/index.php/sab/article/view/7131>
- [39] Skvarciany, V. and Iljins, J. (2015). The Role of Change Management in Trust Formation in Commercial Banks, *Business: Theory and Practice*, 16(4), pp. 373–378. Available at: <https://doi.org/10.3846/btp.2015.557>.

- [40] Stephen P. Robbins, T.A.J. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*, Buku 2 -12/E.
- [41] Subakti, A.G. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Cafe X Bogor, *Binus Business Review*.
- [42] Sudaryo, Y., Aribowo, A. and Sofiati, N.A. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik*. Penerbit ANDI.
- [43] Sugiyono (2017). *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Kramat 98, Cengkareng: ALFABETA.
- [44] Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Penjualan PT Rembeka.
- [45] Turangan, J.A. and Setiawan, F.P. (2022). The Effect of Compensation, Work Environment, and Organization Culture on Employee Job Satisfaction, *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 07(04), pp. 36–44. Available at: <https://doi.org/10.51505/ijaemr.2022.7403>.
- [46] Umma, H. and Firdaus, V. (2023). Change Management, Leadership Competence, Organizational Culture and Its Implications for the Work Behavior of Tanggulangin District Employees. Available at: <https://doi.org/10.21070/ups.2207>.
- [47] Utami, A.B., Wibowo, E. and Utami, S.S. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 17 Edisi Khusus, pp. 205–216.
- [48] Wibowo, A. (2021). *Manajemen Perubahan (Change Management)*. Semarang.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.