

Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan, Corporate Culture Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja pada PT. BPR Buduran Deltapurnama

Disusun oleh:

Linda Intania Dewi (236110100006)

Dosen Pembimbing :

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

**Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo**

Februari, 2025



PENDAHULUAN

- Persaingan di sektor perbankan semakin sengit, memerlukan terus-menerusnya inovasi untuk meraih kemenangan dalam persaingan tersebut. Dunia perbankan merupakan arena yang selalu dinamis dan terus berkembang yang mencakup peningkatan aktivitas pembukaan kantor cabang, ekspansi segmen pasar, dan kemunculan bank baru yang bersiap bersaing dengan yang sudah mapan [1]. Perusahaan diharapkan untuk mengalami perubahan dalam strategi internal dan menghadapi perubahan di lingkungan eksternal. Jika sumber daya perusahaan tidak dikelola dengan baik, dapat timbul dampak negatif seperti penurunan kinerja dan performa perusahaan, serta kesulitan mencapai target dan tujuan Perusahaan.
- PT BPR Buduran Deltapurnama merupakan salah satu bank perkreditan rakyat yang beroperasi di Sidoarjo, Jawa Timur. Perkembangan teknologi digital dan informasi telah mengubah perilaku dan ekspektasi nasabah. Selain itu, persaingan yang ketat dari fintech juga menuntut bank untuk beradaptasi agar tetap kompetitif. Kinerja karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama harus terus meningkat dari waktu ke waktu. Prestasi karyawan tersebut menjadi salah satu aset bagi perusahaan, mencerminkan pencapaian individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan kerja.

INDIKASI PERMASALAHAN

Permasalahan di PT BPR Buduran Deltapurnama tersebut diduga dipengaruhi oleh beberapa faktor internal seperti pengaruh manajemen perubahan, kepemimpinan, *corporate culture* dari karyawan dan motivasi karyawan yang belum optimal. Hal ini tentu dapat berdampak buruk terhadap reputasi dan kelangsungan bisnis PT BPR Buduran Deltapurnama. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT BPR Buduran Deltapurnama.

RUMUSAN MASALAH

Berdasar pada pemaparan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Apakah Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama?
3. Apakah *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama?
4. Apakah Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama?
5. Apakah Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama?
6. Apakah Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama?
7. Apakah *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama?

TUJUAN PENELITIAN

Sedangkan untuk tujuan dari diadakannya penelitian ini yakni untuk menganalisis pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan, Corporate Culture Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT BPR Buduran Deltapurnama.

Metode Penelitian

JENIS PENELITIAN

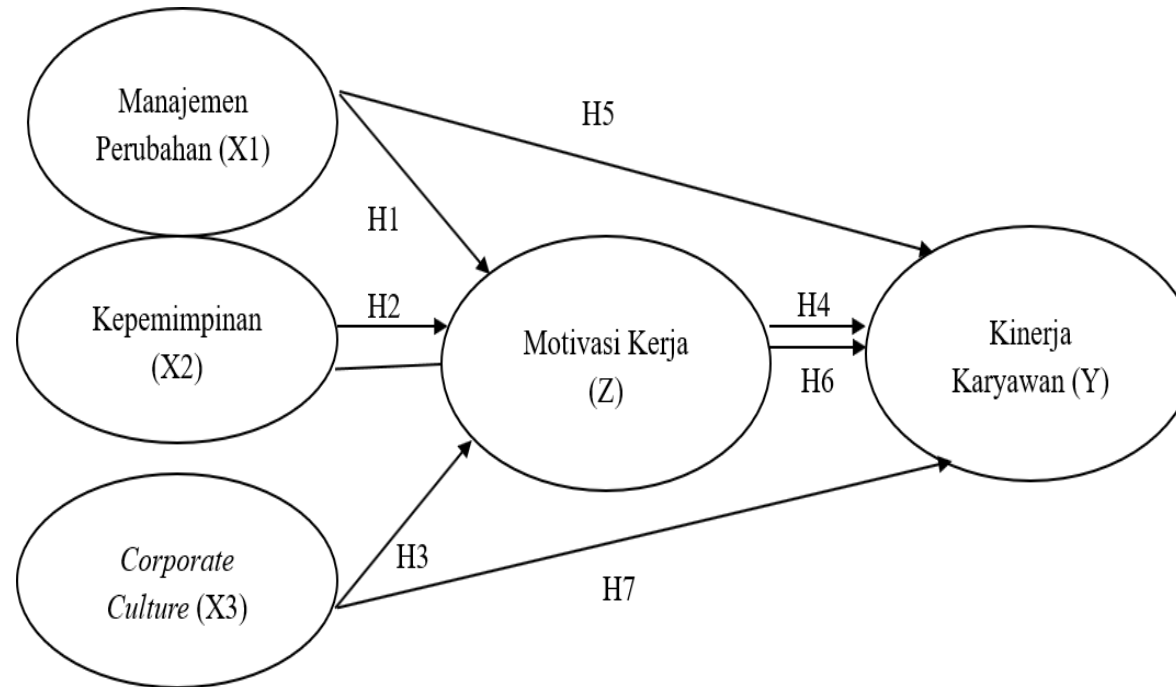
Penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif.

Desain penelitian menggunakan pengujian hipotesis.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yakni seluruh karyawan pada PT BPR Buduran Deltapurnama dengan jumlah 100 Orang.

Jenis penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Pada penelitian ini, variabel independennya adalah manajemen perubahan, kepemimpinan dan *Corporate Culture*.

Kerangka Konseptual



Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini yakni:

- H1: Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H2: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H3: *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H4: Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H5: Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H6: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H7: *Corporate Culture* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.

Definisi Operasional

1. Manajemen Perubahan (**X1**)

- a. Perubahan dalam struktur organisasi : persiapan dan pemahaman perencanaan perubahan dan evaluasi dalam kinerja karyawan PT Buduran Dseltapurnama.
- b. Perubahan teknologi : dengan terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi agar karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama bisa mengupgrade diri.
- c. Perubahan pada individu : perusahaan harus memastikan bahwa karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama siap untuk menghadapi perubahan dan mampu menyesuaikan diri dengan cepat.

Lanjutan

2. Kepemimpinan (X2)

- a. Kemampuan Mengambil Keputusan : mengumpulkan informasi untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada.
- b. Kemampuan Memotivasi : kemampuan yang menginspirasi agar mencapai tujuan yang sama.
- c. Kemampuan Komunikasi : berbicara secara efektif membuat lawan bicara kita akan focus kepada setiap hal yang kita sampaikan.
- d. Kemampuan Mengendalikan Bawahan : Menyusun strategi untuk pemulihan pada setiap tingkat kemampuan dan kemajuan setiap bawahan yang bekerja.
- e. Tanggung Jawab : menghidupkan, mengerakkan kinerja karyawan agar dapat menghasilkan output yang menguntungkan untuk perusahaan.

Lanjutan

3. *Corporate culture (X3)*

- a. Inovasi : memanfaatkan teknologi modern memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses inovasi.
- b. Orientasi hasil : dengan cara melakukan promosi ke seluruh wilayah agar dapat meningkatkan laba perusahaan
- c. Orientasi orang : Evaluasi untuk menilai sikap yang sesuai dan benar atau pandangan yang menjadi dasar pemikiran, perhatian, atau kecenderungan tersebut.
- d. Orientasi tim : berpikir secara cepat dan tepat terhadap sesuatu kegiatan yang menghasilkan solusi permasalahan yang baik dan efektif.

Lanjutan

4. Motivasi Kerja (Z)

- a. Kerja keras : tekun dan ulet dalam setiap pekerjaan yang sudah ada didalam perusahaan.
- b. Orientasi tugas dan keseriusan tugas : mengerjakan pekerjaan sesuai dengan SOP yang disediakan perusahaan dan bersungguh – sungguh menjalankan pekerjaan masing-masing karyawan.
- c. Usaha untuk maju : mau belajar dengan hal – hal baru didalam perusahaan.
- d. Ketekunan bekerja : tidak bermalas – masalan dan selalu mengerjakan pekerjaan dalam hal apapun.
- e. Hubungan dengan rekan kerja : menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif agar hubungan dengan karyawan lain baik dan kondusif.

Lanjutan

5. Kinerja Karyawan (Y)

- a. Kualitas Kerja : menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan menghasilkan kualitas kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan.
- b. Kuantitas : dapat dilihat dari hasil kinerja para karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.
- c. Ketepatan Waktu : dengan selalu mengerjakan pekerjaan selesai tepat waktu untuk membantu memiliki sikap tanggung jawab
- d. Efektifitas : dengan melakukan pekerjaan secara efektif agar berdampak bagus untuk perusahaan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Deskripsi Responden)

Tabel 4.1 Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-Laki	55	55
Perempuan	45	45
Total	100	100,00%

Sumber : data diolah

Tabel 4.2 Identitas Responden Menurut Pendidikan

No	Jabatan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
2.	D3	20	20
3.	S1	65	65
4	S2	15	15
	Total	100	100

Sumber : data diolah

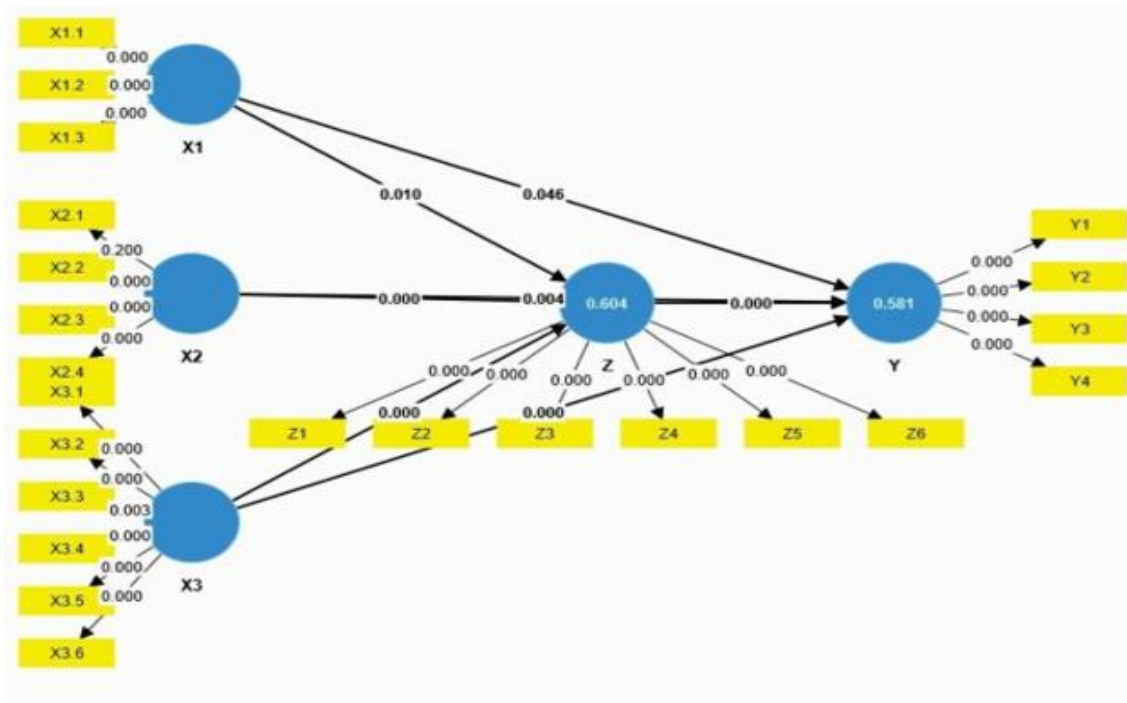
Tabel 4.3. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase(%)
21-30tahun	12	12
31-40tahun	44	44
41-50tahun	32	32
>50tahun	12	12
Jumlah	100	100,0

Sumber: data diolah

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Analisa Data Model PLS)



Gambar 4.4 Model PLS

Dari gambar output PLS diatas dapat dilihat besarnya nilai *factor loading* tiap indikator yang terletak diatas tanda panah diantara variabel dan indikator, juga bisa dilihat besarnya koefisien jalur (*path coefficients*) yang berada diatas garis panah antara variabel eksogen yaitu variabel kinerja karyawan sedangkan variabel mediating pada penelitian ini yaitu kepuasan karyawan serata variabel endogen yaitu manajemen perubahan, kepemimpinan .

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Analisa Data Model PLS)

Hasil estimasi dari Tabel Outer Loading menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi validitas yang baik karena memiliki loading factor 0,50 dan/atau lebih dari 0,50. Oleh karena uji validitas dengan outer loadings telah terpenuhi, maka model pengukuran mempunyai potensi untuk diuji lebih lanjut.

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X.1.1 -> X.1	0.834	0.839	0.053	15852	0.000
X.1.2 -> X.1	0.821	0.806	0.093	8832	0.000
X.1.3-> X.1	0.675	0.655	0.128	5266	0.000
X.2.1 -> X.2	0.655	0.636	0.129	6281	0.000
X.2.2 -> X.2	0.744	0.733	0.079	9359	0.000
X.2.3-> X.2	0.602	0.579	0.136	4429	0.000
X.2.4 -> X.2	0.838	0.837	0.041	20645	0.000
X.3.1 -> X.3	0.645	0.602	0.161	4000	0.000
X.3.2 -> X.3	0.613	0.569	0.166	3694	0.000
X.3.3-> X.3	0.418	0.416	0.142	2952	0.003
X.3.4 -> X.3	0.513	0.481	0.135	3789	0.000
X.3.5 -> X.3	0.515	0.510	0.089	5784	0.000
X.3.6 -> X.3	0.621	0.635	0.092	6761	0.000
Y1 -> Y	0.793	0.796	0.044	17985	0.000
Y2 -> Y	0.688	0.682	0.075	9133	0.000
Y3 -> Y	0.698	0.696	0.083	8423	0.000
Y4 -> Y	0.652	0.644	0.087	7454	0.000
Z1 -> Z	0.792	0.793	0.046	17215	0.000
Z2 -> Z	0.533	0.530	0.111	4793	0.000
Z3 -> Z	0.505	0.498	0.124	4063	0.000
Z4 -> Z	0.490	0.482	0.114	4310	0.000
Z5 -> Z	0.785	0.790	0.045	17408	0.000
Z6 -> Z	0.638	0.636	0.076	8444	0.000

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Analisa Data Model PLS)

Tabel 4.6 Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Manajemen Perubahan (X1)	0.608
Kepemimpinan (X2)	0.705
<i>Corporate Culture</i> (X2)	0.604
Motivasi Kerja (Z)	0.620
Kinerja Karyawan (Y)	0.613

Sumber : Data Diolah (2024)

Dari tabel 4.6 hasil uji dengan nilai AVE menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai validitas yang potensial untuk diuji lebih lanjut. Hal ini dikarenakan nilai AVE pada seluruh konstruk telah lebih besar dari 0,50

Tabel 4.7 Reliabilitas Data

	Cronbach's Alpha	rho A	Composite Reliability
Manajemen Perubahan (X1)	0.701	0.761	0.822
Kepemimpinan (X2)	0.793	0.827	0.897
<i>Corporate Culture</i> (X2)	0.773	0.791	0.802
Motivasi Kerja (Z)	0.758	0.782	0.819
Kinerja Karyawan (Y)	0.787	0.741	0.829

Sumber : Data Diolah, 2024

Reliabilitas konstruk yang diukur dengan nilai composite reliability, konstruk reliabel jika nilai composite reliability di atas 0,70 maka indikator disebut konsisten dalam mengukur variabel latennya. Hasil pengujian menunjukkan bahwa konstruk (variabel) penelitian yaitu Manajemen perubahan, Kepemimpinan, Motivasi kerja Dan Kinerja Karyawan memiliki nilai composite reliability lebih besar dari 0,7. Sehingga reliabel.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Analisa Data Model PLS)

Tabel 4.8 *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan Y)	0.581	0.564
Motivasi Kerja (Z)	0.604	0.592

Sumber : Data Diolah, 2024

Nilai R^2 untuk Motivasi Kerja adalah 0,586, yang berarti 58,60% dipengaruhi oleh Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan. Sisanya 41,40% dipengaruhi variabel lain dan error. Untuk Kinerja Karyawan, $R^2 = 0,665$, menunjukkan 66,50% dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut, sisanya 33,50% dipengaruhi faktor lain.

Tabel 4.9 Pengaruh Langsung (*Inner Weights*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 → Y	0.172	0.171	0.086	2.000	0.046
X2 → Y	0.323	0.326	0.113	2.856	0.004
X3 → Y	0.539	0.557	0.103	5.244	0.000
Z → Y	0.422	0.420	0.116	3.638	0.000

Sumber : Data Diolah, 2024

1. Manajemen perubahan berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T Statistics sebesar 2.000 dimana nilai p-values= 0,046 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
2. Kepemimpinan berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T Statistics sebesar 2.856 dimana nilai p-values= 0,004 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
3. *Corporate Culture* berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T Statistics sebesar 5.244 dimana nilai p-values= 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
4. Motivasi kerja berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai T Statistics sebesar 3.638 dimana nilai p-values= 0,000 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Analisa Data Model PLS)

Tabel 4.10 Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 → Z > Y	0.173	0.176	0.068	2.911	0.006
X2 → Z > Y	0.175	0.177	0.064	2.726	0.006
X3 → Z > Y	0.152	0.154	0.059	2.597	0.009

Sumber : Data Diolah, 2023

1. Manajemen perubahan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja dengan nilai T Statistics sebesar 2.911 dimana nilai p-values= 0,006 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
2. Kepemimpinan berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja dengan nilai T Statistics sebesar 2.726 dimana nilai p-values= 0,006 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
3. *Corporate Culture* berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi kerja dengan nilai T Statistics sebesar 2.597 dimana nilai p-values= 0,009 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

(Analisa Data Model PLS)

1. Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja:
Koefisien tidak langsung = 0,0725, Standard error = 0,00173, $t = 41,84$. Nilai $t > 1,989$, jadi pengaruh signifikan.
2. Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja:
Koefisien tidak langsung = 0,1363, Standard error = 0,0037, $t = 36,80$. Nilai $t > 1,989$, jadi pengaruh signifikan.
3. Corporate Culture terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja:
Koefisien tidak langsung = 0,2274, Standard error = 0,0037, $t = 38,44$. Nilai $t > 1,989$, jadi pengaruh signifikan.

Semua hipotesis diterima.

PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan terhadap Motivasi Karyawan:

Kepemimpinan yang efektif berpengaruh positif terhadap motivasi karyawan, dengan kemampuan pengambilan keputusan menjadi faktor utama.

2. Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja:

Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, yang meningkatkan kinerja karyawan.

3. Corporate Culture terhadap Motivasi Kerja:

Corporate culture yang kuat berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, mendorong karyawan untuk berinovasi dan meningkatkan kinerja.

4. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan:

Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama dalam hal kerja keras dan ketekunan.

5. Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja:

Manajemen perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.

6. Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja:

Kepemimpinan yang efektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.

7. Corporate Culture terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja:

Corporate culture yang kuat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan:

Manajemen perubahan, kepemimpinan, dan corporate culture berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Buduran Deltapurnama, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja. Fokus pada pengelolaan SDM dan peningkatan motivasi akan meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan.

Keterbatasan:

Penelitian terbatas pada motivasi kerja sebagai variabel intervening dan dua variabel independen.

Disarankan untuk menambah variabel lain, seperti kompensasi atau pengembangan karir.

SARAN

1. PT. BPR Buduran Deltapurnama harus melaksanakan manajemen perubahan dengan baik untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan.
2. Perusahaan perlu memperkuat budaya perusahaan dan memberikan penghargaan untuk meningkatkan kinerja.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, seperti kompensasi dan disiplin kerja.

