

# ***The Influence Of Change Management, Leadership, Corporate Culture On Employee Performance Through Work Motivation At Pt Bpr Buduran Deltapurnama***

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

Linda Intania Dewi<sup>1)</sup>, Vera Firdaus<sup>2)\*</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Korespondensi: verafirdaus@umsida.ac.id

**Abstract.** Human resource management and factors such as change management, leadership, and corporate culture play an important role in improving employee performance through increased motivation. PT BPR Buduran Deltapurnama needs to pay attention to these factors to face banking business challenges and maintain competitiveness. The purpose of this study is to analyze the effect of change management, leadership and corporate culture on employee performance through work motivation in PT. BPR Buduran Deltapurnama employees. This study uses a quantitative approach with hypothesis testing design. Respondents are all employees of PT BPR Buduran Deltapurnama totaling 100 people.

**Keywords** - Change Management, Leadership, Corporate Culture, Employee Performance, Work Motivation

**Abstrak.** Manajemen sumber daya manusia dan faktor-faktor seperti manajemen perubahan, kepemimpinan, dan budaya perusahaan berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi. PT BPR Buduran Deltapurnama perlu memperhatikan faktor-faktor tersebut untuk menghadapi tantangan bisnis perbankan dan menjaga daya saing. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan, kepemimpinan dan corporate culture terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan PT. BPR Buduran Deltapurnama. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain pengujian hipotesis. Responden adalah seluruh karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama sebanyak 100 orang.

**Kata Kunci** - Manajemen Perubahan, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.

## **I. PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

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 bersaing dengan yang sudah mapan [1]. Perusahaan diharapkan untuk mengalami perubahan dalam strategi internal dan menghadapi perubahan di lingkungan eksternal [2]. 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 [3].

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 [4].

Beberapa penelitian di PT BPR Buduran Deltapurnama pernah dilakukan sebelumnya memberikan pemaparan bahwa di BPR Konvensional di Sidoarjo, terdapat kendala dalam penerapan grading system remunerasi, di mana pemberian insentif kepada karyawan dilakukan tanpa mempertimbangkan masa jabatan, melainkan didasarkan pada hasil operasional bulan tersebut [5].

Di tengah kondisi tersebut, PT BPR Buduran Deltapurnama perlu melakukan berbagai perubahan dan penyesuaian untuk dapat survive. Salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan adalah sumber daya manusia. Kinerja karyawan yang optimal sangat menentukan keberhasilan implementasi strategi dan inovasi perusahaan dalam menghadapi perubahan. Untuk meningkatkan performa perusahaan sendiri, setiap unit kerja perlu memiliki sumber daya yang handal dalam hal pengetahuan dan keterampilan. Upaya perusahaan untuk memperoleh sumber daya yang berkualitas bisa melibatkan peningkatan motivasi dan penguatan budaya perusahaan, yang dapat berdampak positif pada produktivitas karyawan. Dalam konteks ini, penelitian menunjukkan bahwa di Indonesia, kinerja karyawan masih belum mencapai tingkat optimal, terlihat dari capaian kinerja yang belum mencapai 100% [5]. Oleh karena itu, penelitian ini akan membahas tiga faktor yang berdampak kinerja karyawan, yakni Manajemen Perubahan, Kepemimpinan dan Corporate Culture melalui Motivasi Kerja pada PT BPR Buduran Deltapurnama.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan penelitian (research gap) yang ditemukan pada studi-studi sebelumnya. Variabel manajemen perubahan terbukti memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan [6][7][8][9]. Kepemimpinan, sebagai variabel berikutnya, didukung oleh berbagai penelitian yang menunjukkan dampak signifikan terhadap kinerja karyawan [10][11][12][13]. Budaya Organisasi (Corporate Culture) menjadi variable yang digunakan didukung oleh penelitian yang menunjukkan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan [14][5][3][15]. Manajemen Perubahan sebagai variabel dependen dalam penelitian ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa variabel intervening, yaitu motivasi kerja, memiliki peran penting [1][16][17]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dipengaruhi secara signifikan oleh faktor kepemimpinan [18][19][20][21] serta budaya perusahaan [22][23][24][5]. Oleh karena itu, penelitian ini akan dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama yang berjumlah 100 orang.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwa judul penelitian **“Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan, Corporate Culture Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada PT BPR Buduran Deltapurnama”** dipilih oleh penulis berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya.

## B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini disusun berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya dan terdiri:

- 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 PTBPR 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?

## C. Tujuan Penelitian

Analisis pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan, dan Corporate Culture terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di PT BPR Buduran Deltapurnama menjadi tujuan utama diadakannya penelitian ini.

## D. Kategori SDGs

Peningkatan kinerja karyawan melalui motivasi kerja di PT BPR Buduran Deltapurnama sejalan dengan SDGs 16 untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi yang merata dan berkelanjutan. <https://sdgs.bappenas.go.id/>

## II. LITERATURE REVIEW

### A. Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan upaya multidisiplin untuk mengatur transisi individu, tim, dan organisasi menuju kondisi masa depan yang diinginkan. Perubahan dalam manajemen melibatkan pendekatan yang terstruktur untuk mengelola perubahan, baik dari sudut pandang organisasi maupun pada tingkat personal. Setiap perubahan harus melibatkan tidak hanya satu elemen struktural atau budaya saja sebagai faktor yang perlu diubah. Keduanya harus diperlakukan secara bersamaan untuk mencapai hasil yang optimal [8] [9] [26] [25]. [20] indikator dari Manajemen Perubahan yakni sebagai berikut:

1. Perubahan dalam struktur organisasi : Penataan ulang bagian organisasi dan deskripsi jabatan di PT BPR Buduran Deltapurnama yang berdampak pada motivasi dan kinerja karyawan.
2. Perubahan teknologi : Merupakan adopsi perangkat digital dan otomasi proses bisnis oleh PT BPR Buduran Deltapurnama yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Perubahan pada individu : Penyesuaian perilaku, sikap, dan kompetensi karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama agar sesuai dengan perubahan organisasi dan teknologi yang berdampak positif pada kinerja karyawan.

Penggunaan variable ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [18] dimana Variabel Manajemen Perubahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Untuk mencapai kesuksesan dalam mengelola perubahan organisasi, fokus harus ditempatkan pada meningkatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul [23].

### B. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan para pengikut melalui komunikasi ke arah pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang tidak efektif akan mengurangi semangat kerja karyawan, yang juga akan berdampak negatif pada tingkat kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, kepemimpinan yang efektif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja [26] [27] [28]. indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan mengambil keputusan : Kemampuan pimpinan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam menentukan tindakan terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Kemampuan memotivasi: Kemampuan pimpinan PT BPR Buduran Deltapurnama mendorong semangat kerja karyawan agar bekerja secara optimal.
3. Kemampuan komunikasi : Kemampuan pimpinan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam menyampaikan informasi, ide, dan keputusan kepada karyawan secara efektif.
4. Tanggung jawab : Komitmen pimpinan PT BPR Buduran Deltapurnama atas keputusan strategi dan operasional perusahaan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh [36] yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang tidak efektif akan mengurangi semangat kerja karyawan, yang juga akan berdampak negatif pada tingkat kepuasan kerja mereka [38].

### C. Corporate Culture

Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi itu sendiri. Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, prinsip, tradisi, dan cara bekerja yang dianut bersama dan mempengaruhi perilaku serta tindakan anggota-anggotanya. Peningkatan kinerja karyawan diharapkan dapat tercapai melalui implementasi budaya organisasi yang lebih baik. Secara fundamental, budaya organisasi merupakan kumpulan aturan yang mengikat karyawan agar bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang telah disepakati bersama [14] [10] [15]. [20] indikator dari Budaya Organisasi (*Corporate Culture*) yakni sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko : Dorongan bagi karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama untuk berkreasi dan bertindak cermat dalam mengambil keputusan bisnis.
2. Perhatian terhadap detail : Kecermatan karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam memperhatikan informasi rinci perusahaan.

3. Orientasi hasil : Focus kepada karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam mencapai target kinerja karyawan.
4. Orientasi tim : Kerja sama karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam mencapai tujuan yang sama.
5. Keagresifan : Semangat tinggi karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam meraih hasil yang optimal.
6. Kemantapan : konsistensi PT BPR Buduran Deltapurnama dalam menerapkan sistem dan prosedur organisasi perusahaan.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [16] variable Corporate Culture yang menunjukkan dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Peningkatan kinerja karyawan diharapkan dapat tercapai melalui penerapan budaya organisasi yang lebih efektif. Secara prinsip, budaya organisasi terdiri dari serangkaian aturan yang mengarahkan karyawan untuk bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang telah ditetapkan serta disepakati bersama [19].

#### **D. Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan suatu dorongan yang mendorong individu untuk terlibat dalam suatu kegiatan khusus. Motivasi kerja menjadi aspek penting dalam pelaksanaan tugas karyawan di lingkungan kerja. Bagi para karyawan, motivasi kerja memiliki signifikansi yang besar dalam mencapai kinerja yang diinginkan, karena motivasi mencerminkan kesiapan khusus seseorang untuk menjalankan atau melanjutkan rangkaian aktivitas yang bertujuan mencapai berbagai sasaran yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hal ini, penting bagi para karyawan untuk mendapatkan bimbingan atau dorongan agar potensi mereka dapat diubah menjadi prestasi yang menguntungkan Perusahaan [12] [22] [29] [24]. [39] indicator dari Motivasi Kerja adalah sebagai berikut:

1. Kerja keras : semangat bekerja sungguh – sungguh yang dimiliki karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama
2. Orientasi masa depan : pandangan karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama untuk maju dan berkembang di waktu mendatang.
3. Tingkat cita – cita yang tinggi : ambisi dan target karier karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama mengerjakan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.
4. Ketekunan bekerja : tekad karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam bekerja keras dan konsistensi hingga tuntas.
5. Hubungan dengan rekan kerja : interaksi dan kerja sama karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama untuk mencapai tujuan Bersama.
6. Pemanfaatan waktu : kemampuan karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama menggunakan waktu kerja efisiensi.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [39] yang menunjukkan dampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi untuk mencapai prestasi dan memberikan yang terbaik dapat dipahami sebagai dorongan yang erat kaitannya dengan semangat dan antusiasme dalam merespons proses pembelajaran [40].

#### **E. Kinerja Karyawan**

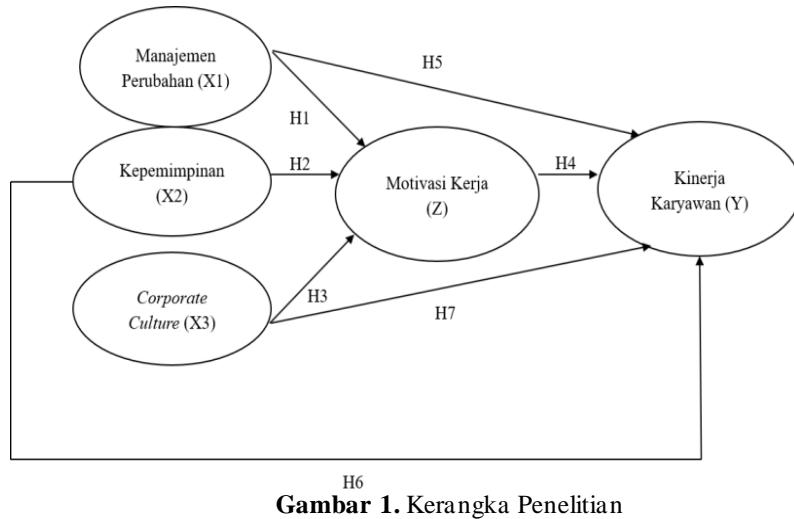
Kinerja mencakup hasil kerja individu, proses manajemen, atau kinerja keseluruhan suatu organisasi yang dapat diukur. Secara umum, kinerja mencakup tindakan yang dilakukan dan metode pelaksanaannya. Hasil pekerjaan seorang individu sesuai dengan tugasnya mencerminkan kinerja, yang bergantung pada kemampuan serta keahlian yang dimiliki. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan cerminan dari kompetensi dan keterampilan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Demi mendukung efisiensi perusahaan, setiap divisi seharusnya memiliki sumber daya yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang memadai [40] [48] [46]. [41] indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas kerja : tingkat kesempurnaan hasil kerja karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam memenuhi standar yang ditetapkan.
2. Kuantitas : jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dihasilkan karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama dalam kurun waktu tertentu.
3. Ketepatan waktu : kemampuan karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama menyelesaikan pekerjaan tepat atau sesuai batas waktu yang ditentukan.
4. Kemandirian : kemampuan karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama menyelesaikan pekerjaan tanpa bimbingan dan arahan orang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh [41] memiliki keselarasan dengan penelitian ini yang berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan mencakup hasil kerja individu, proses manajemen, atau kinerja keseluruhan suatu organisasi yang dapat diukur [42].

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Kerangka Konseptual



**Gambar 1.** Kerangka Penelitian

#### B. Hipotesis

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 Karyawan PT BPR Buduran Delta purnama.
- H4: Motivasi Kerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H5: Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama.
- H6: Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT BPR Buduran Delta purnama.
- H7: Corporate Culture berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja PT BPR Buduran Deltapurnama

#### C. Jenis Penelitian

Pengujian hipotesis menjadi fokus dalam desain penelitian ini, sementara teknik yang diterapkan adalah kuantitatif. Melalui pengujian hipotesis [30], penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti. Manajemen perubahan, kepemimpinan, dan Corporate Culture berperan sebagai variabel independen dalam penelitian ini. PT BPR Buduran Deltapurnama, Jawa Timur, dipilih sebagai lokasi penelitian untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penjelasan tersebut menyebutkan bahwa populasi merupakan sekelompok objek yang dimaksudkan untuk diselidiki, populasi memiliki cakupan yang luas dan mencakup sampel, karena sampel merupakan bagian dari populasi. Dalam populasi terdapat masalah yang akan diteliti, termasuk badan/lembaga, individu, wilayah, kelompok, dan elemen lainnya [5][6]. Sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Dan motivasi kerja menjadi variable intervening. Pengukuran variabel penelitian dan analisis data statistik untuk menguji hipotesis menjadi alasan utama dipilihnya pendekatan kuantitatif dalam penelitian ini. Agar data yang terkumpul bersifat kuantitatif dan dapat diolah secara statistik, diperlukan penggunaan kuesioner serta skala pengukuran tertentu. Seluruh karyawan PT BPR Buduran Deltapurnama yang beroperasi di Sidoarjo, Jawa Timur, dengan total 1100 orang, terlibat

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

sebagai partisipan dalam penelitian ini. Karena jumlah populasi hanya 100 orang, teknik sampling jenuh diterapkan, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian.

#### D. Definisi Operasional

Penelitian ini mencakup lima variabel, yaitu Manajemen Perubahan (X1), Kepemimpinan (X2), dan Corporate Culture (X3) yang berperan sebagai variabel independen. Sementara itu, Kinerja Karyawan (Y) berfungsi sebagai variabel dependen, dan Motivasi Kerja (Z) bertindak sebagai variabel intervening.

##### 1. Manajemen Perubahan (X1)

Manajemen perubahan merupakan sarana, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengatasi konsekuensi keseluruhan yang timbul akibat adanya perubahan di dalam suatu organisasi [19] [44]. menjelaskan bahwa indicator dari Manajemen Perubahan yakni sebagai berikut [20] :

- a. Perubahan dalam struktur organisasi : persiapan dan pemahaman perencanaan perubahan dan evaluasi dalam kinerja karyawan PT Buduran Deltapurnama.
- 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.

##### 2. Kepemimpinan (X2)

Kepemimpinan merujuk pada langkah-langkah yang diambil untuk mempengaruhi orang lain agar mereka memahami dan menyetujui langkah-langkah yang diperlukan, serta bagaimana tugas dapat diselesaikan dengan efisien. Selain itu, kepemimpinan juga melibatkan upaya fasilitasi dalam membantu individu dan kelompok mencapai tujuan bersama [31] [37]. indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 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 pemulihian 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.

##### 3. Corporate Culture (X3)

*Corporate culture* atau budaya perusahaan dapat diinterpretasikan sebagai sekumpulan nilai dan tindakan yang menjadi dasar bagi sebuah perusahaan dalam mengelola operasional bisnisnya [46] [20]. indicator dari Budaya Organisasi (*Corporate Culture*) yakni sebagai berikut:

- 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.

##### 4. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal yang mendorong karyawan untuk berperilaku dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh Perusahaan [32][39]. indicator Motivasi Kerja adalah sebagai berikut:

- 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 bersunguh – sunguh 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 halapapun.
  - e. Hubungan dengan rekan kerja : menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif agar hubungan dengan karyawan lain baik dan kondusif.
5. Kinerja Karyawan (Y)
- Kinerja dapat diukur dari sejauh mana tugas berhasil dilaksanakan dan kemampuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan [33] [41]. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:
- 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.

#### E. Jadwal Penelitian

Adapun jadwal penelitian sebagaimana dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.** Jadwal Penelitian

No.	Tahap dan Kegiatan Penelitian	Bulan ke			
		1	2	3	4
1.	Permohonan Pengajuan Judul				
2.	Persiapan Menyusun Proposal				
3.	Pengumpulan Data				
4.	Mengumpulkan Data Primer dan Sekunder				
5.	Pengolahan dan Analisis Data				
6.	Penyusunan Laporan				
7.	Dan Lain Lain				

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Hasil Penelitian Analisis Statistik Deskriptif

Gambaran statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui gambaran jawaban responden berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap unsur-unsur yang ada pada setiap variabel.

#### Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Identitas Responden Menurut Jenis Kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1. Dalam Tabel 4.1 terlihat bahwa dari 100 responden menunjukkan bahwa :

**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

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa sekitar 55 responden berjenis kelamin laki-laki dan sekitar 45 responden berjenis kelamin perempuan. Ini menunjukkan bahwa karyawan di PT. BPR Buduran Deltapurnama antara jenis kelamin pria dan wanita tidak memiliki selisih yang jauh berbeda

### Deskripsi responden berdasarkan kelompok pendidikan

Pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden terbesar adalah berpendidikan S1 sebanyak 65 orang (65%), selanjutnya responden yang berpendidikan D3 sebanyak sejumlah 20 orang (20%) dan lulusan S2 sebanyak 15 orang (15%).

**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

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi responden pada perusahaan tersebut adalah lulusan S1, hal ini dikarenakan pekerjaan pada PT. BPR Buduran Deltapurnama membutuhkan latar belakang pendidikan karyawan yang sesuai dalam menunjang melakukan pekerjaannya, dimana mereka memiliki keahlian dalam bidang tertentu sesuai dengan jurusan responen tersebut dalam menempuh pendidikan.

### Deskripsi responden berdasarkan kelompok umur

Deskripsi karakteristik karyawan berdasarkan usia disajikan tabel 4.3.

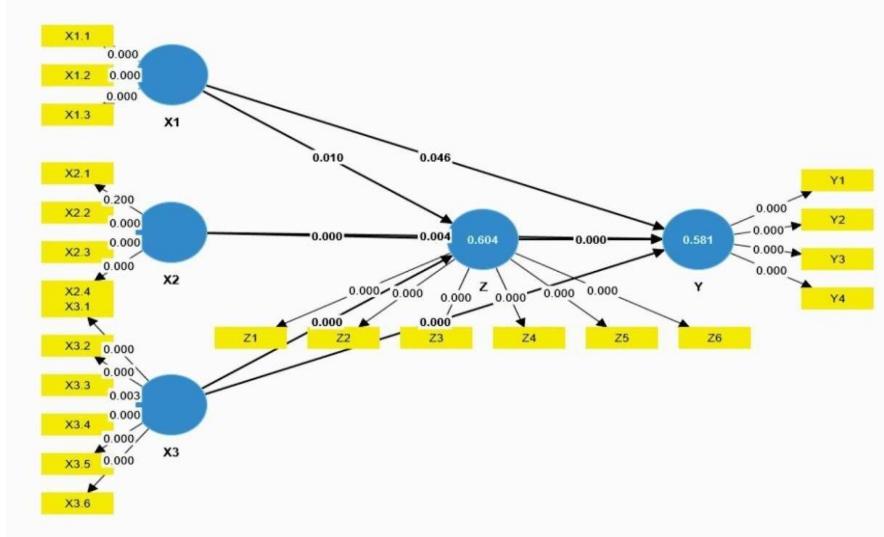
**Tabel 4.3. Karakteristik Karyawan Berdasarkan Usia**

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

Sumber: data diolah

Tabel 4.3. menunjukkan bahwa karyawan yang berusia antara 31 - 40 tahun sebanyak 44 karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi karyawan memiliki usia pada masa produktif. Pada masa usia ini karyawan memiliki tenaga dan pengalaman serta keahlian dalam bidang electrical dan konstruksi yang kompeten untuk bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan instansi

### Analisis 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 .

### Uji Validitas (*Outer Model*)

**Tabel 4.5 Nilai Factor Loading**

	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

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

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

Sumber : Data Diolah (2024)

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.

Model Pengukuran berikutnya adalah nilai Average Variance Extracted (AVE) , yaitu nilai menunjukkan besarnya varian indikator yang dikandung oleh variabel latennya. Pengujian dengan nilai AVE bersifat lebih kritis daripada *compositereliability*. Nilai AVE minimal yang direkomendasikan adalah 0,50.

**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 4.5.1 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

#### **Uji Reliabilitas**

Indeks composite reliability menunjukkan sejauh mana alat pengukur dapat diandalkan. Jika alat digunakan dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat tersebut dapat dianggap reliabel. Dengan kata lain, konsistensi dalam mengukur gejala yang sama mencerminkan tingkat reliabilitas alat pengukur tersebut dan dapat dilihat pada tabel berikut.

**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

Dinyatakan reliabel suatu konstruk jika nilai composite reliability-nya lebih dari 0,70, yang menunjukkan konsistensi indikator dalam mengukur variabel laten. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai composite reliability untuk konstruk-konstruk dalam penelitian ini, yakni Manajemen Perubahan, Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan, semuanya lebih besar dari 0,7, sehingga konstruk-konstruk tersebut dapat dianggap reliabel.

#### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Setelah mengetahui hubungan yang signifikan antara variabel dengan demikian, dapat disimpulkan hipotesis untuk masalah kepuasan pelanggan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *resampling bootstrap*. Statistik uji yang digunakan adalah uji statistik *uji t*. (Ghozali, 2008). Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai *R-Square* yang adalah uji *goodness-fit model*. Pengujian *inner model* dapat dilihat dari nilai *R-square* pada persamaan antar variabel latent. Sebagai berikut:

**Tabel 4.8 R-Square**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>0.581</b>	<b>0.564</b>
<b>Motivasi Kerja (Z)</b>	<b>0.604</b>	<b>0.592</b>

Sumber : Data Diolah, 2024

Nilai  $R^2 = 0,586$  Halini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah Motivasi kerja sebesar 58,60 %. Sedangkan sisanya (41,40%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Manajemen perubahan, dan Kepemimpinan,) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Motivasi kerja dipengaruhi oleh Manajemen perubahan, dan Kepemimpinan, sebesar 68,60% sedang sebesar 41,10% dipengaruhi oleh selain variabel Manajemen perubahan, dan Kepemimpinan,

Nilai  $R^2 = 0,665$  Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah Kinerja Karyawan sebesar 66,50 %. Sedangkan sisanya (33,50%) dijelaskan oleh variabel lain (selain Manajemen perubahan, Kepemimpinan, dan Motivasi kerja) yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh Manajemen perubahan, Kepemimpinan, dan Motivasi kerja sebesar 66,50% sedang sebesar 33,50% dipengaruhi oleh selain variabel Manajemen perubahan, Kepemimpinan, dan Motivasi kerja

#### Hasil dari *Inner Weights*

##### 1. Pengaruh Langsung

**Tabel 4.9 Pengaruh Langsung (*Inner Weights*)**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics (O/STDEV)</b>	<b>P Values</b>
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

Dari table pengaruh langsung diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis:

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%)

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted..

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%)

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

Selain dari pengaruh langsung (*direct effect*) sebagaimana pada pengujian hipotesis diatas, dari pemodelan ini dapat diketahui *total effect* atau *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung (melalui variabel *mediating*), sebagaimana tabel *total effect* berikut ini dengan untuk pengujian hipotesis dengan variabel mediating sebagai berikut:

**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

Dari tabel pengaruh tidak langsung diatas dapat diambil kesimpulan bahwa hipotesis:

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%)

## Uji Sobel Test

Pengujian *Sobel Test* ditujukan untuk menjawab permasalahan penelitian mengenai pengaruh tidak langsung dari variabel endogen yang terdiri dari Pengaruh manajemen perubahan (X1) dan Kepemimpinan (X2), *Corporate culture* (X3) terhadap variabel eksogen Kinerja Karyawan (Y) melalui variabel *intervening* Motivasi Kerja (Z). Adapun hasil perhitungan untuk masing-masing variabel dapat dirinci sebagai berikut.

### a) Pengaruh Manajemen perubahan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja

Perhitungan rumus Sobel digunakan untuk menguji pengaruh mediasi antara variabel intervening dan variabel dependen. Ringkasan hasil dari kedua pengujian tersebut disajikan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} a &= 0,172 & b &= 0,422 \\ Sa &= 0,086 & Sb &= 0,116 \end{aligned}$$

Hasil dari hubungan antara pengaruh variabel manajemen perubahan terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menentukan besarnya koefisien tidak langsung variabel manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hasilnya dapat diperoleh sebagai berikut :

$$Ab = a \cdot b$$

$$= 0,172 \times 0,422 = 0,0725$$

Standard error tidak langsung dari manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan dihitung berdasarkan hasil hubungan antara manajemen perubahan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hasilnya dapat diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{(0,422)^2 (0,086)^2 + (0,172)^2 (0,116)^2 + (0,086)^2 (0,116)^2} \\ &= 0,00173 \end{aligned}$$

Dengan nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} t &= ab/Sab \\ &= 0,0725/0,00173 \\ &= 41,84 \end{aligned}$$

Karena nilai t sebesar 41,84 melebihi 1,989, parameter mediasi dapat dinyatakan signifikan. Oleh karena itu, model pengaruh tidak langsung variabel manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dianggap valid. Dengan demikian, hipotesis dinyatakan terbukti.

**b) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja**

Perhitungan rumus Sobel digunakan untuk menganalisis pengaruh mediasi antara variabel intervening dan variabel dependen. Ringkasan hasil dari kedua pengujian disajikan sebagai berikut:

$$a = 0,323 \quad b = 0,422$$

$$Sa = 0,113 \quad Sb = 0,116$$

Nilai koefisien tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh dari hasil hubungan antara pengaruh variabel kepemimpinan terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hasilnya dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{(0,422)^2 (0,113)^2 + (0,323)^2 (0,116)^2 + (0,113)^2 (0,116)^2} \\ &= 0,0037 \end{aligned}$$

Dengan nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} t &= ab/Sab \\ &= 0,1363/0,0037 \\ &= 36,80 \end{aligned}$$

Nilai t sebesar 36,80 tersebut lebih besar dari 1,989 yang berarti bahwa parameter mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian, hipotesis diterima

**c) Pengaruh Corporate Culture terhadap Kinerja Karyawan melalui motivasi kerja**

Perhitungan rumus Sobel digunakan untuk menguji efek mediasi antara variabel intervening dan variabel dependen. Ringkasan hasil dari kedua pengujian disajikan sebagai berikut :

$$a = 0,539 \quad b = 0,422$$

$$Sa = 0,103 \quad Sb = 0,116$$

Koefisien tidak langsung dari variabel Corporate Culture terhadap kinerja karyawan diperoleh dari hasil hubungan antara pengaruh Corporate Culture terhadap motivasi kerja dan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, hasilnya dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} Ab &= a \cdot b \\ &= 0,539 \times 0,422 = 0,2274 \end{aligned}$$

Besarnya standard error tidak langsung *Corporate Culture* terhadap kinerja karyawan merupakan perkalian dari *Corporate Culture* terhadap motivasi kerja dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2} \\ &= \sqrt{(0,422)^2 (0,103)^2 + (0,539)^2 (0,116)^2 + (0,103)^2 (0,116)^2} \\ &= 0,0037 \end{aligned}$$

Dengan nilai uji t diperoleh sebagai berikut :

$$\begin{aligned} t &= ab/Sab \\ &= 0,2274/0,0037 \\ &= 38,44 \end{aligned}$$

Karena nilai t sebesar 38,44 lebih tinggi daripada 1,989, parameter mediasi dinyatakan signifikan. Oleh karena itu, model pengaruh tidak langsung variabel *Corporate Culture* terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dapat diterima. Dengan demikian, hipotesis terbukti.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan di PT BPR Buduran Deltapurnama. Kepemimpinan dalam hal ini melibatkan langkah-langkah yang diambil oleh para pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar mereka memahami dan menyetujui langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi, mendukung, dan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik dan mencapai hasil yang optimal. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan dan harapan, tetapi juga memberikan dukungan emosional, bimbingan, dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu karyawan dalam mengatasi tantangan dan mencapai target mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan yang baik juga mendorong komunikasi terbuka, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, dan memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja [35] [34].

Hal ini bisa dibuktikan dengan variabel pengaruh kepemimpinan dengan beberapa indicator kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, dan kemampuan komunikasi. Dari tiga indicator tersebut yang paling berkontribusi adalah indicator kemampuan mengambil keputusan. Hal ini didukung oleh responden yang setuju dengan pernyataan bahwa pemimpin yang tidak efektif akan mengurangi semangat kerja karyawan, yang juga berdampak pada tingkat kepuasan kinerja karyawan [26]. Hal ini sejalan dengan penelitian [27] kepemimpinan yang efektif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja.

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi karyawan melalui motivasi kerja di PT BPR Buduran Deltapurnama. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi dapat memacu karyawan untuk berpikir kreatif dan menggunakan tenaga mereka secara optimal dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian [1] apabila motivasi kerja para karyawan tinggi maka karyawan dapat memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena itu diperlukan motivator yang kuat dari pihak perusahaan terutama dari pemimpin perusahaan. Hasil ini sesuai dengan penelitian [41] Motivasi terbukti sebagai variabel mediasi dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif, melalui gaya kepemimpinan yang mampu memberikan

arah, dukungan, dan inspirasi kepada karyawan, dapat meningkatkan motivasi mereka. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara aktif, menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal ini bisa dibuktikan bahwa kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dapat memacu karyawan berpikir dan menggunakan tenaga untuk melakukan pekerjaanya[42].

### **Pengaruh *Corporate Culture* Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa *Corporate Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi kerja Karyawan PT. BPR Buduran Delta purnama. Hal ini menunjukkan bahwa corporate culture dapat diinterpretasikan sebagai sekumpulan nilai dan tindakan yang menjadi dasar bagi sebuah perusahaan dalam mengelola operasional bisnisnya. Memanfaatkan teknologi modern memberikan kontribusi yang signifikan terhadap proses inovasi. Dengan adanya budaya perusahaan yang mendukung inovasi, karyawan lebih ter dorong untuk mengadopsi teknologi baru dan menciptakan solusi yang kreatif serta efisien, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan [36]. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian

[37] [38] menunjukkan bahwa Corporate Culture berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. *Corporate Culture* yang lebih kuat akan menghasilkan motivasi kerja karyawan yang semakin tinggi. Ketika budaya perusahaan yang kuat diterapkan secara konsisten, nilai-nilai, norma, dan perilaku yang diharapkan dari karyawan menjadi jelas.

Hal ini bisa dibuktikan dengan variabel pengaruh *corporate culture* dengan beberapa indicator seperti inovasi, orientasi hasil, orientasi orang dan orientasi tim. Yang paling berkontribusi adalah indicator orientasi tim [46]. Hal ini didukung oleh responden yang setuju dengan pernyataan bahwa dorongan bagi karyawan untuk berkreasi dan bertindak cermat merupakan kunci dari keseluruhan dalam bekerja[15][20].

### **Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja merujuk pada dorongan internal yang mendorong karyawan untuk berperilaku dan bekerja dengan tujuan mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Indikator dari motivasi kerja yaitu kerja keras, orientasi tugas, usaha untuk maju, ketekunan bekerja, hubungan dengan rekan kerja. Indicator yang paling berpengaruh Yaitu kerja keras. Hasil penelitian [44] juga menyampaikan bahwa motivasi merupakan suatu proses adanya kebutuhan untuk dipuaskan, artinya ketika faktor-faktor tertentu dapat memenuhi kebutuhan seseorang, maka orang akan mengerahkan segala upayanya untuk mencapai tujuan organisasi dengan hasil kerja yang maksimal. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat [40] yang menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Motivasi kerja memiliki andil besar dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Hal ini bisa dibuktikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan hal ini didukung oleh responden yang setuju dengan pernyataan bahwa dalam bekerja keras dan konsisten hingga tuntas sebagai perilaku yang diarahkan untuk mengembangkan pengetahuan[32][39].

### **Pengaruh Manajemen perubahan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, menunjukkan bahwa manajemen perubahan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. kombinasi antara manajemen perubahan yang baik, budaya perusahaan yang inovatif, dan penggunaan teknologi modern tidak hanya meningkatkan motivasi kerja

karyawan, tetapi juga berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian [39] mengatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku secara teratur. Hasil ini sesuai dengan penelitian [40] menunjukkan bahwa Motivasi terbukti sebagai variabel mediasi dalam pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini bisa dibuktikan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi agar berperilaku secara teratur. Hal ini didukung oleh responden yang setuju dengan pernyataan hubungan manajemen perubahan berjalan beriringan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan[47].

#### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT BPR Buduran Deltapurnama. Kepemimpinan dalam hal ini melibatkan langkah-langkah yang diambil oleh para pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawan agar mereka memahami dan menyetujui langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan yang efektif mampu memotivasi, mendukung, dan memberikan arahan yang jelas kepada karyawan, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik dan mencapai hasil yang optimal. Pemimpin yang efektif tidak hanya menetapkan tujuan dan harapan, tetapi juga memberikan dukungan emosional, bimbingan, dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu karyawan dalam mengatasi tantangan dan mencapai target mereka. Selain itu, gaya kepemimpinan yang baik juga mendorong komunikasi terbuka, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, dan memberikan pengakuan atas pencapaian karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja[35] [34].

Hal ini bisa dibuktikan dengan variabel pengaruh kepemimpinan dengan beberapa indikator kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, dan kemampuan komunikasi. Dari tiga indikator tersebut yang paling berkontribusi adalah indikator kemampuan mengambil keputusan. Hal ini didukung oleh responden yang setuju dengan pernyataan bahwa pemimpin yang tidak efektif akan mengurangi semangat kerja karyawan, yang juga berdampak pada tingkat kepuasan kinerja karyawan [26]. Hal ini sejalan dengan penelitian [27] kepemimpinan yang efektif akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas kerja.

#### **Pengaruh Corporate Culture Terhadap Kinerja Melalui Motivasi kerja**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa corporate culture berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa corporate culture yang dibentuk secara kuat dapat membentuk kinerja karyawan yang diinginkan perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal akan tercapai jika didukung oleh dorongan motivasi dari atas. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat [24] yang menyatakan bahwa *corporate culture* yang kuat akan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis karena dapat memberikan motivasi luar biasa pada karyawan, hasil penelitian [42] [43] yang menunjukkan hasil bahwa Motivasi terbukti sebagai variabel mediasi dalam pengaruh Corporate Culture terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang kuat dan positif tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi mereka. Dengan demikian, motivasi menjadi kunci yang menghubungkan Corporate Culture dengan kinerja karyawan, di mana budaya yang kuat menciptakan lingkungan yang mendorong motivasi tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Hal ini bisa dibuktikan bahwa corporate culture terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja jika dibentuk secara kuat akan menjadikan kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan.

## V. KESIMPULAN

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan yaitu untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dengan adanya manajemen perubahan, Kepemimpinan dan *Corporate culture*. Dengan adanya manajemen perubahan kepemimpinan menyebabkan perubahan pada kinerja Karyawan di PT. BPR Buduran Deltapurnama.. Penelitian menunjukkan bahwa ketiga faktor ini memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Manajemen Perubahan yang baik, kepemimpinan yang efektif, dan budaya perusahaan yang kuat tidak hanya berdampak langsung pada kinerja karyawan tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada produktivitas dan kinerja keseluruhan. Dengan demikian, untuk mengatasi permasalahan yang ada dan meningkatkan performa perusahaan, PT BPR Buduran Deltapurnama perlu fokus pada pengelolaan sumber daya manusia melalui penguatan budaya perusahaan, peningkatan motivasi, serta penerapan kepemimpinan yang efektif. Hal ini akan memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki sumber daya yang handal, sehingga implementasi strategi dan inovasi perusahaan dapat dilakukan dengan lebih optimal.

### **Keterbatasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti menyadari adanya keterbatasan pada penelitian ini. Diharapkan penulis selanjutnya menggunakan variabel intervening selain motivasi kerja misalnya pengambilan keputusan, pelatihan kerja. Peneliti juga hanya menggunakan dua variabel independent, selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel independent yang dianggap bisa mempengaruhi variabel kinerja karyawan. contohnya seperti variabel pengaruh kompensasi kerja, pengembangan karir. Selain itu subjek yang digunakan penulis yaitu kinerja karyawan PT. BPR Buduran Deltapurnama.

### **Saran**

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini dapat dikemukakan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan atau dimanfaatkan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan, antara lain :

1. Untuk PT. BPR Buduran Deltapurnama diharapkan dapat melaksanakan manajemen perubahan sesuai tahanan serta dilakukan dengan baik sesuai rencana arah perubahan yang ingin dilakukan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga mampu mendukung kelancaran para pegawai dalam melaksanakan tugasnya, serta memberikan motivasi kerja yang dapat memberikan dorongan semangat dalam bekerja sehingga kinerja pegawai akan meningkat dan tujuan perubahan yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana dengan baik sehingga mampu bersaing dengan para pesaingnya dan apa yang menjadi visi dan misi perusahaan dapat tercapai secara maksimal sesuai dengan harapan perusahaan
2. Bagi perusahaan diharapkan untuk meningkatkan budaya yang lebih kuat di perusahaan agar kinerjanya sesuai yang diharapkan perusahaan dan para karyawan juga harus diberi penghargaan agar dikerjakan cepat selesai.
3. Pada penelitian berikutnya, peneliti dapat menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya kompensasi, dan disiplin kerja.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

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

1. Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
2. Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
3. Magister Manajemen Fakultas Bisnis, Hukum dan Ilmu Sosial Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

## REFERENSI

- [1] [1] D. Arifana, Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember. Jember: STIE Mandala, 2014.
- [2] V. Firdaus and H. Hasanah, "Pengaruh Pelatihan Dan Pendidikan Kewirausahaan Terhadap Motivasi Berwirausaha Pada Penyandang Disabilitas Di Kabupaten Jember," *J. Fenom.*, vol. 17, no. 2, 2018.
- [3] K. Isnaeni, L. S. Nova, and R. A. Aditama, "Pengaruh Motivasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi HR Service," *J. EMA*, vol. 8, no. 1, p. 78, Jun. 2023, doi: 10.51213/ema.v8i1.322.
- [4] Suardi, "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada PT Bank Mandiri, Tbk Kantor Cabang Pontianak," *Business, Econ. Entrep.*, vol. 1, no. 2, pp. 9–19, 2019, doi: <https://dx.doi.org/10.16021/b.e.e..v1i2.124>.
- [5] M. Hariyah and Sumartik, "Implementasi Grading System Remunerasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Pemberian Incentif Karyawan pada BPR Konvensional di Sidoarjo," *Semin. Nas. FMI ke 10*, 2018, doi: <http://dx.doi.org/10.31227/osf.io/rak65>.
- [6] M. Hariyah, R. Yulianto, and A. Hidayat, "Pengaruh Risiko Kredit Dan Efisiensi Operasional Terhadap Kinerja BPR Konvensional," *INOBIS J. Inov. Bisnis dan Manaj. Indones.*, vol. 1, no. 4, pp. 407–414, Jun. 2018, doi: 10.31842/jurnal-inobis.v1i4.46.
- [7] T. Rosdyanti and S. Suwarto, "Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Uptd Puskesmas Purbolinggo Lampung Timur," *Deriv. J. Manaj.*, vol. 14, no. 1, Apr. 2020, doi: 10.24127/jm.v14i1.442.
- [8] K. Keller, *Intisari Manajemen Pemasaran*. 2021.
- [9] M. P. Tampubolon, *Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi*. 2020.
- [10] R. Kreitner and A. Kinicki, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- [11] N. I. W. Adiyasa and W. Windayanti, "Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ," *J. Manaj. Strateg. dan Apl. Bisnis*, vol. 2, no. 1, pp. 23–30, Feb. 2019, doi: 10.36407/jmsab.v2i1.44.
- [12] E. Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2019.
- [13] A. Fahrurroji, A. Firdaus, and R. T. K. Rinda, "Budaya Perusahaan Dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan," *Manag. J. Ilmu Manaj.*, vol. 1, no. 1, pp. 101–117, 2018.
- [14] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- [15] V. Rivai and E. J. Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- [16] V. Firdaus and Handriyono, "The Effect Of Change Management And Managerial Skill To Employee Motivation," *Int. J. Sci. Technol. Res.*, vol. 7, no. 7, 2018.
- [17] S. N. Arifa and Muhsin, "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja," *Econ. Educ. Anal. J.*, vol. 7, no. 1, 2018.
- [18] I. P. Dumanauw, R. N. Taroreh, and Y. . Uhing, "Pengaruh Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Minahasa Utara," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 6, no. 4, 2018, doi: <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21008>.
- [19] A. I. Kojo, P. Kindangen, and Y. Uhing, "Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sulut Go," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 7, no. 3, 2019, doi: <https://doi.org/10.35794/emba.v7i3.25061>.
- [20] J. F. Menda, B. Tewal, and G. Sendow, "Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Rsud Bitung)," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 6, no. 4, 2018, doi: <https://doi.org/10.35794/emba.v6i4.21032>.
- [21] Y. R. Harahap, "Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Padang Sidempuan," *JEKKP (Jurnal Ekon. Keuang. dan Kebijak. Publik)*, vol. 2, no. 1, pp. 9–16, Jul. 2020, doi: 10.30743/jekkp.v2i1.2729.

- [22] S. Arifin, A. R. Putra, and C. F. B. Hartanto, "Pengaruh Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Ekon. Keuangan, Investasi Dan Syariah*, vol. 1, no. 1, pp. 22–29, 2019, doi: <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v1i1.10>.
- [23] W. O. Zusnita Muizu, U. Kaltum, and E. T. Sule, "Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan," *PERWIRA - J. Pendidik. Kewirausahaan Indones.*, vol. 2, no. 1, pp. 70–78, Sep. 2019, doi: [10.21632/perwira.2.1.70-78](https://doi.org/10.21632/perwira.2.1.70-78).
- [24] I. W. N. Susanta, M. Nadiasa, and I. B. R. Adnyana, "Pengaruh Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Jasa Konstruksi Di Denpasar," *J. Ilm. Elektron. Infrastruktur Tek. Sipil*, vol. 2, no. 2, 2013.
- [25] B. Mirza and H. Lukito, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Perusahaan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat Area Padang)," *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 23, no. 1, 2021, doi: <https://doi.org/10.30811/ekonis.v23i1.2180>.
- [26] D. K. Putri and N. Aslami, "Pengaruh Manajemen Perubahan Kedisiplinan Waktu pada Motivasi Kerja di Alfamart Letda Sujono Medan Sumatera Utara," *J. Ilmu Komputer, Ekon. dan Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 2682–2690, 2023.
- [27] S. L. Ratnasari, D. Fitri, Z. Zulkifli, H. W. Nasrul, and S. Supardi, "Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Benefita*, vol. 5, no. 2, p. 225, Jul. 2020, doi: [10.22216/jbe.v5i2.5303](https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303).
- [28] A. R. Ningsih, "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pdam Kota Madiun," *Equilib. J. Ilm. Ekon. dan Pembelajarannya*, vol. 4, no. 2, p. 192, Jul. 2016, doi: [10.25273/equilibrium.v4i2.661](https://doi.org/10.25273/equilibrium.v4i2.661).
- [29] D. S. Harahap and H. Khair, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja," *Maneggio J. Ilm. Magister Manaj.*, vol. 2, no. 1, pp. 69–88, Mar. 2019, doi: [10.30596/maneggio.v2i1.3404](https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404).
- [30] A. Afrial, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Serta Dampak Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus BMT Bina Ihsanul Fikri Yogyakarta)," *JESI (Jurnal Ekon. Syariah Indones.)*, vol. 5, no. 2, p. 151, May 2016, doi: [10.21927/jesi.2015.5\(2\).151-170](https://doi.org/10.21927/jesi.2015.5(2).151-170).
- [31] R. P. Safitri, "Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan," *J. Manag. Rev.*, vol. 2, no. 2, p. 198, May 2018, doi: [10.25157/jmr.v2i2.1795](https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1795).
- [32] A. A. Shifak, Y. D. Putra, and I. Indra, "Kompensasi Karyawan dan Budaya Perusahaan terhadap Motivasi Kerja," *JMK (Jurnal Manaj. dan Kewirausahaan)*, vol. 7, no. 3, p. 115, Oct. 2022, doi: [10.32503/jmk.v7i3.2702](https://doi.org/10.32503/jmk.v7i3.2702).
- [33] V. A. Sabrina, D. Utami, and S. H. Fuad, "Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan," *J. Mutiara Ilmu Akunt.*, vol. 2, no. 126–139, 20231.
- [34] "Change Management and Self Fulfilling Motivation In The East Java Furniture Industry," *Qual. - Access to Success*, vol. 23, no. 190, Jan. 2022, doi: [10.47750/QAS/23.190.10](https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.10).
- [35] V. Rivai and D. Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- [36] M. Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2019.
- [37] K. Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2017.
- [38] V. FIRDAUS, "Pelatihan Manajemen Karir Serta Etika Bekerja Untuk Mengembangkan Kepribadian Dan Motivasi Mahasiswa Bhaktialqodiri Jember," *J. Terap. Abdimas*, vol. 2, p. 72, Feb. 2017, doi: [10.25273/jta.v2i0.978](https://doi.org/10.25273/jta.v2i0.978).
- [39] A. P. Mangunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2017.
- [40] Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Refika Aditama, 2016.
- [41] Robbin, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- [42] Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D," *Bandung CV. Alf.*, 2019.
- [43] A. Sanusi, *Metodologi Penelitian*. Jakarta, 2017.
- [44] A. Wibowo, *MANAJEMEN PERUBAHAN, Change Management*. Semarang: Universitas STEKOM, 2021.
- [45] Istikomah and B. Haryanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2021.

- [46] V. A. Sabrina, D. Utami, and S. H. Fuad, "Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan," *J. Mutiara Ilmu Akunt.*, vol. 1, no. 2, pp. 126–139, 2023.
- [47] S. Djaman, B. Hasanuddin, and R. Rudin, "Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Tora Belo Kabupaten Sigi," *JAMIN J. Apl. Manaj. dan Inov. Bisnis*, vol. 3, no. 2, p. 25, Apr. 2021, doi: 10.47201/jamin.v3i2.74.
- [48] R. Gadi and W. Widarto, "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Staf Sekretariat DPRD Kabupaten Banjar," *AL-ULUM J. Ilmu Sos. dan Hum.*, vol. 4, no. 2, Apr. 2019, doi: 10.31602/alsh.v4i2.185
- [49] mu Sos. dan Hum., vol. 4, no. 2, Apr. 2019, doi: 10.31602/alsh.v4i2.185

***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.*