

# The Effect of Organizational Restructuring, Organizational Culture, and Leadership On Employee Performance in Manufacturing Company [Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Budaya Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Manufacturing]

Aji Tiyas Saputro<sup>1</sup>), Vera Firdaus<sup>2</sup>)

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

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

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

**Abstract.** This research aims to analyze the effect of organizational restructuring, organizational culture and leadership on employee performance in Manufacturing Companies. The type of research conducted by the author in this study is quantitative descriptive research, in quantitative descriptive research, cluster sampling techniques are used in data collection. The location of the research conducted by the author to test the hypothesis is at the PT ABC office located on Jl Raya Tarik Km2, Balongbendo District, Sidoarjo Regency. The number of respondents in this study was 300 people. This study uses validity tests, reliability tests and classical assumption tests in testing the feasibility of the data obtained. The data analysis techniques used are multiple linear regression analysis, t-test, and f-test. The results obtained are that each independent variable has an effect on the dependent variable and the independent variables have a positive and significant effect together on the dependent variable.

**Keywords** - organizational restructuring, organizational culture, leadership, employee performance

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan guna menganalisa dampak restrukturisasi organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di Perusahaan Manufacturing. Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif, pada penelitian deskriptif kuantitatif digunakan teknik cluster sampling dalam pengumpulan data. Lokasi penelitian yang dilakukan penulis untuk menguji hipotesis adalah pada kantor PT ABC yang bertempat di Jl Raya Tarik Km2, Kecamatan Balongbendo Kabupaten Sidoarjo. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 300 orang. Penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik dalam menguji kelayakan data yang didapatkan. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, uji t, dan uji f. Hasil yang didapatkan yaitu masing-masing variabel independen memiliki pengaruh terhadap variabel dependen serta variabel independen memiliki pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

**Kata Kunci** - restrukturisasi organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan

## I. PENDAHULUAN

Sejalan dengan perkembangan zaman, perusahaan di sektor manufaktur menghadapi persaingan ketat yang menuntut penyediaan produk secara efisien dan tepat waktu, termasuk ketersediaan bahan baku yang optimal untuk bersaing di tingkat domestik maupun internasional [1]. Perusahaan manufaktur merupakan industri yang mengubah bahan yang belum jadi sehingga berubah menjadi produk jadi yang memiliki nilai jual tinggi karena melibatkan kombinasi mesin dan karyawan dalam proses produksinya [2]. Salah satu strategi perusahaan manufaktur untuk dapat bersaing adalah dengan meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang baik dapat terwujud jika organisasi dalam sebuah perusahaan telah berjalan dengan baik dan telah teruji.

Saat ini, organisasi menghadapi tekanan besar disebabkan oleh dinamika perubahan yang berlangsung cepat dan rumit, termasuk perkembangan teknologi, dinamika pasar global, serta ekspektasi pelanggan yang terus meningkat [1]. Adaptasi menjadi suatu kebutuhan mutlak bagi kelangsungan organisasi, mengharuskan implementasi strategi restrukturisasi organisasi yang tidak hanya responsif, tetapi juga proaktif. restrukturisasi bukan lagi menjadi sesuatu yang dapat dipilih oleh sebuah perusahaan, akan tetapi restrukturisasi merupakan kebutuhan mutlak bagi perusahaan yang mau mempertahankan posisinya dalam persaingan pasar global. Perubahan teknologi yang pesat mempengaruhi operasional organisasi sekaligus menciptakan peluang baru. Oleh sebab itu, restrukturisasi organisasi perlu diterapkan secara menyeluruh, mencakup semua tingkat agar tercipta kesesuaian dalam menyikapi tantangan akibat perubahan yang terjadi [2].

Lebih dari sekadar merespons perubahan, restrukturisasi organisasi yang optimal juga harus menyatu secara menyeluruh dalam budaya organisasi [3]. Proses transformasi organisasi kini bukan lagi sekadar kejadian insidental, tetapi menjadi bagian dari budaya organisasi yang terus-menerus beradaptasi. Kesadaran mengenai pentingnya perubahan dalam organisasi untuk mencapai keberlanjutan harus tertanam kuat di dalam struktur dan gaya kepemimpinan organisasi. Dengan begitu, organisasi tidak hanya sanggup bertahan, tetapi juga mampu mengalami pertumbuhan dalam menghadapi berbagai tantangan internal dan eksternal. Kesuksesan manajemen dapat dilihat dari kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal dan membangun budaya internal yang mendukung inovasi serta fleksibilitas. Kepemimpinan memegang peran penting dalam mengarahkan organisasi melalui transformasi dengan menjadikan perubahan sebagai peluang pembelajaran dan pengembangan organisasi [4].

Secara keseluruhan, restrukturisasi organisasi bukan hanya respons terhadap tantangan, namun menjadi strategi menyeluruh yang melibatkan semua elemen organisasi untuk menciptakan fondasi kuat bagi keberlanjutan jangka panjang. Dengan melihat perubahan sebagai suatu kondisi yang permanen, organisasi mampu menciptakan lingkungan yang kondusif untuk adaptasi, inovasi, dan ketangkasan pemimpin dalam menghadapi perubahan masa depan. Restukturisasi organisasi juga dapat menjadi faktor pendorong meningkatnya kinerja karyawan. Kinerja karyawan yang dimaksud adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang yang diukur secara berkala berdasarkan kriteria, tujuan dan sebuah standart yang sudah ditetapkan pada tahap awal. Pengukuran ini mencakup aspek kualitas maupun kuantitas, sebagai bentuk pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab dalam menjalankan suatu pekerjaan di perusahaan atau organisasi.

Mengingat bahwa pentingnya restrukturisasi organisasi, penelitian ini berfokus pada eksplorasi perspektif baru mengenai strategi yang tepat untuk mendorong keberhasilan transformasi. Melalui kajian literatur yang komprehensif, penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan mendalam tentang dinamika perubahan organisasi dalam menghadapi tantangan global. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi praktis terkait penerapan strategi restrukturisasi yang efektif di berbagai industri dan wilayah geografis, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan..

Adanya research gap dalam penelitian sebelumnya menjadi pendorong untuk penelitian ini. Berdasarkan penelitian [4], penelitian ini mengkaji tiga variabel utama yaitu restrukturisasi organisasi, budaya organisasi serta kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu pada penelitian [5], restrukturisasi organisasi berdampak pada kepuasan karyawan di tempat kerja, namun dalam penelitian berikut ini akan diteliti hubungan restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan lain dengan penelitian sebelumnya [3] mengukur kinerja pegawai di dinas pekerjaan umum, pada penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur. Perbedaan lainnya adalah jika penelitian yang terdahulu memakai teknik probability sampling untuk mengumpulkan sampel [6], namun dalam penelitian ini memakai metode cluster sampling, di mana responden yang terlibat sebanyak 300 karyawan dari berbagai perusahaan yang menggunakan skala Likert. Perbedaan lain yang menjadi celah penelitian ini yakni pada penelitian sebelumnya memakai program SPSS dalam pengolahan datanya [7]. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS.

**Rumusan masalah:** Apakah restrukturisasi organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufacturing?

**Pertanyaan penelitian:**

1. Apakah restrukturisasi organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?

**Pengembangan Hipotesis**

**Pengaruh Restukturisasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan(X1)**

Restukturisasi organisasi merupakan serangkaian langkah strategis yang diupayakan oleh perusahaan guna meningkatkan hasil kerja sehingga berdampak terhadap kinerja yang saat ini maupun dimasa depan. Secara umum, restrukturisasi melibatkan penataan ulang struktur organisasi dengan tujuan agar kinerja organisasi menjadi lebih baik dari sebelumnya. Tujuan utamanya adalah untuk mengoptimalkan fungsi dan efisiensi organisasi melalui perbaikan menyeluruh. Sesuai dengan penjelasan tersebut dapat disimpulkan indikator disiplin kerja yang digunakan berdasarkan [8] yaitu : Spesialisasi Tugas dan Fungsi - Adanya desain tugas yang terstruktur dan jelas guna memudahkan pelaksanaan aktivitas organisasi. Formalisasi tugas dan fungsi pegawai – pelaksanaan tugas didasarkan pada kebijakan, aturan, serta prosedur organisasi yang telah ditetapkan untuk masing-masing karyawan. Sentralisasi dalam organisasi – tingkat pengambilan keputusan terpusat, menggambarkan sejauh mana wewenang formal berada pada pimpinan dan mengacu pada aturan yang berlaku.

Restukturisasi organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan manufacturing. Temuan terdahulu [9];[11];[12] menggambarkan bahwa restrukturisasi organisasi berpengaruh positif terhadap

kinerja karyawan. Sedangkan pada penelitian [3] menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

H1 : Restrukturisasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan(X2)**

Budaya organisasi merupakan seperangkat keyakinan, sikap, dan nilai-nilai yang secara umum dianut oleh anggota organisasi dalam suatu lingkungan kerja. Secara umum, budaya organisasi dapat diartikan sebagai cara akita menjalankan sesuatu di tempat ini [7]. Indikator budaya organisasi mencakup beberapa aspek, diantaranya: Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko, yaitu sejauh mana pegawai diberikan dorongan untuk berpikir kreatif dan mengambil risiko dalam menjalankan tugasnya. Perhatian Pada Hal - Hal Rinci, tingkat ketelitian karyawan dalam menjalankan tugas secara akurat, analitis, serta memperhatikan hal-hal kecil yang penting. Orientasi Hasil, sebesar besar manajemen lebih menekankan pencapaian hasil akhir dibandingkan dengan proses dan teknik yang digunakan. Orientasi Orang, tingkat pertimbangan manajemen terhadap dampak keputusan mereka terhadap karyawan dalam organisasi. Orientasi Tim, sejauh mana aktivitas dalam organisasi lebih menekankan Kerjasama tim dibandingkan kerja individu. Keagresifan mengacu pada tingkat dimana individu bersikap inovatif, agresif, kompetitif, dan berani mengambil tindakan dibandingkan bersikap santai. Stabilitas menggambarkan sejauh mana organisasi mempertahankan kondisi yang ada (status quo) dalam menjalankan aktivitasnya, dibandingkan dengan focus pada pertumbuhan perusahaan.

Indikator-indikator budaya organisasi saling berkaitan dan dapat menyusun suatu sistem yang terintegrasi sehingga akan tercipta model yang utuh dalam menentukan karakteristik organisasi. Budaya organisasi yang kuat serta selaras dengan tujuan akan mendorong anggota untuk berperilaku dan bertindak sesuai nilai serta keyakinan yang dianut organisasi, sehingga pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja. Sejumlah penelitian sebelumnya [13];[14];[15] memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Namun, hasil penelitian ini justru menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [16].

H2 : Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC

### **Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (X3)**

Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk memengaruhi orang lain di sekitarnya dalam konteks pekerjaan, dengan tujuan mencapai hasil yang sejalan dengan target organisasi atau sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. [17]. Indikator kepemimpinan [18] mendukung penelitian ini diantaranya: Inspiration motivation (Motivasi inspirasi), adalah kemampuan untuk menciptakan ide-ide kreatif yang muncul secara spontan maupun direncanakan, guna mendorong tindakan di tempat kerja. Idealized influence (Pengaruh yang disetujui), adalah pengaruh ideal ditunjukkan melalui perilaku pemimpin yang menjadi teladan, misalnya dengan menunjukkan pengorbanan demi kebaikan kelompok dan memberikan contoh yang patut ditiru. Individualized consideration (Perimbangan individual), perhatian individual merupakan bentuk kepedulian pemimpin terhadap bawahannya, ditunjukkan dengan memberikan perhatian pribadi sehingga karyawan merasa dihargai oleh atasan mereka. Intellectual stimulation (Stimulasi intelektual), proses psikologis yang mendorong sebuah individu untuk berpikir dengan kreatif dan lebih kritis dalam menghadapi masalah.

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi untuk mencapai sebuah tujuan organisasi [17]. Temuan terdahulu[19];[20];[21] menunjukkan bahwa kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian [22] menunjukkan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

H3 : Kepemimpinan perubahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC

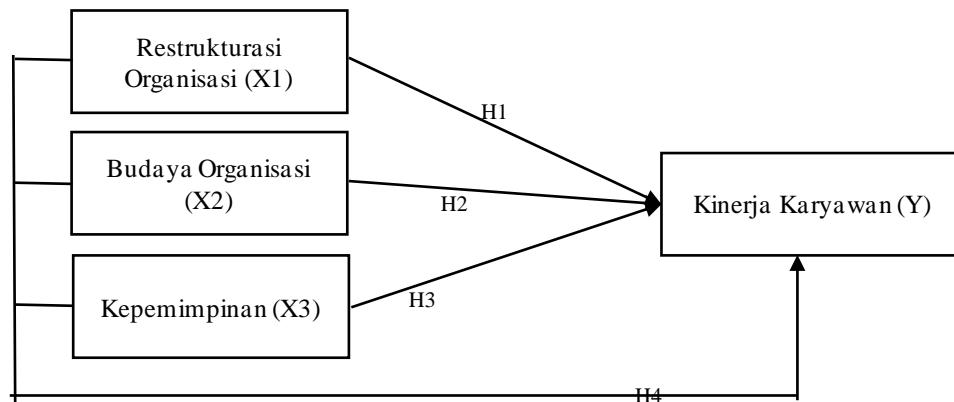
### **Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja karyawan merupakan manifestasi konkret dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diemban, yang terlihat melalui hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas. Kualitas kinerja mencerminkan tingkat ketelitian, ketepatan, dan standar mutu pekerjaan yang dihasilkan, sedangkan kuantitas kinerja mencakup jumlah atau volume pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam periode waktu tertentu. Kinerja tidak hanya menjadi indikator kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, tetapi juga menjadi tolok ukur kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja diperlukan untuk memastikan bahwa hasil kerja karyawan selaras dengan target yang telah ditetapkan serta mendukung efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan secara keseluruhan.. Ini mencerminkan kontribusi dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas. Indikator kinerja karyawan merujuk pada [23] diantaranya: Kuantitas hasil: jumlah hasil atau output yang berhasil diselesaikan atau diproduksi oleh karyawan.

Kualitas hasil: tingkat keunggulan atau standar dari hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Ketepatan waktu hasil: kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. Kehadiran: tingkat kehadiran karyawan sesuai jadwal kerja yang ditetapkan. Kemampuan bekerjasama: keterampilan karyawan dalam berinteraksi dan bekerjasama dengan baik di lingkungan kerja atau tim kerja.

H4 : Restrukturisasi organisasi, budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC.

### Kerangka Konseptual



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data yang diperoleh dianalisis dan disajikan dalam bentuk angka sebagai hasil dari proses penelitian [3]. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif terhadap fenomena yang diteliti melalui pengukuran yang terstandar. Berdasarkan data jumlah populasi yang terdiri atas 4.509 karyawan di PT ABC, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah cluster sampling. Teknik ini melibatkan proses pengambilan sampel secara bertahap dengan membagi populasi ke dalam kelompok-kelompok atau klaster tertentu, kemudian memilih sampel secara acak dari setiap klaster yang terpilih. Penerapan teknik ini bertujuan untuk mendapatkan representasi yang lebih akurat dari populasi besar, sekaligus meminimalkan biaya dan waktu penelitian tanpa mengurangi validitas hasil.. Teknik ini melibatkan proses pemilihan sampel secara bertahap dengan membagi populasi ke dalam beberapa klaster, serta mempertimbangkan estimasi populasi dari dua atau lebih tahap secara berurutan. Dalam penelitian ini, metode multistage cluster dilakukan dalam dua tahap. Tahap pertama adalah pemilihan Primary Sampling Unit (PSU) berdasarkan wilayah geografis (area sampling design). Dari 12 unit kerja PT ABC yang tersebar di wilayah timur sampai wilayah barat Indonesia, yaitu Unit Makassar, Unit Bali, Unit Sidoarjo, Unit Banjarmasin, Unit Semarang, Unit Yogyakarta, Unit Magelang, Unit Pemalang, Unit bogor, Unit Purwakarta, Unit Lampung Selatan dan Unit Medan, dipilih tiga unit kerja PT ABC yang memiliki jumlah produksi tertinggi di setiap wilayah, yaitu Unit Sidoarjo yang mewakili wilayah timur, Unit Semarang yang mewakili wilayah tengah dan Unit Bogor yang mewakili wilayah Barat. Melalui pendekatan cluster sampling, diperoleh masing-masing 121 responden dari Unit Sidoarjo, 78 responden dari Unit Semarang, dan 101 responden dari Unit Bogor. Sehingga, total responden dalam penelitian ini berjumlah 300 orang. Penelitian ini menggunakan satu jenis data yaitu data primer. Data primer didapatkan berdasarkan pengisian kuisioner oleh responden atau sampel

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

N : Jumlah Populasi

n : Jumlah Sampel

e^2 : Margin of Error

Dalam penelitian ini menggunakan margin of error sebesar 5% dari batas rekomendasi yang dianjurkan sebesar 0 – 10%. Dengan menggunakan rumus Solvin di atas maka ditemukan jumlah sebaran responden sebagai berikut :

$$n = \frac{4.501}{1 + 4.501 (0,5)^2} = 297 \approx 300$$

**Tabel 1.** Perhitungan Jumlah Responden

No	Unit	Jumlah Karyawan	Rumus Perhitungan	Jumlah Responden
1	Sidoarjo	344	$\frac{344}{852} \times 300$	121
2	Bogor	221	$\frac{221}{852} \times 300$	78
3	Semarang	287	$\frac{287}{852} \times 300$	101
	<b>Total</b>	<b>852</b>		<b>300</b>

### Definisi Operasional Restrukturisasi Organisasi (X1)

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan [5]. Perubahan organisasi merupakan perubahan hierarki atau birokrasi yang dijadikan pedoman baru bagi karyawan dalam menjalankan organisasi. Indikator perubahan organisasi merujuk pada [1] yaitu :

1. Perubahan Struktur Organisasi: Penyederhanaan hierarki dan Pengurangan atau penggabungan departemen
2. Sentralisasi dalam Organisasi: Pengambilan keputusan dilakukan di manajemen pusat, penyeragaman dan pembuatan peraturan perusahaan pada manajemen pusat
3. Pola aliran informasi: Informasi dan perintah kerja selalu berasal dari pusat, Komunikasi cenderung satu arah dari level atas ke level di bawahnya
4. Keputusan antar Departemen: Keseragaman kebijakan dan peraturan di seluruh unit, penyelesaian masalah di dasarkan peraturan perundangan dan peraturan perusahaan (tidak berlaku kebijakan di level unit)

### Budaya Organisasi (X2)

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan [14] budaya organisasi merupakan prinsip karyawan yang menjadi panduan untuk mengambil tindakan dan keputusan. Indikator budaya organisasi merujuk pada [25] yaitu :

1. Inovasi dan Keberanian Mengambil Resiko: sejauh mana karyawan diberi dorongan untuk berinovasi dan tidak takut dalam mengambil risiko
2. Memperhatikan hal-hal rinci: tingkat ketelitian karyawan dalam menjalankan tugas, termasuk kemampuan analisis dan focus pada detail
3. Orientasi Hasil: tingkat perhatian manajemen terhadap pencapaian hasil akhir dibandingkan dengan proses atau metode yang digunakan
4. Orientasi Orang: sejauh mana manajemen mempertimbangkan dampak keputusan terhadap karyawan dalam organisasi
5. Orientasi Tim: tingkat fokus karyawan dalam bekerja sama dalam tim daripada bekerja secara individual
6. Keagresifan: tingkat dorongan agar individu bersikap aktif, kompetitif, dan inovatif daripada bersikap pasif atau Santai
7. Stabilitas: seberapa jauh organisasi mempertahankan kondisi saat ini (status quo) dibandingkan dengan mengejar pertumbuhan

### Kepemimpinan (X3)

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan [26], kepemimpinan merupakan proses dimana seseorang memengaruhi bawahananya untuk melaksanakan tugas secara bersama-sama, dengan memanfaatkan kemampuannya dalam menjaga nilai dan moral demi mencapai tujuan. Indikator change management merujuk pada [27] yaitu :

1. Inspiration motivation (Motivasi inspirasi): kemampuan pemimpin dalam menumbuhkan ide-ide kreatif, baik secara spontan maupun terencana, untuk mendorong semangat kerja
2. Idealized influence (Pengaruh yang disetujui): perilaku pemimpin yang menjadi panutan, termasuk tindakan pengorbanan demi kepentingan kelompok serta menunjukkan etika kerja yang tinggi
3. Individualized consideration (Perimbangan individual): perhatian khusus dari atasan terhadap setiap bawahan, yang ditunjukkan melalui kepedulian pribadi terhadap kebutuhan atau perasaan karyawan.
4. Intellectual stimulation (Stimulasi intelektual): kemampuan pemimpin dalam merangsang pemikiran dan kreativitas karyawan melalui proses yang melibatkan aspek psikologis dan intelektual

### Kinerja Karyawan (Y)

Merujuk pada pendapat yang dikemukakan [9] kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan yang dapat diukur dan dijadikan bahan evaluasi kerja. Indikator kinerja karyawan merujuk pada [10] yaitu :

1. Kuantitas hasil: jumlah hasil atau output yang berhasil diselesaikan atau diproduksi oleh karyawan.

2. Kualitas hasil: tingkat keunggulan atau standar dari hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan.
3. Ketepatan waktu hasil: kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat pada waktunya
4. Kehadiran: tingkat kehadiran karyawan sesuai jadwal kerja yang ditetapkan.
5. Kemampuan bekerjasama: keterampilan karyawan dalam berinteraksi dan bekerjasama dengan baik di lingkungan kerja atau tim kerja.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak Smart Partial Least Square (SmartPLS). Metode yang digunakan mencakup pengujian validitas dan reliabilitas data. Selain itu, pengujian hipotesis dilakukan melalui regresi linier berganda, uji t, dan uji f. Adapun rumus yang digunakan dalam regresi linier berganda adalah sebagai berikut [24]:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + e$$

Keterangan:

Y	= kinerja karyawan
a	= konstanta
b <sub>1</sub> , b <sub>2</sub> , ..., b <sub>n</sub>	= nilai koefisien regresi
X <sub>1</sub>	= perubahan organisasi
X <sub>2</sub>	= budaya organisasi
X <sub>3</sub>	= manajemen perubahan
e	= kesalahan acak

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Responden

Di dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel karyawan PT. ABC dengan menggunakan kuesioner Google Form yang dibagikan melalui aplikasi WhatsApp. Data karakteristik dari 300 responden akan disajikan untuk memberikan gambaran mengenai kondisi diri para responden.

**Tabel 2.** Karakteristik Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi	Presentase
<b>Lama bekerja</b>	<1 tahun	69	23,0%
	1-5 tahun	225	75,0%
	6-10 tahun	5	1,7%
	11-15 tahun	0	0,0%
	16-20 tahun	1	0,3%
<b>Jenis kelamin</b>	Laki-laki	235	78,3%
	Perempuan	65	21,7%
<b>Umur</b>	20-30 tahun	181	60,3%
	31-40 tahun	95	31,7%
	41-50 tahun	18	6,0%
	>50 tahun	6	2,0%
<b>Pendidikan</b>	S2	2	0,7%
	S1	183	61,0%
	Diploma	17	5,7%
	SMA/SMK	98	32,7%
<b>Status pekerja</b>	Karyawan Tetap	67	22,3%
	Karyawan Kontrak	233	77,7%

Berdasarkan data pada tabel 2, dapat disimpulkan bahwa karakteristik responden terdiri dari laki-laki sebanyak 78,3% atau 235 responden dan perempuan sebanyak 21,7% atau 65 responden. Dalam kategori usia, responden terbanyak berusia 20-30 tahun yang mencapai 60,3% atau 181 responden, sementara responden yang berusia di 31-40 tahun mencapai 31,7% atau 95 responden dan yang berusia di atas 40 tahun mencapai 8% atau 24 responden. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia produktif. Untuk lama bekerja, mayoritas responden (75%) telah bekerja dalam kurun waktu 1 sampai 5 tahun, sedangkan 23% memiliki lama bekerja kurang dari 1 tahun. Dalam hal pendidikan, 61% responden berpendidikan S1, sedangkan 32,7%

berpendidikan SMA/SMK/MAN. Terkait status pekerjaan, terdapat 23,3% karyawan tetap dan 77,7% karyawan kontrak, ini mengini dkasikan bahwa mayoritas karyawan berstatus karyawan kontrak

## B. Hasil Penelitian

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berperan sebagai pendukung dalam proses analisa data. Analisa ini dilakukan dengan mengamati data dan kecenderungan pada setiap (tendency central)variabel dengan melalui perhitungan modus dari masing-masing indikator. Beberapa variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi Restrukturisasi Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), Kepemimpinan (X3), dan Kinerja Karyawan (Y). Uraian detail dari setiap variabel tersebut disajikan pada bagian berikut hasil diskripsi analisa statistik ini dapat disarikan melalui tabel 4.2 di bawah ini.

**Tabel 3.** Analisis Deskriptif Nilai Jawaban Responden

Variabel	Indikator	Mean	Modus	Kategori Variabel
<b>Restrukturisasi Organisasi (X1)</b>	X11	4.29	4	Baik
	X12	4.30	4	
	X13	4.27	4	
	X14	4.29	4	
	X15	4.33	4	
	X16	4.24	4	
	X17	4.30	4	
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	X18	4.25	4	Baik
	X21	4.32	4	
	X22	4.31	4	
	X23	4.32	4	
	X24	4.27	4	
	X25	4.25	4	
	X26	4.27	4	
	X27	4.29	4	
<b>Kepemimpinan (X3)</b>	X28	4.27	4	Baik
	X31	4.28	4	
	X32	4.32	4	
	X33	4.26	4	
	X34	4.28	4	
	X35	4.33	4	
	X36	4.26	4	
	X37	4.30	4	
	X38	4.25	4	
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y1	4.27	4	Baik
	Y2	4.36	4	
	Y3	4.29	4	
	Y4	4.28	4	

Y5	4.24	4
Y6	4.32	4
Y7	4.28	4
Y8	4.24	4

Sumber: Lampiran 3, *PLS 2025*

Modus adalah nilai yang paling sering keluar daripada nilai lain, atau nilai dengan frekuensi kemunculan tertinggi. Dengan demikian, modus mencerminkan kecenderungan yang paling utama dalam setiap indikator, yang kemudian dirangkum menjadi modus untuk masing-masing variabel penelitian. Berdasarkan Tabel 4.2, variabel Restrukturisasi Organisasi (X1) memiliki nilai modus keseluruhan sebesar 4. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan menilai restrukturisasi organisasi di PT. ABC berada pada kategori baik. Penilaian positif ini tercermin dari adanya perubahan struktur organisasi yang memperjelas pembagian tugas karyawan secara rinci; adanya perubahan struktur organisasi di perusahaan memperjelas fungsi karyawan; karyawan mengetahui pengambilan keputusan dilakukan oleh manajemen pusat; karyawan memahami bahwa pengambilan keputusan oleh manajemen pusat bertujuan untuk penyeragaman peraturan perusahaan; karyawan mengetahui informasi pekerjaan dari atasan; perintah kerja yang karyawan dapat sesuai dengan hierarki kerja; karyawan memahami bahwa keputusan perusahaan berasal dari pusat untuk perespon permasalahan yang ada; serta karyawan memahami bahwa keseragaman kebijakan yang dibuat bertujuan untuk perespon permasalahan antar department.

Variabel Budaya Organisasi (X2) memiliki nilai modus secara keseluruhan sebesar 4. Hal ini berarti karyawan mempersepsikan budaya organisasi yang ada di PT. ABC baik, Baiknya budaya organisasi dapat dilihat dari perusahaan mendorong karyawan untuk bersikap inovatif; karyawan merasa aman mengambil keputusan yang berisiko untuk kebaikan organisasi; karyawan memperhatikan hal-hal kecil yang memiliki pengaruh terhadap hasil pekerjaan; karyawan menganalisis masalah secara menyeluruh sebelum mengambil keputusan; pekerjaan karyawan dini lai dari hasil kerja, bukan dari proses; karyawan diberi keleluasaan untuk menentukan cara kerja sendiri selama target tercapai; karyawan termotivasi untuk melampaui target yang ditetapkan oleh perusahaan; serta karyawan menganggap tantangan dalam persaingan kerja sebagai kesempatan untuk berkembang.

Variabel Kepemimpinan (X3) mempunyai nilai modus keseluruhan sebesar 4. Ini dapat diartikan bahwa karyawan mempersepsikan kepemimpinan yang ada di PT. ABC dengan baik, Baiknya kepemimpinan dapat dilihat dari pemimpin memberikan semangat dalam menghadapi tantangan kerja; atasan mampu menyampaikan visi organisasi dengan cara yang membuat saya merasa termotivasi; karyawan percaya penuh terhadap kemampuan pemimpin; pemimpin mampu membangun hubungan yang membuat karyawan merasa dihargai; atasan peduli terhadap kondisi pribadi karyawan di luar pekerjaan; atasan memahami bahwa setiap anggota tim memiliki pendekatan kerja yang berbeda; pemimpin mendorong karyawan untuk membuat keputusan berdasarkan data, bukan asumsi; serta karyawan didorong oleh atasan untuk menganalisis masalah dari berbagai sudut pandang.

Variabel Kinerja Karyawan(Y) dengan nilai modus keseluruhan bernilai 4. Artinya, karyawan menilai bahwa kinerja mereka di PT. ABC tergolong baik. Kinerja yang baik ini terlihat dari kemampuan karyawan yang dapat melaksanakan pekerjaan sesuai target kuantitas yang ditentukan perusahaan; memastikan hasil pekerjaan memenuhi standar kualitas perusahaan; jarang melakukan kesalahan atau memerlukan revisi; menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu; hadir sesuai jadwal yang telah ditetapkan; memastikan kehadiran tercatat dengan benar melalui sistem absensi; mampu berkomunikasi dengan jelas dengan anggota tim; serta bersikap terbuka terhadap masukan dari rekan kerja demi meningkatkan hasil kerja bersama.

### C. Hasil Analisis Data

Analisa data ini dilakukan guna menjawab hipotesis yang ada pada penelitian ini. Berikut Tahapan dari analisis menggunakan Smart PLS dijelaskan pada penjabaran di bawah ini:

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

Pada pengujian ini terdapat penilaian dari luar PLS. Berikut hasilnya:

#### Uji Validitas

##### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dapat diuji melalui nilai *loading factor* yang muncul. Sebuah penelitian dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai loading factor atau outer loading yang diperoleh  $\geq 0,7$ . Jika nilai tersebut terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa korelasi antara indikator dengan konstruk laten telah sesuai dengan kriteria validitas konvergen. Hasil nilai *loading factor* pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4

**Tabel 4.** Nilai *Loading Factor*

Budaya Organisasi (X2)	Kepemimpinan (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	Restrukturisasi Organisasi (X1)
<b>X1.1</b>			<b>0.679</b>
<b>X1.2</b>			<b>0.717</b>
<b>X1.3</b>			<b>0.668</b>
<b>X1.4</b>			<b>0.663</b>
<b>X1.5</b>			<b>0.674</b>
<b>X1.6</b>			<b>0.703</b>
<b>X1.7</b>			<b>0.658</b>
<b>X1.8</b>			<b>0.684</b>
<b>X2.1</b>	0.687		
<b>X2.2</b>	0.640		
<b>X2.3</b>	0.674		
<b>X2.4</b>	0.723		
<b>X2.5</b>	0.687		
<b>X2.6</b>	0.709		
<b>X2.7</b>	0.719		
<b>X2.8</b>	0.665		
<b>X3.1</b>		0.715	
<b>X3.2</b>		0.694	
<b>X3.3</b>		0.697	
<b>X3.4</b>		0.712	
<b>X3.5</b>		0.717	
<b>X3.6</b>		0.720	
<b>X3.7</b>		0.657	
<b>X3.8</b>		0.683	
<b>Y1</b>		0.687	
<b>Y2</b>		0.702	
<b>Y3</b>		0.701	
<b>Y4</b>		0.669	
<b>Y5</b>		0.686	
<b>Y6</b>		0.718	
<b>Y7</b>		0.688	
<b>Y8</b>		0.722	

Sumber: Data diolah PLS 2025

Berdasarkan Tabel 4, bisa terlihat bahwa skor *loading factor* untuk keseluruhan indikator lebih dari 0,600. Dalam SmartPLS, *loading factor* merepresentasikan kekuatan hubungan antara indikator (variabel yang diamati) dan variabel laten yang sesuai (konstruksi). *Loading factor* yang lebih tinggi (idealnya di atas 0,7, tetapi terkadang 0,5 atau 0,6 dapat diterima tergantung pada konteksnya) menunjukkan hubungan yang lebih kuat dan validitas konvergen yang lebih baik. Maka, bisa disimpulkan bahwa data yang digunakan pada penelitian ini sudah dapat memenuhi validitas konvergen dan memiliki korelasi yang baik antara indikator dengan konstruk latennya.

## 2. Uji Disriminant Validity

Hasil penelitian dalam mengukur validitas diskriminan tercermin dalam nilai *cross loading* pada setiap indikator harus lebih besar dibandingkan variabel latenya. Nilai *cross loading* penelitian ini tertera dalam Tabel 5 sebagai berikut.

**Tabel 5.** Nilai *Cross Loading*

Budaya Organisasi (X2)	Kepemimpinan (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	Restrukturisasi Organisasi (X1)
<b>X1.1</b>	0.588	0.597	<b>0.679</b>

<b>X1.2</b>	0.582	0.569	0.586	<b>0.717</b>
<b>X1.3</b>	0.562	0.588	0.579	<b>0.668</b>
<b>X1.4</b>	0.559	0.613	0.574	<b>0.663</b>
<b>X1.5</b>	0.548	0.556	0.556	<b>0.674</b>
<b>X1.6</b>	0.604	0.617	0.578	<b>0.703</b>
<b>X1.7</b>	0.576	0.560	0.515	<b>0.658</b>
<b>X1.8</b>	0.634	0.597	0.604	<b>0.684</b>
<b>X2.1</b>	<b>0.687</b>	0.579	0.581	<b>0.600</b>
<b>X2.2</b>	<b>0.640</b>	0.548	0.549	<b>0.529</b>
<b>X2.3</b>	<b>0.674</b>	0.576	0.558	<b>0.589</b>
<b>X2.4</b>	<b>0.723</b>	0.604	0.644	<b>0.627</b>
<b>X2.5</b>	<b>0.687</b>	0.583	0.577	<b>0.567</b>
<b>X2.6</b>	<b>0.709</b>	0.578	0.564	<b>0.597</b>
<b>X2.7</b>	<b>0.719</b>	0.565	0.574	<b>0.602</b>
<b>X2.8</b>	<b>0.665</b>	0.556	0.539	<b>0.593</b>
<b>X3.1</b>	0.578	<b>0.715</b>	0.604	<b>0.606</b>
<b>X3.2</b>	0.579	<b>0.694</b>	0.594	<b>0.584</b>
<b>X3.3</b>	0.554	<b>0.697</b>	0.588	<b>0.586</b>
<b>X3.4</b>	0.608	<b>0.712</b>	0.617	<b>0.627</b>
<b>X3.5</b>	0.589	<b>0.717</b>	0.621	<b>0.600</b>
<b>X3.6</b>	0.611	<b>0.720</b>	0.611	<b>0.647</b>
<b>X3.7</b>	0.557	<b>0.657</b>	0.582	<b>0.593</b>
<b>X3.8</b>	0.590	<b>0.683</b>	0.548	<b>0.582</b>
<b>Y1</b>	0.598	0.604	<b>0.687</b>	<b>0.581</b>
<b>Y2</b>	0.598	0.600	<b>0.702</b>	<b>0.590</b>
<b>Y3</b>	0.578	0.605	<b>0.701</b>	<b>0.590</b>
<b>Y4</b>	0.528	0.568	<b>0.669</b>	<b>0.553</b>
<b>Y5</b>	0.606	0.572	<b>0.686</b>	<b>0.589</b>
<b>Y6</b>	0.596	0.592	<b>0.718</b>	<b>0.599</b>
<b>Y7</b>	0.584	0.601	<b>0.688</b>	<b>0.582</b>
<b>Y8</b>	<b>0.564</b>	<b>0.607</b>	<b>0.722</b>	<b>0.602</b>

Sumber: Data diolah PLS 2025

Berdasarkan tabel 5, nilai *Cross Loading* hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai cross loadings setiap konstruk lebih besar korelasinya dibanding konstruk lainnya. Sehingga bisa dinyatakan bahwa setiap indikator pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik atau memadai.

### 3. Uji Reabilitas Data

Menurut (Ghozali & Latan, 2020), *Composite Reliability* merupakan uji yang bertujuan untuk menggambarkan konsistensi, ketepatan, serta akurasi instrument yang terlibat dalam pengukuran konstruk. *Composite Reliability* dapat dilakukan dengan cara melihat skor *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Di dalam uji ini akan dinyatakan lolos ketika nilai *Composite Reliability* harus lebih tinggi dari 0,7. Hasil *Composite Reliability* bisa tergambar pada tabel 4.5 yang berada di bawah ini.

**Tabel 6.** Hasil Uji Reliabilitas Data

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Restrukturasi Organisasi (X1)	0.835	0.874
Budaya Organisasi (X2)	0.841	0.878
Kepemimpinan (X3)	0.851	0.885
Kinerja Karyawan (Y)	0.849	0.883

Dari gambaran Tabel 6, hasil pengujian ini tampak bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* di atas 0,7. Hasil tersebut memperlihatkan adanya konsistensi serta stabilitas pada instrumen yang digunakan pada

penelitian cukup tinggi sehingga bisa dinyatakan bahwa semua variabel yang ada pada penelitian ini telah memenuhi uji reabilitas.

### Evaluasi Inner model

Evaluasi model adalah evaluasi yang menggambarkan hubungan beberapa variabel yang dapat membentuk sebuah model dalam sebuah penelitian. Evaluasi model ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: **Kesesuaian Model (Goodness of Fit).**

Pengujian Goodness of Fit (GoF) berfungsi untuk memberikan penilaian sejauh mana model yang dibangun dalam penelitian mampu merepresentasikan kesesuaian hubungan antarvariabel. Indeks GoF digunakan sebagai ukuran untuk memvalidasi kinerja gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Perhitungan GoF dilakukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Hasil perhitungan GoF dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{\frac{0,464+0,474+0,489+0,486}{4}} \times \frac{0,790}{1}$$

$$GoF = \sqrt{0,478} \times 0,790$$

$$GoF = \sqrt{0,378}$$

$$GoF = 0,615$$

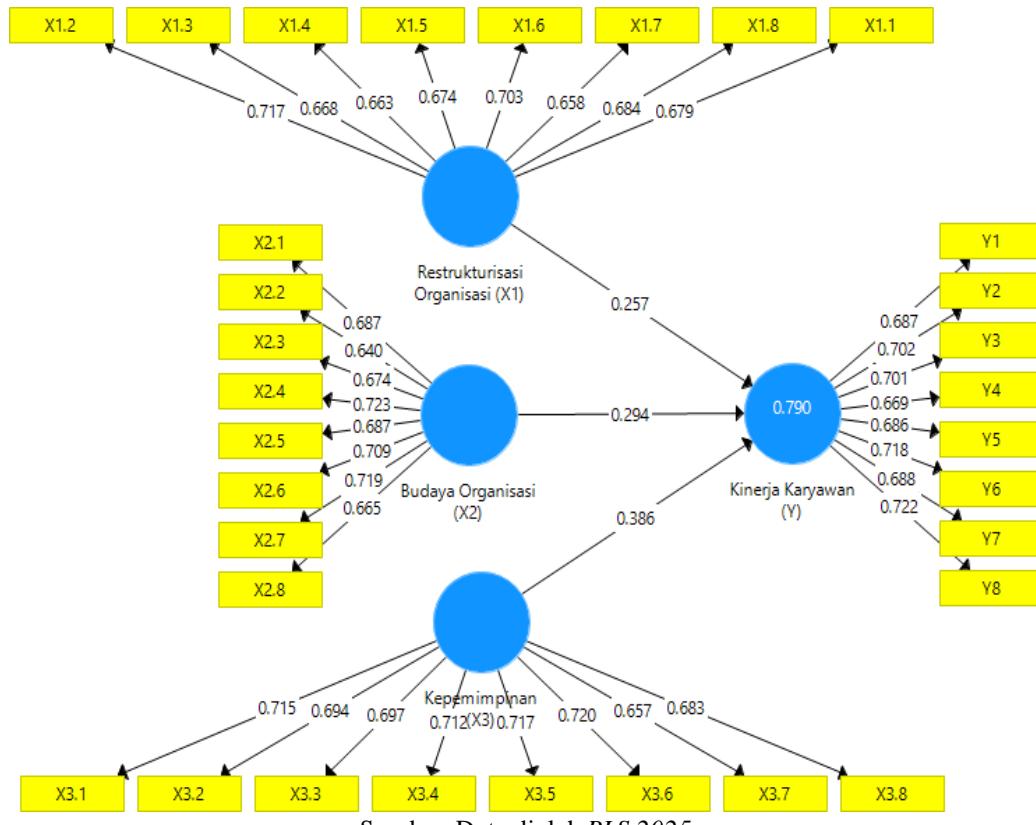
Hasil dari nilai GoF tersebut adalah 0,615, yang dapat dimaknai sebagai tingkat kelayakan model penelitian adalah 61,5%. Hasil pengujian menunjukkan nilai kelayakan model sebesar 61,5% sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat kelayakan dengan kriteria baik.

### Hasil Pengujian Model Regresi Linier Berganda

Analisis dan pengujian hipotesis penelitian ini memakai PLS menggunakan *software* SmartPLS. Pengujian model regresi linier berganda pada penelitian ini dimaksudkan buat menguji akibat variabel Restrukturisasi Organisasi(X1), Budaya Organisasi(X2), dan Kepemimpinan(X3) sebagai variabel independent terhadap Kinerja Karyawan(Y) sebagai variabel dependen.

Penilaian ini berasal dari analisis data tersebut memperoleh model regresi yang dapat ditinjau pada Gambar 2 menjadi berikut.

**Gambar 2. Full Model PLS**



Sumber: Data diolah PLS 2025

### Hasil Uji T

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.

Evaluasi koefisien regresi berfungsi untuk mencari tahu tujuan, arah dan kekuatan hubungan sebab -akibat antara variabel endogen dan variabel eksogen. Dari skor koefisien regresi terdapat pada rentang -1 sampai 1. Namun demikian bila skor koefisien jalur akan mendekati 1, maka hubungan antara variabel eksogen dan endogen semakin kuat dengan arah positif. Sebaliknya, jika nilai koefisien jalur mendekati -1, maka hubungan keduanya semakin lemah atau memiliki arah negatif. Hasil nilai koefisien regresi dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 7 sebagai berikut:

**Tabel 7.** Nilai Koefisien Regresi dan Uji T

Variabel	Koefisien Regresi	T Value	P value	Keterangan
Restrukturisasi Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.257	4.421	0.000	<b>H1 Accepted</b>
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.294	5.944	0.000	<b>H2 Accepted</b>
Budaya Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.386	6.927	0.000	<b>H3 Accepted</b>

Sumber: Data diolah PLS 2025

Dari gambaran Tabel 7, menunjukkan bahwa variabel eksogen pada penelitian ini mempunyai skor koefisien regresi yang berada pada rentang nilai  $0 \geq 1$ , dimana hal ini memperlihatkan bahwa variabel eksogen memiliki arah dan hubungan yang positif terhadap variabel endogen.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi yang diperoleh dari pengaruh Restrukturisasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,257 dengan nilai P value sebesar 0,000. Nilai P value lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa Restrukturisasi Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik restrukturisasi organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC terbukti kebenarannya atau H1 diterima.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa koefisien regresi yang diperoleh dari pengaruh Budaya Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,294 dengan nilai P value sebesar 0,000. Nilai P value lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC terbukti kebenarannya atau H2 diterima.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel koefisien regresi yang diperoleh dari pengaruh Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,386 dengan nilai P value sebesar 0,015. Nilai P value lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , maka dinyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi yang bernilai positif menggambarkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC terbukti kebenarannya atau H3 diterima.

#### R-Square (Koefisien Determinasi)

Nilai R-square ( $R^2$ ) menggambarkan sejauh mana variabel eksogen memengaruhi variabel endogen, sekaligus menunjukkan kekuatan atau kelemahan model penelitian (Ghozali & Latan, 2020). Hasil pengujian nilai R-square dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 8 berikut.

**Tabel 8.** Hasil R-Square ( $R^2$ )

Variabel	R-Square ( $R^2$ )
Kinerja Karyawan (Y)	0.790

Sumber: Data diolah 2025

Sesuai Tabel 8 menunjukkan nilai R-Square variabel kualitas alumni sebanyak 0,790, hal ini berarti dampak kinerja karyawan yang dijelaskan sang variabel Restrukturisasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan sebanyak 79,0%, ad interim sisanya 21,0% dijelaskan sang variabel lain di luar contoh penelitian ini, seperti kompensasi, reward serta punishment, Pendidikan serta pembinaan, serta lainnya.

#### Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Akibat pengujian hipotesis sebagaimana dijelaskan di sub bab sebelumnya berkaitan dengan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. dalam penelitian ini , diajukan tiga (3) hipotesis cara lain buat diuji dan setelah melalui tahap analisis data diperoleh yang akan terjadi yg dapat dirangkum di Tabel 9.

**Tabel 4.9** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

No	Research Hypothesis	Description
1	Restrukturisasi organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC.	H1 diterima
2	Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC.	H2 diterima
3	Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas tenaga kerja marketing di PT ABC.	H3 diterima

Sumber: Data diolah PLS 2025

#### D. Pembahasan

##### **Pengaruh Restrukturisasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan akibat penelitian pertanda bahwa Restrukturisasi Organisasi memiliki impak secara positif serta signifikan terhadap Kinerja. akibat pada menjalankan organisasi memberikan impak terhadap Perubahan hierarki struktur organisasi yang semakin terstruktur dan baik akan berdampak pada peningkatan hasil kerja dan kinerjakaryawan. Hal ini sejalan menggunakan penelitian [9];[11];[12], dan tak sejalan [3].

Restruktur organisasi dibangun oleh indikator perubahan struktur organisasi, sentralisasi dalam organisasi, pola peredaran berita serta keputusan anatar department. kontribusi terbesar ada di indikator sentralisasi pada organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan pada manajemen pusat dengan cara penyeragaman, pembuatan peraturan perusahaan pada manajemen sentra terbukti menyampaikan donasi tertinggi bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung sang secara umum dikuasai responden putusan bulat bahwa karyawan harus paham bahwa sentralisasi berperan pada mencapai tujuan Perusahaan. Sentralisasi dalam pengambilan keputusan sang manajemen sentra bertujuan untuk penyeragaman peraturan perusahaan, hal ini secara langsung berdampak di peningkatan kinerja karyawan [5]. impak restrukturisasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT ABC terjadi karena adanya perubahan dan sentralisasi organisasi yg membentuk karyawan lebih mampu menjalankan tugas serta tanggung jawab dengan baik. Hal ini ditunjukkan sang secara umum dikuasai karyawan yang memiliki usang berkerja 1-lima tahun, karyawan tersebut lebih tahu standar tugas yg wajib dipenuhi serta diinginkan sang perusahaan.

##### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

sesuai hasil penelitian ini memberikan bahwa Budaya Organisasi mempunyai dampak secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Adanya budaya organisasi yg kuat serta selaras dengan tujuan organisasi akan mendorong anggota organisasi buat berperilaku serta bertindak sesuai dengan nilai-nilai serta keyakinan organisasi, sebagai akibatnya di akhirnya akan menaikkan kinerja. Hal ini sejalan menggunakan penelitian [13];[14];[15], serta tidak sejalan [16].

Budaya organisasi dibangun oleh indikator inovasi serta Keberanian merogoh Resiko,, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan, serta stabilitas. kontribusi terbesar terdapat di indikator Memperhatikan hal hal rinci. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat ketelitian karyawan dalam menjalankan tugas, termasuk kemampuan analisa dan fokus pada detail terbukti memberikan kontribusi tertinggi bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh mayoritas responden setuju bahwa karyawan harus memperhatikan hal-hal kecil yang memiliki pengaruh terhadap hasil pekerjaan berperan dalam mencapai tujuan Perusahaan. Memperhatikan pada hal hal rinci bertujuan untuk meningkatkan ketelitian karyawan dalam menjalankan tugas, hal ini secara signifikan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan [14]. Sikap karyawan yang memperhatikan hal secara rinci terhadap kinerja karyawan PT ABC terjadi karena adanya penambahan Tingkat ketelitian yang membuat karyawan dapat menjalankan tugas dan fungsi dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh mayoritas karyawan yang memiliki lama berkerja 1-5 tahun, karyawan tersebut lebih dapat meningkatkan ketelitian dalam bekerja sehingga membantu meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

##### **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja. Upaya kepemimpinan yang kuat dan selaras dengan tujuan perusahaan akan mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja. Ini sesuai dengan penelitian [19];[20];[21], dan tidak sejalan [22].

Kepemimpinan dibangun oleh indikator Motivasi inspirasi, pengaruh yang disetujui, perimbangan individual dan stimulasi intelektual. Kontribusi terbesar terdapat pada indikator pengaruh yang disetujui. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin yang menjadi panutan, termasuk tindakan pengorbanan demi kepentingan kelompok serta menunjukkan etika kerja yang terbukti memberikan kontribusi tertinggi bagi peningkatan kinerja karyawan. Hal ini

didukung oleh mayoritas responden setuju bahwa kepercayaan penuh terhadap pemimpin dan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan berperan dalam mencapai tujuan Perusahaan. Kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan pemimpin dapat membangun hubungan baik antara karyawan dan pemimpin, hal ini secara eksplisit memiliki pengaruh pada peningkatan kinerja karyawan [13]. Pengaruh kepemimpinan yang dipercaya dan dapat dijadikan panutan terhadap kinerja karyawan PT ABC terjadi karena adanya hubungan baik antara pemimpin dan karyawan. Ini ditunjukkan oleh mayoritas karyawan yang memiliki usia dengan rentan 20-30 tahun, karyawan tersebut lebih dapat menumbuhkan kepercayaan terhadap pemimpin yang dibangun berdasarkan perilaku yang dapat dijadikan panutan.

## V. SIMPULAN

Kinerja karyawan pada PT. ABC ditentukan oleh restrukturisasi organisasi, karena perubahan struktur organisasi bisa memperbaiki hierarki serta mempermudah kerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan yg sudah ditetapkan. Budaya organisasi juga berperan dalam menaikkan kinerja, karena mampu menghasilkan karyawan bekerja menggunakan lebih terperinci serta fokus pada menjalankan tugas serta tanggung jawabnya. Selain itu, kepemimpinan yang berteknologi dan sebagai teladan bagi karyawan bisa menumbuhkan rasa percaya terhadap pemimpin, sehingga tujuan perusahaan lebih praktis tercapai. Penulis menyadari bahwa penelitian ini mempunyai keterbatasan, khususnya karena belum melibatkan variabel komunikasi yang seharusnya pula mempunyai dampak terhadap kinerja karyawan. Sang karena itu, penelitian ini sebaiknya ditinjau sebagai langkah awal yg memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk tahu beberapa variabel lain yg bisa memengaruhi kinerja karyawan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi serta terima kasih pada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas dukungan yg diberikan dalam proses belajar, serta pada Fakultas bisnis, hukum, dan Ilmu Sosial acara Studi Manajemen atas bimbingan yang diberikan. Ucapan terima kasih juga disampaikan pada jajaran manajemen serta seluruh karyawan PT. ABC atas kerja sama dan partisipasi sehingga bisa terlaksananya penelitian ini.

## REFERENSI

- [1] R. Lundmark, A. Richter, And S. Tafvelin, "Consequences Of Managers' Laissez-Faire Leadership During Organizational Restructuring," *J. Chang. Manag.*, Vol. 22, No. 1, Pp. 40–58, 2022, Doi: 10.1080/14697017.2021.1951811.
- [2] R. Ayu, A. Permata, And R. P. Setyaningrum, "Pengaruh Strategic Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Strategic Competitive Dimediasi," Vol. 7, No. 3, Pp. 393–405, 2023.
- [3] S. Hajar NurSafita And Anandha Budiantoro, "Employee Performance At Pt Indofarma Tbk: Is It Influenced By Organizational Restructuring And organizational Culture With Satisfaction As An intervening Variable," Al-Isyraq J. Bimbingan, Penyuluhan, Dan Konseling Islam, Vol. 7, No. 1, Pp. 271–290, 2024, [Online]. Available: <Https://Alisyraq.Pabki.Org/Index.Php/Alisyraq/>
- [4] N. Muchlisa, Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Tata Ruang Pemerintah Kabupaten Kepulauan Selayar. 2023. [Online]. Available: <Https://Repository.Unsri.Ac.Id/89030/>
- [5] M. Aregawi And G. . Vijaya, "Effects Of Organisational Restructuring On Employees Satisfaction At Work Place
- [6] With Reference To Mini Stry Of Peace, Ethiopia," *J. Manag.*, Vol. 10, No. 1, Pp. 1–13, 2023, [Online].
- [7] Available: <Https://Iaeme.Com/Home/Journal/Jom>
- [8] V. F. Feri Bagus Saputra 1), Hasan Ubaidillah2\*), "Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Sixma Mega Utama," *Sport. Cult.*, Vol. 15, No. 1, Pp. 72–86, 2024, Doi: 10.25130/Sc.24.1.6.
- [9] R. Ade, D. Firmansyah, V. Firdaus, And L. Indayani, "Pengaruh Budaya Organisasi, Employee Engagement, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Ud. Bumbu Masak Machmudah (Bmm )," Pp. 544–555.
- [10] A. R. Saleh And H. Utomo, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Di Pt. Inko Java Semarang," *Among Makarti*, Vol. 11, No. 21, Pp. 28–50, 2018, Doi: 10.52353/Ama.V11i1.160.
- [11] N. P. LindaWati And B. P. E. Susila, "Restrukturisasi Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Efektifitas Kerja Karyawan Ak. Mapindo," *J. Appl. Manag. Account. Sci.*, Vol. 4, No. 1, Pp. 46–59, 2022, [Online]. Available: <Http://Jamas.Triatmamulya.Ac.Id/>

[12] Mardjan Dunggio, "Semangat Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt.Jasa Raharja (Persero) Cabang Sulawesi Utara," *J. Emba*, Vol. 1, No. 4, Pp. 523–533, 2013.

[13] D. R. Ariani, S. L. Ratnasari, And R. Tanjung, "Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *J. Dimens.*, Vol. 9, No. 3, Pp. 480–493, 2020, Doi: 10.33373/Dms.V9i3.2723.

[14] Ardiansyah, S. Agung, And M. A. Firdaus, "Pengaruh Komunikasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan," *J. Ilmu Manaj.*, Vol. 3, No. 4, Pp. 361–369, 2020, Doi: 10.37476/Nmar.V2i3.2042.

[15] V. O. Akpa, O. U. Asikhia, And N. E. Nneji, "Organizational Culture And Organizational Performance: A Review Of Literature," *Int. J. Adv. Eng. Manag.*, Vol. 3, No. 1, Pp. 361–372, 2021, Doi: 10.35629/5252-0301361372.

[16] A. Widarko And M. K. Anwarodin, "Work Motivation And Organizational Culture On Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Mediating Variable," *Golden Ratio Hum. Resour. Manag.*, Vol. 2, No. 2, Pp. 123–138, 2022, Doi: 10.52970/Grhrm.V2i2.207.

[17] A. R. Virgian, S. Riyanto, And E. Endri, "Organizational Culture As A Mediator Motivation And Transformational Leadership On Employee Performance," *Acad. J. Interdiscip. Stud.*, Vol. 10, No. 3, Pp. 67–79, 2021, Doi: 10.36941/Ajis-2021-0065.

[18] A. Darmawan, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Appl. Manag. Account.*, Vol. 6, No. 1, Pp. 21–32, 2022, Doi: 10.30871/Jama.V6i1.3960.

[19]

[20] D. Maftukhatul And V. Firdaus, "Leadership, Work Culture, And Job Stress Effects On Employee Performance: A Quantitative Study," *Acad. Open*, Vol. 9, No. 1, Pp. 1–14, 2023, Doi: 10.21070/Acopen.9.2024.5655.

[21] S. Andri, "Pengaruh Keselamatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Buran Nusa Respati Di Kecamatan Anggana Kabupaten Kukar," *Ejournal Ilmu Pemerintah.*, Vol. 2, No. 3, Pp. 1–11, 2014.

[22] J. Caron And J. R. Markusen, "Pengaruh Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Pada Pt.," Vol. 12, No. 1, Pp. 1–23, 2016.

[23] E. Sugiono And G. I. Lumban Tobing, "Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan," *J. Manaj. Strateg. Dan Apl. Bisnis*, Vol. 4, No. 2, Pp. 389–400, 2021, Doi: 10.36407/Jmsab.V4i2.413.

[24] A. Fauziyah, A. K. Djaelani, And A. R. Slamet, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi Pt. Berlinia Tbk Pandaan)," *E-Jurnal Ris. Manaj. Prodi Manaj.*, Vol. 2, No. 8, Pp. 60–73, 2018.

[25] M. F. Hasanudin, W. Utari, And N. M. Wibowo, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja Pegawai Bri Cabang Bojonegoro," *J. Mitra Manaj.*, Vol. 5, No. 4, Pp. 301–311, 2021, Doi: 10.52160/Ejmm.V5i4.532.

[26] A. Purwanto, J. T. Purba, I. Bernarto, And R. Sijabat, "Pengaruh Servant, Digital Dan Green Leadership Terhadap Kinerja Industri Manufaktur Melalui Mediasi Komitmen Organisasi," *J. Ris. Inspirasi Manaj. Dan Kewirausahaan*, Vol. 5, No. 1, Pp. 1–13, 2021, Doi: 10.35130/Jrimk.V5i1.174.

[27] I. M. Yuliara, "Modul Regresi Lini Er Berganda," *Univ. Udayana*, Vol. 2, No. 2, P. 18, 2016.

[28] L. Lam, P. Nguyen, N. Le, And K. Tran, "The Relation Among Organizational Culture, Knowledge Management, And Innovation Capability: Its Implication For Open Innovation," *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, Vol. 7, No. 1, Pp. 1–16, 2021, Doi: 10.3390/Joitmc7010066.

[29] Farhan Saputra Et Al, "Determinasi Kinerja Karyawan: Analisis Lingkungan Kerja, Beban Kerja Dan Kepemimpinan Pada Pt Graha Sarana Duta," *J. Ris. Manaj.*, Vol. 1, No. 3, Pp. 329–341, 2023, Doi: 10.54066/Jurma.V1i3.900.

[30] A. Y. Bohalima, "Pada Kantor Camat Teluk Dalam," Vol. 7, No. 2, Pp. 254–264, 2024.

**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.*