

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BANK SYARIAH INDONESIA**

**Qonitah; Drs. Wiyadi, M.M., Ph.D.; Imronudin, S.E., M.Si., Ph.D.
Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Muhammadiyah Surakarta**

Abstrak

Kinerja merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan atau organisasi untuk menunjang kemajuan dan mencapai tujuan visi dan misi organisasi. Banyak faktor dan variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini mengisi kesenjangan penelitian dan memerlukan pengujian berulang untuk menilai dampak manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dari berbagai perspektif. Penelitian ini merupakan penelitian empiris menggunakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *non-probability sampling* sebanyak 100 responden untuk seluruh pegawai Bank Syariah Cabang Indonesia Surakarta. Teknik pengolahan data analisis regresi linier berganda mengungkapkan bahwa variabel Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepemimpinan Transformasional. Sementara Manajemen Perubahan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil analisis ini memberikan gambaran yang sangat penting mengenai peran pemimpin dalam memberdayakan dan mendorong pekerja melalui keterlibatan aktif dengan mereka, selain memvisualisasikan hal-hal positif prinsip-prinsip organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Pegawai, Manajemen Perubahan,

Abstract

Performance is important for a company or organization to support progress and achieve the organization's vision and mission. Many factors and variables can influence employee performance. The purpose of this study is to analyze the effect of change management, organizational culture, and transformational leadership on the employee performance of Bank Syariah Indonesia. This research fills the research gap and requires repeated testing to assess the impact of change management and organizational culture with transformational leadership on employee performance from different perspectives. This empirical study research uses sampling techniques using non-probability sampling of 100 respondents for all employees of Bank Syariah Indonesia Surakarta Branch. Multiple linear regression analysis data processing techniques reveal that Change Management and Organizational Culture variables influence Transformational Leadership. While Change Management does

not influence employee performance, Transformational Leadership and Organizational Culture influence employee performance. The results of this analysis provide a very important picture of the leader's role in empowering and encouraging workers through active involvement with them, in addition to visualizing positive organizational principles that can improve organizational performance

Keywords : organizational culture, transformational leadership, employee performance, change management

1. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya. Karyawan adalah aset penting bagi organisasi yang dapat mempengaruhinya baik secara positif maupun negatif. Karena perubahan lingkungan yang tidak dapat dihindari, organisasi saat ini ditantang untuk mengadvokasi perubahan yang memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu manajemen puncak harus memastikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dipertimbangkan. Perubahan tidak dapat dihindari dalam organisasi saat ini dan sangat penting untuk mempelajari bagaimana faktor perubahan seperti manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Manajemen perubahan dapat didefinisikan sebagai gaya manajemen yang bertujuan untuk mendorong organisasi dan individu untuk menangani secara efektif perubahan yang terjadi dalam pekerjaan mereka. Agar manajemen perubahan berhasil dan berdampak positif, manajer atau supervisor di organisasi perlu memahami apa yang memotivasi, membuat nyaman dan dapat menumbuhkan partisipasi karyawan. Faktanya, memisahkan manajer dari kepemimpinan dalam hal gaya adalah sulit karena setiap manajer perlu memiliki keterampilan kepemimpinan untuk menyelesaikan kegiatan. Hal ini sangat penting dalam organisasi atau institusi yang sedang mengalami perubahan karena motivasi diperlukan untuk efektivitas kinerja karyawan (Kurniawan, 2017).

Budaya organisasi yang berfokus pada lingkungan kerja karyawan, menganggap bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan. Budaya kebebasan berinovasi, proses penyelesaian pekerjaan yang detail, berorientasi pada hasil, berorientasi pada orang, memperhatikan komunikasi dengan individu, kolaborasi kelompok atau tim, proaktif dan berpartisipasi aktif akan memberikan

kontribusi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Sinaga dkk. (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Perubahan kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kualitas penyampaian layanan karyawan (Archibong dan Ibrahim, 2021). Sumber daya manusia adalah kekuatan internal yang penting dari setiap organisasi dan sumber keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, studi ini merekomendasikan antara lain bahwa organisasi harus mengomunikasikan rincian perubahan kepada karyawan untuk meminimalkan resistensi.

Kepemimpinan transformasional merupakan pengembangan dari kepemimpinan karismatik. Pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Dalam hal ini karyawan dipercaya, kagum, setia, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan (Supriyanto dkk., 2010).

Menurut Robbins & Coulter (2010), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan stimulasi individu dan intelektual, serta karismatik. Kepemimpinan transformasional melalui arahan dan pengaruh yang diikuti oleh karyawan melalui sikap dan perilaku pemimpin yang sangat baik, keterampilan kepemimpinan yang berkualitas selalu mengevaluasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan kerja karyawan.

Negara Indonesia memiliki penduduk yang mayoritas muslim. Kebutuhan dan kesadaran akan status halal pada produk yang akan digunakan kian meningkat. Mulai dari makanan, minuman, pakaian, dan tidak terkecuali produk bank, dimana bank syariah mulai dilirik dan dipilih untuk menunjang perekonomian mereka. Dalam perekonomian, peran perbankan syariah sangat membantu dalam membiayai dan memfasilitasi bisnis halal. Produk yang ditawarkan cenderung meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk halal.

Keberhasilan bank syariah dan industri halal menjadi saling terkait dan mendukung dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi berkelanjutan. Bank syariah telah menjadi salah satu pemain kunci dalam sektor keuangan, khususnya di negara-negara dengan populasi muslim yang besar, seperti Indonesia. Di Indonesia, sektor perbankan syariah berkembang pesat dalam beberapa tahun

terakhir, dengan berbagai bank syariah yang mengalami pertumbuhan signifikan dalam hal aset, jaringan, dan layanan.

Salah satu fenomena yang cukup umum dalam sektor perbankan adalah proses merger antara bank-bank yang berbeda. Merger dapat memiliki dampak yang signifikan tidak hanya pada struktur perusahaan, tetapi juga pada kinerja karyawan. Dalam konteks Indonesia, merger antara bank syariah dapat menjadi fokus penelitian yang menarik, mengingat pertumbuhan sektor perbankan syariah yang pesat dan potensi dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Bank Syariah Indonesia merupakan bank syariah pertama yang merupakan hasil merger antara tiga bank syariah terbesar di Indonesia, yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Rakyat Indonesia Syariah, dan Bank Negara Indonesia Syariah. Manajemen yang telah dibangun oleh ketiganya telah membawa mereka ke posisi yang lebih dibandingkan bank syariah lainnya. Merger ini merupakan tantangan tersendiri bagi ketiganya untuk menyatukan serta meneruskan visi dan misi baru. Tetapi dengan kepemimpinan yang baru apakah perubahan yang terjadi disertai perbedaan budaya kerja yang dibawa masing-masing akan menghasilkan kinerja karyawan menjadi lebih baik belum terjawab.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk faktor internal perusahaan seperti budaya organisasi, sistem insentif, dan pengembangan karir, serta faktor eksternal seperti lingkungan ekonomi dan kebijakan pemerintah. Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dalam konteks merger bank syariah di Indonesia masih terbatas.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kepemimpinan transformasional, untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepemimpinan transformasional, untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, untuk menganalisis kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Bank Syariah Indonesia cabang Surakarta, dan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional, serta untuk menganalisis pengaruh

manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan ilmu dan serta rujukan bagi peneliti lain atau dalam rangka menambah khazanah akademik tentang berbagai hal yang mempengaruhi kinerja pegawai di organisasi melalui manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional. Selain itu, penelitian ini juga bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Bagi Pegawai, penelitian ini bisa digunakan sebagai landasan dan acuan untuk meningkatkan kinerja individu pegawai secara optimal sehingga mendukung keberhasilan tercapainya tujuan organisasi. Dan bagi organisasi, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai di Unit Bank Syariah Indonesia cabang Surakarta dan mengetahui faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Surakarta sebagai variabel dependen. Variabel independen yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan. Sedangkan variabel intervening yang ditetapkan adalah Kepemimpinan Transformasional.

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia yang berjumlah 111 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh adalah teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik Sampling Jenuh, dimana populasi dalam penelitian ini dijadikan sampel. Dalam penelitian ini, populasi dan sampel jenuh yang diambil adalah seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia Cabang Surakarta yang berjumlah 111 orang. Namun, setelah dilakukan penyebaran kuesioner, dari 111 orang hanya 100 orang yang mengisi kuesioner.

Jenis data yang paling utama dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh berdasarkan hasil dari jawaban responden dari karyawan. Jenis data primer yang digunakan meliputi: dokumen sejarah, dokumen kuesioner. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pegawai di Kantor Bank Syariah Indonesia Cabang Surakarta

menggunakan media *google form*. Jenis skala yang digunakan di dalam kuesioner tersebut adalah skala likert. Responden diminta untuk memilih salah satu dari beberapa jenis respon yang tersedia di dalam kuesioner.

Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda. Analisis regresi adalah salah satu metode yang sangat populer dalam mencari hubungan antara 2 variabel atau lebih. Variabel-variabel yang dikomputasi selanjutnya dikelompokkan menjadi variabel dependen yang biasanya dinotasikan dengan huruf Y dan variabel independen yang biasanya dinotasikan dengan huruf X. Banyaknya variabel dependen harus sama dengan 1 untuk analisis regresi, sebab dalam analisis ini kita akan mencari hanya satu nilai variabel berdasarkan nilai-nilai variabel independen yang jumlahnya bias lebih dari 1. Variabel dependen yang selanjutnya dinotasikan Y juga dikenal sebagai variabel tak bebas, tergantung, respon ataupun outcome, sedangkan variabel independen yang dinotasikan sebagai X dikenal sebagai variabel bebas, tak tergantung atau prediktor. Secara umum model regresi linier dinyatakan pada persamaan (2.1) di mana $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_p$ sebagai parameter dan ϵ adalah error regresi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Deskripsi Responden

a. Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil penelitian terhadap 100 orang responden yang diteliti, diperoleh sampel responden dengan karakteristik laki-laki dengan jumlah 45 orang (45%), sedangkan perempuan berjumlah 51 orang (51%). Hasil dari sampel penelitian ini, jenis kelamin didominasi oleh perempuan yaitu sebesar 51% dari jumlah keseluruhan responden.

b. Karakteristik Berdasarkan Umur

Hasil penelitian terhadap 100 orang responden yang diteliti menunjukkan bahwa jumlah sampel responden dengan karakteristik umur pada kisaran 19-30 tahun adalah 63% dari keseluruhan responden, karakteristik umur 31-40 tahun sebesar 25% dari keseluruhan responden, karakteristik umur 41-50 tahun sebesar 8% dari keseluruhan responden, dan umur >50 tahun sebesar 5% dari keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden didominasi oleh umur 19-30 tahun dengan persentase 63%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Hasil penelitian terhadap 100 orang responden yang diteliti, dapat diketahui bahwa responden dengan karakteristik masa kerja 1-3 tahun sebesar 38% dari jumlah keseluruhan responden. Responden dengan masa kerja 3-5 tahun sebesar 18% dari jumlah keseluruhan. Responden dengan masa kerja lebih dari 5 tahun sebesar 44% dari jumlah keseluruhan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa masa kerja didominasi oleh karyawan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun dengan persentase 44%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Dari penelitian terhadap 100 orang responden yang diteliti, dapat diketahui bahwa sebagian besar dengan responden dengan karakteristik pendidikan S2 sebanyak 5% dari jumlah keseluruhan, responden dengan karakteristik pendidikan S1 sebanyak 72% dari jumlah keseluruhan, responden dengan karakteristik pendidikan D3 sebanyak 15% dari jumlah keseluruhan, dan responden dengan karakteristik pendidikan SLTA sebanyak 8% dari jumlah keseluruhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan karyawan didominasi oleh S1 yaitu sebanyak 72% dari keseluruhan responden.

3.2 Uji Instrumen Penelitian

a. Uji Validitas

Hasil Pengujian validitas dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui data yang diperoleh sudah valid atau tidak. Dalam pengujian ini jumlah n adalah 100 dan tingkat signifikansi 0,01 sehingga digunakan r_{tabel} 0,256. Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada penjelasan sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Perhitungan Cross Loading

Item Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
MP 1	0,889	0,256	Valid
MP 2	0,916	0,256	Valid
MP 3	0,923	0,256	Valid
MP 4	0,857	0,256	Valid
MP 5	0,892	0,256	Valid
MP 6	0,898	0,256	Valid
MP 7	0,760	0,256	Valid
MP 8	0,759	0,256	Valid
MP 9	0,745	0,256	Valid
MP10	0,739	0,256	Valid
BO 1	0,754	0,256	Valid
BO 2	0,740	0,256	Valid

BO 3	0,604	0,256	Valid
BO 4	0,634	0,256	Valid
BO 5	0,652	0,256	Valid
BO 6	0,703	0,256	Valid
BO 7	0,590	0,256	Valid
KT1	0,789	0,256	Valid
KT2	0,870	0,256	Valid
KT3	0,841	0,256	Valid
KT4	0,842	0,256	Valid
KT5	0,805	0,256	Valid
KK1	0,580	0,256	Valid
KK 2	0,389	0,256	Valid
KK 3	0,538	0,256	Valid
KK 4	0,497	0,256	Valid
KK 5	0,453	0,256	Valid
KK 6	0,503	0,256	Valid
KK 7	0,454	0,256	Valid
KK 8	0,416	0,256	Valid
KK 9	0,343	0,256	Valid
KK 10	0,483	0,256	Valid
KK 11	0,417	0,256	Valid

Sumber: Data yang diolah, 2023

Korelasi item-item pertanyaan terhadap variabel yang mempunyai nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} merupakan item pertanyaan yang valid dalam menjelaskan variabelnya. Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa dari semua item pertanyaan kuesioner manajemen perubahan, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan kesemuanya valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *Cronbach Alpha*. Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing variabel telah diringkas pada Tabel berikut ini:

Tabel 2. Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Manajemen Perubahan	0,953	<i>Reliable</i>
Budaya Organisasi	0,788	<i>Reliable</i>
Kepemimpinan Transformasional	0,885	<i>Reliable</i>
Kinerja karyawan	0,611	<i>Reliable</i>

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Dari Tabel di atas diketahui bahwa hasil pengujian reliabilitas variabel manajemen perubahan, budaya organisasi, kepemimpinan organisasional, dan kinerja karyawan diperoleh nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari kriteria yang

ditentukan, yaitu 0,600 yang mana menjelaskan bahwa semua variabel menunjukkan kuatnya reliabilitas.

c. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk menguji variabel independen, variabel dependen atau keduanya apakah memiliki hubungan secara distribusi normatif. Pengujian ini menggunakan metode *kolmogorov-smirnov* yang terdapat di *software* SPSS. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai signifikan, jika hasil yang diperoleh $> 0,05$ maka data tersebut bersifat distribusi normal. Berdasarkan data yang sudah didapat, berikut disajikan hasil uji dalam tabel 3:

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	<i>Kolmogorov – Smirnov</i>	<i>p-value</i>	Keterangan
Persamaan 1	0,865	0,444	Sebaran data normal
Persamaan 2	0,530	0,942	Sebaran data normal

Sumber: Hasil Analisis Data, 2023

Hasil uji normalitas pada Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai dari pengujian dengan metode *Kolmogorov Smirnov* adalah nilai signifikansi untuk model regresi lebih besar dari 0,05. Hal ini menjelaskan bahwa persamaan regresi dalam model ini memiliki sebaran data yang normal.

d. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Dalam Pengujian ini dengan alat bantu *Software* SPSS dapat dilakukan dengan melihat pada nilai VIF (*Variant Inflation Factory*) dan *Tolerance*. Jika nilai pada VIF kurang dari 10 maka variabel tersebut tidak mengalami multikolinieritas atau nilai *Tolerance* mendekati angka 1. Pengolahan data yang sudah dilakukan dengan *software* SPSS dapat disajikan pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Persamaan 2		Keterangan
	Tolerance	VIF	
Manajemen Perubahan	0,850	1,177	Bebas Multikolinieritas
Budaya Organisasi	0,845	1,184	Bebas Multikolinieritas
Kepemimpinan Transformasional	0,868	1,152	Bebas Multikolinieritas

Sumber: Hasil Analisis Data, 2023

Hasil pengujian multikolinieritas pada Tabel 4 menunjukkan bahwa variabel-variabel independen sudah memiliki nilai VIF <10 dan Nilai *Tolerance* <1, maka variabel-variabel independen tersebut tidak mengalami multikolinieritas.

e. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen memiliki hubungan dengan varians dan seberapa besar kesalahan yang ditimbulkan. Hasil pengujian ini dapat disajikan pada Tabel 5 sebagai berikut :

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Bebas	Persamaan 1		Persamaan 2		Keterangan
	t _{hitung}	Sign.	t _{hitung}	Sign.	
Manajemen	-	0,053	-	0,162	Bebas
Perubahan	5,759		1,411		Heteroskedastisitas
Budaya	0,788	0,433	0,131	0,896	Bebas
Organisasi					Heteroskedastisitas
Kepemimpinan			-	0,220	Bebas
Transformasional			1,234		Heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Analisis Data, 2023

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas pada Tabel 5 menunjukkan bahwa variabel untuk variabel persamaan satu dan tiga memiliki nilai signifikan >0,05 yang berarti variabel-variabel yang diuji tidak mengalami heteroskedastisitas.

f. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menentukan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen yang digunakan adalah manajemen perubahan dan budaya organisasi, sedangkan variabel dependen yang diuji adalah kepemimpinan organisasi.

Hasil pengolahan data dengan program SPSS selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya dijelaskan pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Persamaan 1)

Variabel	β	t _{hitung}	Sign.
Konstanta	8.823	3.049	0.003
Manajemen Perubahan (X ₁)	0.101	2.156	0.034
Budaya Organisasi (X ₂)	0.246	2.291	0.024

R	0,364		
R Square	0,132	F _{hitung}	7.395
Adjusted R ²	0,114	Probabilitas F	0,001

Sumber: Data Primer Olahan, 2023

Dilihat dari tabel tersebut dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$X_3 = 8,823 + 0,101 X_1 + 0,246 X_2 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas dapat dijelaskan bahwa konstanta bernilai positif sebesar 8,823, menunjukkan bahwa jika tidak ada variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi maka nilai kepemimpinan transformasional tetap. Koefisien regresi X_1 bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik manajemen perubahan maka semakin baik juga kepemimpinan transformasional. Koefisien regresi X_2 bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ditawarkan perusahaan maka semakin baik juga kepemimpinan transformasional.

Pada analisis regresi linier berganda Persamaan I dilakukan Uji Ketepatan Model yang terdiri dari Uji Koefisien Determinasi dan uji hipotesis (t). uji koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen. Apabila nilai R^2 mendekati satu berarti variabel independen dapat memberikan hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksikan variabel dependen.

Hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,132. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional dapat dijelaskan oleh variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi sebesar 13,2%. Sisanya yaitu sebesar 86,8% lainnya dijelaskan oleh variabel lain.

Pada Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependennya. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai F_{hitung} sebesar 7,395 dengan nilai probabilitas sebesar 0.001. Nilai probabilitas F_{hitung} jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi

kepemimpinan transformasional, atau dapat dikatakan bahwa variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi dapat menjelaskan variabel kepemimpinan transformasional.

Uji Hipotesis (t) digunakan untuk menguji keberartian model regresi bagi masing-masing variabel secara parsial dapat diperoleh dengan menggunakan uji t. Pengujian regresi dilakukan dengan pengujian dua arah yaitu menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% yang berarti bahwa $\alpha = 5\%$. Perhitungan besarnya t_{tabel} sebesar = 1,985.

Pada pengujian terhadap Variabel Manajemen Perubahan diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,156. Oleh karena hasil uji t statistik (t_{hitung}) lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2,156 > 1,985$) atau probabilitas t lebih kecil dari 0,05 ($0,034 < 0,05$) maka H_0 ditolak pada taraf signifikansi 0,05. Artinya bahwa variabel manajemen perubahan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Pada pengujian terhadap Variabel Budaya Organisasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,291. Oleh karena hasil uji t statistik (t_{hitung}) lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2,291 > 1,985$) atau probabilitas t lebih kecil dari 0,05 ($0,024 < 0,05$) maka H_0 ditolak pada taraf signifikansi 0,05. Artinya bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Pada Persamaan 2 Uji Regresi Linier Berganda dilakukan pengolahan data dengan program SPSS selengkapnya ada pada lampiran dan selanjutnya dijelaskan pada Tabel 7 sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Persamaan 2)

Variabel	β	t_{hitung}	Sign.
Konstanta	25,021	8,435	0,000
Manajemen Perubahan (X_1)	0,020	0,415	0,679
Budaya Organisasi (X_2)	0,349	3,230	0,002
Kepemimpinan Transformasional (X_3)	0,243	2,441	0,016
R	0,467	F hitung	8,903
R Square	0,218	Probabilitas F	0,000
Adjusted R ²	0,193		

Sumber: Data Primer Olahan, 2023

Berdasarkan tabel tersebut dapat disusun persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 25,021 + 0,020 X_1 + 0,349 X_2 + 0,243 X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas dapat diuraikan bahwa konstanta bernilai positif sebesar 25,021 menunjukkan bahwa jika tidak ada variabel manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi, maka nilai kinerja karyawan tetap. Koefisien regresi X_1 bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik manajemen perubahan maka semakin baik juga kinerja karyawan. Koefisien regresi X_2 bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ditawarkan perusahaan maka semakin baik juga kinerja karyawan dengan peningkatan 0,349. Koefisien regresi X_3 bernilai positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional yang ditawarkan perusahaan maka semakin baik juga kinerja karyawan dengan peningkatan 0,243.

Pada analisis regresi linier berganda Persamaan II dilakukan uji ketepatan model dan uji hipotesis. Uji ketepatan model terdiri dari uji koefisien determinasi dan uji F. Hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,218 yang menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional sebesar 21,8%.

Pada dasarnya Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel dependennya. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Hal ini dapat dibuktikan dari nilai F_{hitung} sebesar 8,903 dengan nilai probabilitas sebesar 0.000. Nilai probabilitas F_{hitung} jauh lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan, atau dapat dikatakan bahwa variabel manajemen perubahan, budaya organisasi dan, kepemimpinan transformasional dapat menjelaskan varian kinerja karyawan.

Uji Hipotesis (t) digunakan untuk menguji keberartian model regresi untuk masing-masing variabel secara parsial. Pengujian regresi digunakan pengujian dua arah dengan menggunakan tingkat keyakinan sebesar 95% yang berarti bahwa $\alpha = 5\%$. Perhitungan besarnya t_{tabel} sebesar = 1,985. Pada pengujian terhadap variabel manajemen perubahan diperoleh nilai t_{hitung}

sebesar 0,415. Oleh karena hasil uji t statistik (t_{hitung}) lebih kecil dari nilai t_{tabel} ($0,415 < 1,985$) atau probabilitas t lebih besar dari 0,05 ($0,679 > 0,05$) maka H_0 diterima pada taraf signifikansi 0,05. Artinya bahwa variabel manajemen perubahan tidak memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pada pengujian terhadap variabel budaya organisasi diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,230. Oleh karena hasil uji t statistik (t_{hitung}) lebih besar dari nilai t_{tabel} ($3,230 > 1,985$) atau probabilitas t lebih kecil dari 0,05 ($0,002 < 0,05$) maka H_0 ditolak pada taraf signifikansi 0,05. Artinya bahwa variabel budaya organisasi memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian terhadap variabel kepemimpinan transformasional diperoleh hasil uji t statistik (t_{hitung}) lebih besar dari nilai t_{tabel} ($2,441 > 1,985$) atau probabilitas t lebih kecil dari 0,05 ($0,016 < 0,05$) maka H_0 ditolak pada taraf signifikansi 0,05. Artinya bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

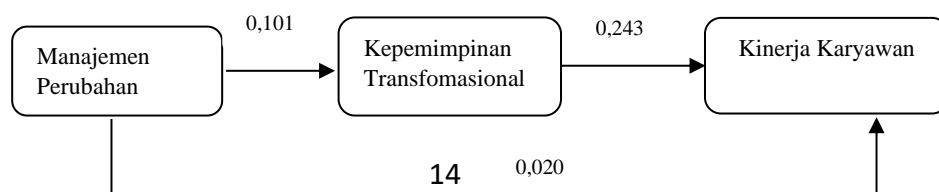
Pengujian Intervening dilakukan untuk memastikan dan menentukan apakah suatu variabel termasuk variabel bebas atau dapat dikelompokkan ke dalam variabel mediasi. Selain itu juga untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian. Hasil analisis dalam mengukur dan menentukan nilai *path*-nya dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Analisis Penentuan Nilai Path

Model	Variabel	Koefisien	Kode Nilai Path
Persamaan 1	Manajemen Perubahan	0,101	P ₁
	Budaya Organisasi	0,246	P ₂
Persamaan 2	Manajemen Perubahan	0,020	P ₃
	Budaya Organisasi	0,349	P ₄
	Kepemimpinan Transformasional	0,243	P ₅

Sumber: Data yang diolah, 2023

Berdasarkan pengujian intervening, pengaruh langsung dan tak langsung manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan tranformasional dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 1. Pola Intervening Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan dengan Intervening Kepemimpinan Transformasional

Mencari standar *error* dari koefisien *indirect effect* ($Sp1p5$) –manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan tranformasional:

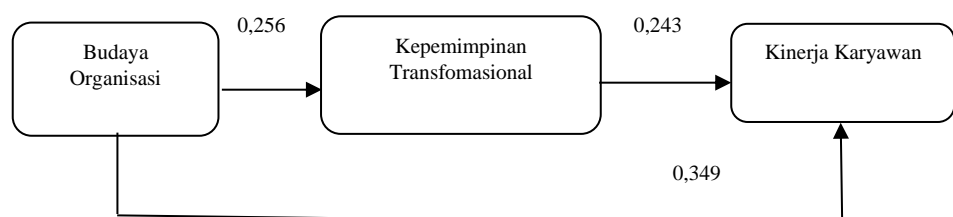
$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{p5^2Sp1^2 + p1^2Sp5^2 + Sp1^2Sp5^2} \\
 &= \sqrt{0,243^2 0,047^2 + 0,101^2 0,099^2 + 0,047^2 0,099^2} \\
 &= \sqrt{(0,059)(0,0022) + (0,0102)(0,0098) + (0,0022)(0,0098)} \\
 &= \sqrt{(0,0001298) + (0,000099) + (0,0000216)} \\
 &= \sqrt{0,0002504} \\
 &= 0,0158
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil $Sp1p5$ di atas maka dapat dihitung nilai t statistik atau nilai t_{hitung} , yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{p1p5}{sp1p5} \\
 &= \frac{(0,243)(0,101)}{0,0158} \\
 &= \frac{0,0245}{0,0158} \\
 &= 1,537
 \end{aligned}$$

Oleh karena nilai $t_{hitung} = 1,537$ lebih kecil dari nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,985 maka kepemimpinan transformasional tidak dapat memediasi pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan pengujian intervening, pengaruh langsung dan tak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2. Pola Budaya Organisasi terhadap Kinerja dengan Intervening
Kepemimpinan Transformasional

Mencari standard error dari koefisien *indirect effect* ($Sp2p5$) – Budaya Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Yang di-*Intervening* oleh Kepemimpinan Transformasional:

$$\begin{aligned}
 &= \sqrt{p5^2 Sp2^2 + p2^2 Sp5^2 + Sp2^2 Sp5^2} \\
 &= \sqrt{0,243^2 0,108^2 + 0,246^2 0,099^2 + 0,108^2 0,099^2} \\
 &= \sqrt{(0,059)(0,0117) + (0,0605)(0,0098) + (0,0117)(0,0098)} \\
 &= \sqrt{(0,00069) + (0,00059) + (0,0001147)} \\
 &= \sqrt{0,000139} \\
 &= 0,0117
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil $Sp2p5$ diatas maka dapat dihitung nilai t statistic atau nilai t_{hitung} , yaitu dengan cara:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{p2p5}{sp1p5} \\
 &= \frac{(0,243)(0,246)}{0,0117} \\
 &= \frac{0,0598}{0,0117} \\
 &= 5,111
 \end{aligned}$$

Oleh karena nilai $t_{hitung} = 5,111$ lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan tingkat signifikansi 5% yaitu sebesar 1,985 maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

3.3 Pembahasan

Hasil pengujian yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional. sedangkan persamaan 2 yaitu manajemen perubahan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, untuk kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pembahasan pengujian t adalah sebagai berikut.

Manajemen perubahan memiliki pengaruh terhadap kepemimpinan transformasional. Variabel manajemen perubahan mempunyai nilai t_{hitung} (2,156) lebih besar dari pada t_{tabel} (1,985) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,034 < \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, H_1 terdukung secara statistik, sehingga manajemen perubahan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dengan kepemimpinan transformasional, konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dkk. (2018). Variabel budaya organisasi mempunyai nilai t_{hitung} (3,526) lebih besar dari pada t_{tabel} (1,985) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,001 < \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, H_2 terdukung secara statistik, sehingga budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan transformasional. Dengan memelihara dan meningkatkan budaya organisasi, karyawan merasa dekat dan mendapat perhatian dari manajemen. Juga dapat mempertahankan nilai-nilai budaya yang ada, yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja (Marbawi dkk., 2018).

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan tidak signifikan. Variabel manajemen perubahan mempunyai nilai t_{hitung} (0,415) lebih kecil dari pada t_{tabel} (1,985) atau dapat dilihat dari nilai signifikansi $0,679 > \alpha = 0,05$. Oleh karena itu, H_3 tidak terdukung secara statistik. Salah satu alasan adalah kurangnya komunikasi yang efektif dan partisipasi karyawan dalam proses perubahan. Selain itu, kurangnya dukungan dari manajemen atas perubahan yang diusulkan atau implementasi yang tidak tepat juga dapat menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan di antara karyawan, sehingga memengaruhi kinerja mereka secara negatif. Terkadang, kesuksesan manajemen perubahan sering kali tergantung pada bagaimana perubahan tersebut dikomunikasikan, diimplementasikan, dan didukung oleh manajemen dan karyawan secara keseluruhan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan berdasarkan penelitian bersifat signifikan dan positif. Hasil Penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Welly dkk. 2019) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, sehingga budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hipotesis mempresentasikan kepemimpinan transformasional berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena hasil dalam statistik bernilai positif maka kepemimpinan transformasional yang diberikan perusahaan sedikit dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Peran mediasi kepemimpinan transformasional terhadap manajemen perubahan, dan kinerja karyawan, berdasarkan hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak dapat memediasi pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan. Meskipun kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan memiliki potensi untuk saling mendukung.

Ada beberapa kendala yang dapat menghambat kemampuan kepemimpinan transformasional untuk memediasi pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan secara langsung, diantaranya adalah kepemimpinan transformasional cenderung berfokus pada inspirasi, visi, dan pemotivasian karyawan untuk mencapai tujuan. Sementara itu, manajemen perubahan lebih menitikberatkan pada proses, struktur, dan strategi untuk mengelola perubahan di dalam organisasi. Dalam beberapa kasus, fokus yang berbeda ini dapat menyebabkan ketidakcocokan antara gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan motivasi pribadi dan visi, dengan kebutuhan manajemen perubahan yang lebih teknis dan terorganisir. Tidak semua pemimpin transformasional memiliki keterampilan atau pengetahuan yang cukup dalam mengelola proses perubahan yang kompleks. Manajemen perubahan membutuhkan pemahaman yang mendalam tentang perubahan organisasi, termasuk analisis risiko, komunikasi yang efektif, manajemen konflik, dan pengelolaan perubahan yang terjadi di seluruh organisasi. Kekurangan dalam hal ini dapat menghambat kemampuan pemimpin transformasional untuk memediasi pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional cenderung lebih fokus pada pengembangan visi jangka panjang dan perubahan budaya dalam organisasi. Namun, manajemen perubahan juga memerlukan perhatian yang besar terhadap implementasi perubahan, termasuk perencanaan yang tepat, pemantauan progres, dan penyesuaian sesuai kebutuhan. Tanpa fokus yang cukup pada aspek implementasi ini, upaya perubahan mungkin tidak dapat dijalankan dengan efektif, sehingga

membatasi potensi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Peran mediasi Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh mediasi terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini memperlihatkan keberhasilan suatu organisasi dalam hal ini Bank Syariah Indonesia, untuk mengimplementasikan aspek-aspek atau nilai-nilai (*values*) budaya organisasinya dapat mendorong organisasi tersebut tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Budaya Organisasi yang tumbuh dengan baik lebih bisa memaksimalkan kinerja karyawan dengan pola kepemimpinan yang *excellent*.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dapat diambil beberapa kesimpulan. Manajemen perubahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional sehingga hipotesis pertama terbukti kebenarannya. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan transformasional yang berarti hipotesis kedua terbukti kebenarannya. Manajemen perubahan tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti hipotesis ketiga tidak terbukti kebenarannya.

Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti hipotesis keempat terbukti kebenarannya. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti hipotesis kelima terbukti kebenarannya. Kepemimpinan transformasional tidak dapat memediasi pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan, yang berarti hipotesis kelima tidak terbukti kebenarannya. Kepemimpinan transformasional dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berarti hipotesis ketujuh terbukti kebenarannya.

4.2 Saran

Bagi Manajemen Bank Syariah Indonesia perubahan akan selalu terjadi dalam sebuah organisasi, sesuai dengan perkembangan lingkungan dan kebutuhan

organisasi. Organisasi dalam hal ini pengambil keputusan harus mengomunikasikan, mempersiapkan dan mengimplementasikan perubahan tersebut kepada pegawai dengan efektif sehingga pegawai bisa menyesuaikan perubahan dengan lebih baik. Pimpinan harus mengantisipasi proses yang efektif dalam mengelola perubahan dan penggerak organisasi seperti budaya, struktur orang, dan infrastrukturnya, perlu dipertimbangkan untuk perbaikan kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang dibangun diharapkan kuat dan fleksibel terutama dalam mengembangkan sumber daya manusia, mengurangi kebijakan yang menghambat kemajuan dan mendukung terbentuknya lingkungan kerja yang agresif dan inovatif demi meningkatkan kinerja dan pelayanan terhadap nasabah, dengan tanpa mengesampingkan *reward* yang sepadan dengan kinerja pegawai, demi terciptanya kondisi perusahaan yang sehat dan berkemajuan.

Dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional, perlu adanya sosok pemimpin yang mampu merangsang kreativitas dan mampu menstimulus bawahan. Pemberian apresiasi positif dan kritik yang membangun terhadap gagasan akan menghasilkan komunikasi yang sehat antara pimpinan dan bawahan. Bawahan akan merasa diperhatikan dan dengan sendirinya akan terus mengeksplorasi dan meningkatkan kemampuan diri.

Bagi Penelitian Selanjutnya diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan beberapa variabel independen lain yang memungkinkan dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti motivasi, kepuasan kerja, *work life balance*, komitmen organisasi, dan lain sebagainya. Subjek penelitian ini adalah karyawan di Kantor Bank Syariah Indonesia Cabang Surakarta. Maka dari itu, akan lebih baik jika penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan subjek penelitian sehingga jumlah subjek yang ikut berpartisipasi jauh lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, D.N.R. & Ardana, K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy terhadap Perilaku Kerja Inovatif. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3): 78-80.
- Adler, N. (2001). *International Dimensions of Organizational Behavior*, (2nd edition). Wadsworth Publishing Co: Belmont, CA.

- Adri, W.N., Evanita, S., & Patrissia, D. (2019). The Influence of Transformational Leadership Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediating Variabel in Ibnu Sina Hospital in West Sumatera. *Advances in Economics, Business and Management Research, Third International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2019)*, 97(1): 1-8.
- Afandi, Pandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep, dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Aga, D.A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational Leadership and Project Success: The Mediating Role of Team-Building. *International Journal of Project Management*, 34(5): 806-818.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA01-2017-1117>
- Al-Shibami, A.H., Alateibi, N., Nusari, M., Ameen, A., Khalifa, G.S.A., & Bhaumik, A. (2019). Impact of Organizational Culture on Transformational Leadership and Organizational Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(2S10): 653 – 664.
- Ameen, H. A. & Isaac, O. (2019). Determining Underlying Actors That Influence Online Social Etwork Sage Among Public Sector Employees in the AE. In athey M. aisal Saeed, NadhmiGazem (Ed.). *Recent Trends in Data Science and Soft Computing*. IRICT 2018. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 843: 945–954.
- Archibong, U., & Ibrahim, U. A. (2021). Assessing the impact of change management on employee performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4): 525–534. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1246>
- Arikunto, S. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Bumi Aksara
- Asghar, I. (2010). The Role of Leadership in Organizational Change: Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership. (Master's thesis in Industrial Engineering and Management) Faculty of Engineering and Sustainable Development University of Gavle, Swedia.
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. (2009). Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*, 47(4): 443-464.
- Bello, S.M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11): 228-236.
- Brockhaus, R. & Horwitz, P. (2006). *The Art and Science of Entrepreneurship*. In D. Sexton & R. Smilor (Eds.). Cambridge, MA: Ballinger.
- Burnes. (2000). *The Culture of Education*. Cambrige MA: Harvard University Press.

- Das, S.K., Kant, K., & Zhang, N. (2012). *Handbook on Securing Cyberphysical Critical Infrastructure*. United States: Morgan Kaufmann.
- Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An Integrated Dataset on Organisational Culture, Job Satisfaction and Performance in The Hospitality Industry. *Data in Brief*, 19: (317–321).
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). Behavioral Outcomes of Perceived organizational support. In: *Perceived Organizational Support: Fostering Enthusiastic and Productive Employees*. *American Psychological Association*, 8(1): 187-210.
- Erina. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitments on Employee Performance in CV. Artha Mega Mandiri Medan. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(3): 29-40.
- Geier, M.T. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations?. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 23(3): 234-247.
- Gervais, J. (2016). The Operational Definition of Competency-Based Education. *The Journal of Competency-Based Education*, 1(2): 98-106.
- Ghozali, Imam. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, N. & Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement-A Way to Better Business Performance. *Global Business Review*, 17(3): 45-63.
- Hanny, C., & Adiputra, I. G. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Multikarya Saranaperkasa Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(1): 215-221.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219: 283-290.
- Hurduzeu, R. (2015). The Impact of Leadership on Organizational Performance. *SEA - Practical Application of Science*, 3(1): 289 – 294.
- Isa, M.F.M. & Ugheoke, S.O. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4(2): 1-12.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Manajemen Pemasaran*. (Jilid Kedua, Sabran, B, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.

- Lutfi, M. & Siswanto. (2018). A Transformational Leadership and It's Implication on Employee Performance through Organizational Culture and Motivation. *Ekspektra: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(2): 192-200.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Marbawi, Lumbanraja, P., Lubis, A.N., & Siahaan, E. (2018). The Influence Of Organizational Culture, Individual Characteristics, And Transformational Leadership Style On The Job Satisfaction And Performance Of Employees In Indonesia. *Quality - Access to Success*, 19(163): 43-46.
- Maskurochman, A., Nugroho, M., & Riyadi, S. (2020). The Influence of Transformational Leadership, Organizational Support, and Job Satisfaction on Motivation and Employee Performance. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 7(1): 13-24.
- Kurniawan, F. (2017). *Peran Motivasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai*. Malang: Universitas Islam Malang, Fakultas Ilmu Administrasi Negara.
- Nitzsche, A., Jung, J., Kowalski, C., & Pfaff, H. (2014). Validation of The Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS). *Work*, 49(1): 133-142.
- Paais, M. & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8): 577-588.
- Pascal, A.O., & Nizam, I. (2016). Effects of Organisational Culture on Employees Performance. *International Journal of Accounting & Business Management*, 4:19-26.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Saad, G. B. & Abbas, M. (2018). The Impact of Organizational Culture on Job Performance: A Study of Saudi Arabian Public Sector Work Culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3): 207-218.
- Scuotto, V. & Morellato, M. (2013), Entrepreneurial Knowledge and Digital Competence: Keys for A Success of Student Entrepreneurship. *Journal of The Knowledge Economy*, 4(3): 293-303.
- Sinaga, H.G., Asmawi, M., Madhakomala, R., & Suratman, A. (2018). Effect of Change in Management, Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance PT. Adhya Tirta Batam. *International Review of Management and Marketing*, 8(6): 15-23.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230: 226-234.

- Shmailan, A.S.B. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance and Employee Engagement: An Explorative Study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1): 1-8.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A.S. & Masyhuri, M. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-MALIKI Press.
- Sutanto, E.M. & Kurniawan, M. (2016). The Impact of Recruitment, Employee Retention and Labor Relations to Employee Performance on Batik Industry in Surakarta City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2): 375-390.
- Tannady, H., Ismuhadjar, & Zami, A. (2019). The Effect of Organizational Culture and Employee Engagement on Job Performance of Healthcare Industry in Province of Jakarta, Indonesia. *Quality - Access to Success*, 20(169): 18–22.
- Wanza, L. and Nkuraru, J.K. (2016) Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 7: 190-199.
- Wibowo. (2016). *Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Jakarta: Rajawali Press.