

***OPTIMIZING EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ANALYZING THE  
IMPACT OF ORGANIZATIONAL CHANGES, CORPORATE CULTURE, AND  
COMPENSATION SYSTEMS IN THE PT XYZ SUPPLY CHAIN INDUSTRY***

**OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI ANALISIS DAMPAK  
PERUBAHAN ORGANISASI, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN SISTEM  
KOMPENSASI DI DALAM INDUSTRI RANTAI PASOK PT XYZ**

**Robert<sup>1</sup>, Edison C. Sembiring<sup>2</sup>**

Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta<sup>1,2</sup>

Email: robert.tjoa.edu@gmail.com<sup>1</sup>, doktorcholia@gmail.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This research aims to examine how employee status and length of service influence the relationship between organizational change, organizational culture, and compensation systems on employee performance. The method used is quantitative research with a population of employees in the Supply Chain Industry. The sample was selected using a simple random sampling technique. Data was collected through questionnaires and analyzed statistically using the partial least squares method. The research results show that organizational changes, organizational culture, and compensation systems directly have a positive impact on employee performance. Employee status can strengthen the influence of organizational culture on employee performance and reduce the negative impact of organizational changes on employee performance, but does not moderate the influence of the compensation system. Years of service can strengthen the influence of organizational change and reduce the negative impact of organizational culture and compensation systems on employee performance.*

**Keywords:** *Employee Status, Years of Service, Organizational Change, Organizational Culture, Compensation System, Performance.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana status karyawan dan masa kerja mempengaruhi hubungan antara perubahan organisasi, budaya organisasi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan populasi karyawan di Industri Rantai Pasok. Sampel dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis secara statistik dengan metode partial least square. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi, budaya organisasi, dan sistem kompensasi secara langsung berdampak positif pada kinerja karyawan. Status karyawan dapat memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan mengurangi dampak negatif dari perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak memoderasi pengaruh sistem kompensasi. Masa kerja dapat memperkuat pengaruh perubahan organisasi dan mengurangi dampak negatif budaya organisasi dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Status Karyawan, Masa Kerja, Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Sistem Kompensasi, Kinerja.

**PENDAHULUAN**

Pada era bisnis yang terus berubah seperti saat ini, perusahaan harus mampu beradaptasi secara berkelanjutan dengan perubahan kondisi dan kebutuhan pasar. Kemampuan ini sangat penting untuk memastikan kelangsungan dan pertumbuhan bisnis di tengah persaingan

yang semakin intens. Lingkungan bisnis yang dinamis ditandai dengan kompetisi yang semakin sengit. Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar. Dalam situasi krisis atau perubahan mendadak seperti pandemi, perusahaan perlu memiliki kemampuan adaptasi yang

cepat untuk bertahan dan mengatasi tantangan yang dihadapi. Kompetisi dalam menghadapi perubahan organisasi secara besar-besaran akibat pandemi adalah tantangan yang signifikan bagi banyak perusahaan. Pandemi COVID-19 telah menyebabkan perubahan mendadak dalam cara kita bekerja, berbisnis, dan berinteraksi. Perusahaan-perusahaan harus menghadapi situasi ini dengan strategi yang adaptif dan inovatif untuk tetap mampu melangsungkan usaha.

Industri rantai pasokan juga berperan dalam mendukung inovasi produk dan layanan. Keterlibatan pemasok, produsen, dan distributor dalam rantai pasokan memungkinkan pertukaran ide dan pengembangan produk baru secara kolaboratif. Hal ini mendorong perusahaan untuk terus berinovasi untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang. Rantai pasokan yang terkelola dengan baik membantu meningkatkan kualitas dan keandalan produk. Perusahaan dapat membangun reputasi yang baik di mata konsumen dan mitra bisnis dengan memastikan bahan baku berkualitas tinggi, proses manufaktur yang konsisten, dan pengiriman yang tepat waktu. Industri rantai pasokan juga memberikan kontribusi signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi global dengan menghubungkan produsen, pemasok, dan konsumen di berbagai negara. Investasi meningkat, lapangan kerja diciptakan, dan nilai tambah dalam ekonomi bertambah berkat pertumbuhan sektor rantai pasokan.

Kinerja karyawan dalam rantai pasokan yang efisien dan efektif memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan kelancaran operasional dan kesuksesan bisnis secara keseluruhan. Rantai pasokan melibatkan banyak aktivitas yang melibatkan koordinasi, manajemen, dan eksekusi tugas-tugas yang berbeda untuk memastikan aliran barang dan informasi yang lancar dari hulu ke hilir. Karyawan

rantai pasokan yang efisien dapat membantu memastikan bahwa setiap tahap dalam rantai pasokan berjalan dengan lancar dan efisien. Mereka bertanggung jawab untuk mengelola persediaan, merencanakan produksi, mengatur pengiriman, dan menangani masalah logistik dengan tepat waktu. Dengan kinerja yang baik, proses operasional dapat dioptimalkan untuk meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya. Karyawan rantai pasokan yang efektif berperan penting dalam memberikan layanan yang berkualitas tinggi kepada pelanggan. Mereka terlibat dalam memastikan produk tersedia tepat waktu, memenuhi standar kualitas yang ditetapkan, dan mengatasi masalah atau keluhan pelanggan dengan cepat dan efisien. Kepuasan pelanggan dapat meningkat dan reputasi perusahaan dapat menjadi lebih positif melalui layanan berkualitas tinggi.

Penurunan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh perubahan organisasi (Putri, et al., 2023; Lailla & Mardi, 2022; Franadita & Aslami, 2022; Daniel, 2019). Perubahan organisasi seringkali menciptakan ketidakpastian di antara karyawan, mereka mungkin khawatir tentang perubahan peran, kebijakan baru, atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Ketidakpastian ini dapat mengganggu fokus dan kinerja. Perubahan organisasi seringkali menyebabkan pergeseran dalam peran dan tanggung jawab karyawan, ini bisa mengakibatkan kebingungan atau kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan tugas baru, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja (Methode, et al., 2019). Ketika karyawan merasa tidak puas dengan perubahan organisasi atau kehilangan keyakinan pada arah perusahaan, hal ini dapat menyebabkan penurunan motivasi dan kinerja. Perubahan organisasi terkadang dapat mengakibatkan ketersediaan sumber daya yang kurang, termasuk pelatihan atau dukungan yang diperlukan untuk mengatasi perubahan tersebut, yang mana hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Nurannisa, et al., 2022).

Penurunan kinerja karyawan di Industri Rantai Pasok dimungkinkan karena faktor perubahan organisasi, budaya organisasi, dan sistem kompensasi. Namun, penelitian sebelumnya menunjukkan adanya kesenjangan penelitian, di mana perubahan organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Tambuwun, et al., 2018), budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Sugiyono & Rahajeng, 2022) dan sistem kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Bustomi, et al., 2020).

Status karyawan dipercaya dapat menjadi variabel moderasi yang memperkuat pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Ini bisa berupa karyawan kontrak, karyawan tetap, atau karyawan dengan status tertentu (misalnya, manajer, supervisor, atau staf). Status karyawan juga dapat merujuk pada tingkat jabatan, tanggung jawab, atau kedudukan di dalam hierarki organisasi yang mana faktor ini dapat memengaruhi cara seorang karyawan berinteraksi dengan perubahan organisasi, budaya organisasi, dan sistem kompensasi, sehingga memoderasi pengaruhnya terhadap kinerja. Status karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Permana, 2020). Karyawan dengan status yang lebih tinggi mungkin memiliki akses yang lebih baik ke informasi tentang perubahan organisasi dan kebijakan kompensasi. Oleh karena itu, mereka dapat memiliki respons yang berbeda terhadap perubahan tersebut dan memoderasi pengaruhnya terhadap kinerja.

Dengan demikian, penurunan kinerja karyawan pada Industri Rantai Pasok PT XYZ diduga karena faktor perubahan organisasi, budaya

organisasi, dan sistem kompensasi, meskipun hasil kajian masih terjadi *research gap*, sehingga penelitian ini menjadi semakin menarik dengan menambahkan variabel pemoderasi sebagai alternatif untuk memecahkan permasalahan mengenai *research gap* yang ada. Melalui peran sebagai variabel moderasi, status karyawan dan masa kerja diduga dapat memperkuat atau memoderasi pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi, dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Industri Rantai Pasok PT XYZ, yang mana peneliti berada dalam lingkungan yang menjadi tempat penelitian sebagai *Heard of International Supply Chain*. Untuk itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai “OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI ANALISIS DAMPAK PERUBAHAN ORGANISASI, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN SISTEM KOMPENSASI DI DALAM INDUSTRI RANTAI PASOK PT XYZ”.

## METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif merujuk pada pendekatan penelitian yang menggunakan data numerik atau berupa angka untuk menguji hipotesis, menjawab pertanyaan penelitian, dan menghasilkan temuan yang dapat diinterpretasikan secara statistik (Sekaran & Bougie, 2016). Metode ini melibatkan pengumpulan data secara sistematis, penggunaan teknik analisis statistik, seperti regresi atau analisis varians, dan fokus pada generalisasi hasil untuk populasi yang lebih luas berdasarkan sampel yang diambil. Pendekatan kuantitatif dalam penelitian melibatkan pengujian hipotesis dengan menggunakan data yang diperoleh melalui survei dengan cara mendistribusikan kuesioner kepada responden. Setelah data terkumpul, peneliti kemudian menerapkan teknik analisis statistik, seperti *Partial Least Square - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), untuk mengidentifikasi dan menguji hubungan antara variabel yang diteliti

dalam kerangka hipotesis yang telah dirumuskan.

Populasi dalam konteks penelitian merujuk pada keseluruhan unit atau individu yang memiliki karakteristik atau ciri-ciri tertentu yang relevan untuk studi yang dilakukan (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dalam konteks penelitian adalah kelompok yang mencakup semua individu, objek, atau peristiwa yang memiliki karakteristik atau atribut tertentu yang ingin diidentifikasi atau dipelajari oleh peneliti. Populasi adalah kelompok yang lebih besar dari mana sampel dipilih, dan tujuan utama penelitian adalah untuk membuat generalisasi dari populasi tersebut. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan yang terlibat secara langsung dalam proses saluran distribusi atau rantai pasok PT XYZ yang berjumlah 376 karyawan.

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk dijadikan subjek penelitian. Sampel dipilih karena secara praktis tidak mungkin atau tidak efisien untuk mengumpulkan data dari seluruh populasi. Sampel yang baik harus mewakili populasi dengan baik agar hasil penelitian dapat digeneralisasi kembali ke populasi secara keseluruhan. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus Slovin sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Jumlah Sampel (n)} &= \frac{\text{Jumlah Populasi (N)}}{1 + Ne^2} \\ \text{Jumlah Sampel (n)} &= \frac{376}{1 + (376 \times 0,05^2)} \\ &= \frac{376}{1,94} = 193,8 \cong 194 \end{aligned}$$

Dengan demikian, jumlah sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 194 responden.

Pemilihan sampel yang tepat dan representatif dari populasi sangat penting dalam penelitian untuk

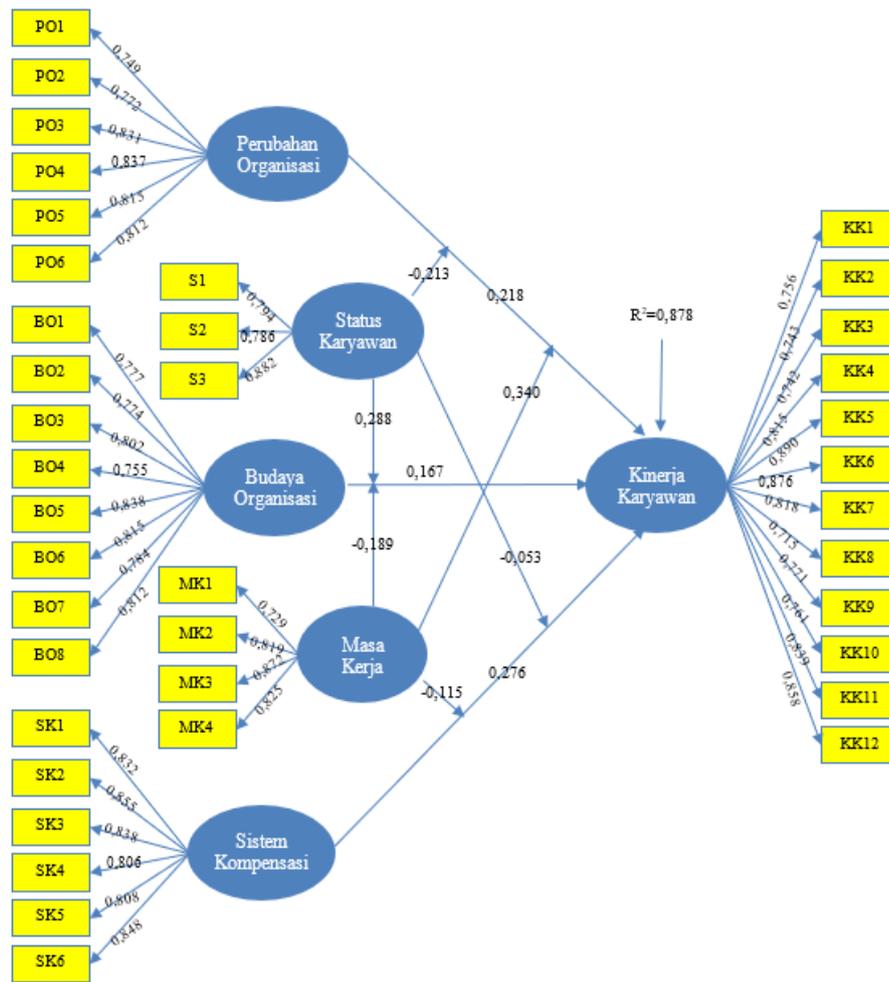
memastikan bahwa hasil yang diperoleh dapat diandalkan dan dapat diterapkan kembali secara lebih luas. Proses pemilihan sampel yang tepat melibatkan pertimbangan tentang tujuan penelitian, sifat populasi, dan ketersediaan sumber daya untuk melakukan penelitian. Penelitian menganggap sampel bersifat homogen, yang berarti dalam pengambilan sampel menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik ini melibatkan pengambilan sampel di mana setiap elemen dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai subjek penelitian. Proses pengambilan sampel dengan teknik *simple random sampling* melibatkan beberapa tahapan. Pertama, setiap anggota dari populasi yang menjadi subjek penelitian harus memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel. Ini berarti bahwa setiap individu atau unit dalam populasi memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih dalam sampel. Pemilihan dilakukan secara acak untuk memastikan representasi yang adil dari populasi yang lebih besar.

Objek penelitian merujuk pada fenomena yang menjadi fokus dari suatu studi atau penelitian ilmiah. Dalam konteks penelitian, objek penelitian adalah apa yang ingin dipelajari atau dipahami lebih dalam oleh peneliti. Objek dalam penelitian ini merupakan perubahan organisasi, budaya organisasi, sistem kompensasi, status karyawan dan masa kerja serta kinerja karyawan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis *Partial Least Square*

Data yang telah terkumpul dan ditabulasikan dalam Microsoft Excel kemudian dilakukan analisis dengan metode *partial least square* melalui program SmartPLS. Analisis pertama melalui tahap PLS Algorithm memberikan output model sebagai berikut.



**Gambar 1.** Model PLS Algorithm

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Evaluasi dalam analisis PLS terbagi dalam dua bagian yaitu *outer model* atau model pengukuran dan *inner model* atau model struktural yang diuraikan berikut.

**Evaluasi Outer Model**

Evaluasi outer model, juga dikenal sebagai uji instrumen dalam PLS, bertujuan untuk menilai seberapa baik indikator-indikator yang digunakan mengukur variabel penelitian. Fokusnya terutama pada validitas dan reliabilitas indikator. Evaluasi ini melibatkan beberapa langkah, termasuk uji validitas konvergen.

**Uji Validitas Kovergen**

Uji validitas konvergen dalam PLS menggunakan indikator reflektif untuk menilai sejauh mana indikator tersebut dapat dianggap valid. Validitas indikator dinilai berdasarkan faktor loading, dimana nilai faktor loading yang lebih besar dari 0.7 menunjukkan bahwa indikator tersebut efektif dalam mengukur variabel yang diinginkan. Hasil pengujian ini memberikan gambaran tentang seberapa baik indikator-indikator ini merepresentasikan konsep yang sedang diteliti dalam penelitian.

**Tabel 1.** Uji Validitas Konvergen Menurut Nilai *Loading Factor*

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Masa Kerja	Perubahan Organisasi	Sistem Kompensasi	Status Karyawan
BO1	0,770					

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Masa Kerja	Perubahan Organisasi	Sistem Kompensasi	Status Karyawan
BO2	0,774					
BO3	0,802					
BO4	0,755					
BO5	0,838					
BO6	0,815					
BO7	0,784					
BO8	0,812					
KK1		0,756				
KK10		0,761				
KK11		0,839				
KK12		0,858				
KK2		0,743				
KK3		0,742				
KK4		0,815				
KK5		0,890				
KK6		0,876				
KK7		0,818				
KK8		0,715				
KK9		0,771				
MK1			0,729			
MK2			0,819			
MK3			0,872			
MK4			0,825			
PO1				0,749		
PO2				0,772		
PO3				0,831		
PO4				0,837		
PO5				0,815		
PO6				0,812		
S1						0,794
S2						0,864
S3						0,882
SK1					0,832	
SK2					0,855	
SK3					0,838	
SK4					0,806	
SK5					0,808	
SK6					0,848	

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

*Loading factor* mengukur seberapa baik suatu indikator merepresentasikan konstruk laten, nilai yang lebih tinggi menunjukkan representasi yang lebih baik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai faktor loading untuk setiap indikator telah melebihi nilai batas yang ditetapkan ( $>0,7$ ), menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam keenam variabel telah dianggap valid secara konvergen, namun ketika *loading factor*

kurang dari 0,7 menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang lemah dengan konstruk laten yang diukur. Melalui pengujian loading faktor ditemukan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga tidak ada indikator yang dropout.

Kevalidan ini diperkuat oleh nilai rata-rata *variance extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,5 (Hair, et al., 2022). AVE mengindikasikan seberapa besar

varians dari indikator yang dijelaskan oleh variabel laten yang dipakai.

**Tabel 2.** Uji Validitas Konvergen Menurut Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,631
Kinerja Karyawan	0,641
Masa Kerja	0,661
Perubahan Organisasi	0,645
Sistem Kompensasi	0,691
Status Karyawan	0,718

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Ketika AVE di bawah 0,5 menunjukkan bahwa konstruk atau variabel laten yang diukur memiliki validitas konvergen yang rendah, artinya indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk tersebut tidak cukup kuat dalam merefleksikan konstruk tersebut. Sementara itu, AVE yang tinggi (di atas 0,5) menunjukkan bahwa konstruk tersebut memiliki validitas konvergen yang baik, di mana indikator-indikator yang digunakan secara konsisten mencerminkan konstruk yang diukur. Hasil pengujian memperlihatkan bahwa nilai AVE untuk setiap variabel telah melebihi batas ketentuan, sehingga indikator dalam setiap variabel dinyatakan valid secara konvergen.

**Validitas Diskriminan**

Validitas diskriminan adalah

konsep yang mengacu pada kemampuan untuk membedakan antara konstruk atau variabel yang berbeda dalam suatu penelitian. Prinsipnya adalah bahwa konstruk yang berbeda seharusnya tidak memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain. Uji validitas diskriminan sering dilakukan menggunakan metode Fornell-Larcker, di mana square root dari nilai AVE (Average Variance Extracted) dari setiap variabel laten dibandingkan dengan korelasi antara variabel laten tersebut. Jika square root dari nilai AVE dari suatu variabel lebih besar daripada korelasinya dengan variabel laten lainnya, maka dapat dikatakan bahwa validitas diskriminan terpenuhi. Hasil pengujian validitas diskriminan disajikan dalam tabel yang memuat nilai AVE dan korelasi antar variabel laten, untuk menunjukkan seberapa baik konstruk dapat dibedakan satu sama lain dalam penelitian tersebut.

**Tabel 3.** Uji Validitas Diskriminan Menurut Kriteria Fornell Larcker

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Masa Kerja	Perubahan Organisasi	Sistem Kompensasi	Status Karyawan
Budaya Organisasi	0,794					
Kinerja Karyawan	0,796	0,801				
Masa Kerja	0,649	0,771	0,813			
Perubahan Organisasi	0,706	0,760	0,598	0,803		
Sistem Kompensasi	0,678	0,823	0,765	0,684	0,831	
Status Karyawan	0,764	0,751	0,562	0,738	0,691	0,847

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Hasil uji Fornell Larcker menunjukkan bahwa nilai koefisien antar variabel yang sama cenderung

lebih tinggi daripada korelasi antar variabel yang berbeda, artinya konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik, karena

konstruk lebih berkorelasi dengan indikator-indikatornya sendiri daripada dengan konstruk lain. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator dalam setiap variabel telah valid secara konvergen.

Untuk menguji validitas

diskriminan, juga digunakan uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Persyaratan uji ini adalah bahwa nilai pengukuran seharusnya kurang dari 0,85; meskipun nilai antara 0,85 dan maksimal 0,90 masih dianggap cukup (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). Hasil pengujian disajikan dalam tabel berikut.

**Tabel 4.** Uji Validitas Diskriminan Menurut Kriteria HTMT

	Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	Masa Kerja	Perubahan Organisasi	Sistem Kompensasi
Kinerja Karyawan	0,851				
Masa Kerja	0,741	0,868			
Perubahan Organisasi	0,771	0,818	0,683		
Sistem Kompensasi	0,737	0,884	0,882	0,754	
Status Karyawan	0,889	0,864	0,688	0,866	0,806

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Hasil pengujian HTMT menunjukkan bahwa koefisien tertinggi adalah 0,889, yang berarti nilai ini berada di bawah batas maksimum yang diterima yaitu 0,90. Hal ini menegaskan bahwa indikator dalam masing-masing variabel telah memenuhi persyaratan untuk validitas diskriminan, yang mengindikasikan bahwa konstruk yang berbeda tidak memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain, sesuai dengan prinsip validitas diskriminan. Dengan demikian indikator dalam setiap variabel benar benar mengukur variabel

itu sendiri dan bukan mengukur variabel lainnya sehingga asumsi terpenuhi.

#### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur seberapa konsisten atau dapat diandalkan indikator penelitian tersebut. Pengujian ini menggunakan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* sebagai metode, di mana nilai yang lebih besar dari 0,70 dianggap reliabel. Hasil dari pengujian ini akan ditampilkan dalam tabel untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 5.** Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,916	0,932
Kinerja Karyawan	0,948	0,955
Masa Kerja	0,827	0,886
Perubahan Organisasi	0,890	0,916
Sistem Kompensasi	0,911	0,931
Status Karyawan	0,802	0,884

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai cronbach's alpha dan composite reliability telah melebihi 0,70 menandakan bahwa instrumen atau kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan atau

reliabel. Nilai yang tinggi ini mengindikasikan tingkat konsistensi yang baik antara item-item dalam kuesioner, sehingga hasil pengukuran yang diperoleh cenderung konsisten jika diulang pada sampel yang sama. Sedangkan ketika

cronbach's alpha dan composite reliability keduanya kurang dari 0,7 menunjukkan bahwa konstruk yang diukur memiliki reliabilitas yang rendah, reliabilitas yang rendah berarti bahwa skala atau instrumen yang digunakan mungkin tidak konsisten dalam mengukur konstruk yang dimaksud, yang dapat mempengaruhi keakuratan hasil penelitian. Dengan demikian, kuesioner ini dapat dipertimbangkan untuk digunakan dalam penelitian lanjutan, karena kemampuannya yang baik dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti.

### Evaluasi Inner Model

Model Struktural dalam analisis PLS menggambarkan hubungan antara

konstruk atau variabel yang terlibat dalam penelitian. Dalam tahap ini, evaluasi Model Struktural (inner model) dilakukan dengan menggunakan berbagai ukuran sebagai pedoman untuk memastikan kecocokan dan validitas model yang dikembangkan.

### Evaluasi Nilai *R Square*

Evaluasi nilai *R Square* digunakan dalam konteks analisis regresi untuk mengukur seberapa baik model regresi menjelaskan variasi atau variasi dependent variable (variabel terikat). Secara khusus, *R Square* mengukur proporsi variasi dalam variabel terikat yang dapat dijelaskan oleh variabel independen yang dimasukkan ke dalam model.

**Tabel 6.** Evaluasi Nilai *R Square*

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,878	0,870

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Nilai *R Square* sebagai ukuran kelayakan model, yang mana variansi variabel perubahan organisasi, budaya organisasi dan sistem kompensasi serta interaksi status karyawan dan masa kerja sebagai pemoderasi sudah mampu menjelaskan variansi variabel kinerja karyawan sebesar 87,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai R Square berkisar antara 0 hingga 1, semakin mendekati 1 semakin baik model dalam menjelaskan variabilitas dari variabel dependen. Dengan nilai R Square sebesar 0,878 ini menunjukkan bahwa model yang digunakan sangat kuat dan sebagian besar dari variabilitas data dapat dijelaskan oleh model. Sementara itu, hanya 12,2% dari varians dalam variabel kinerja karyawan yang tidak dijelaskan

oleh model, ini bisa diakibatkan oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model atau karena faktor acak atau random.

### Evaluasi Nilai *Q Square*

Uji *Q Square* dilakukan dengan prosedur blindfolding, yang merupakan metode untuk mengukur predictive relevance dari model. Nilai *Q Square* yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan untuk memprediksi variabel terikat dengan relevansi yang signifikan. Proses blindfolding ini melibatkan penghapusan sebagian data dan pengujian model pada data yang tidak terlihat sebelumnya untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi data baru.

**Tabel 7.** Evaluasi Nilai *Q Square*

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup>
Kinerja Karyawan	2328,000	1053,222	0,548

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Hasil analisis menunjukkan nilai Q Square sebesar 0,548 yang mana nilai tersebut menjelaskan bahwa model yang menempatkan perubahan organisasi, budaya organisasi dan sistem kompensasi sebagai variabel independen, status karyawan dan masa kerja sebagai pemoderasi dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen sudah memiliki prediksi yang relevan dengan data penelitian. Nilai  $Q^2$  juga berkisar antara 0 dan 1, semakin mendekati 1 semakin baik kemampuan prediksi model. Nilai Q Square sebesar 0,548 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat, membuatnya andal dalam menjelaskan dan memprediksi variabel kinerja karyawan, ini merupakan indikasi bahwa model tersebut baik digunakan untuk keperluan prediktif dalam analisis.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan metode Bootstrapping dilakukan dengan cara mengambil sampel ulang dari data yang ada secara berulang untuk memperkirakan distribusi sampel dari sebuah statistik. Metode ini memungkinkan untuk menghitung nilai koefisien, statistik t, dan nilai p dengan lebih akurat tanpa mengasumsikan distribusi tertentu dari data. Untuk menetapkan keberartian statistik suatu hipotesis pada taraf signifikansi 5%, nilai statistik t yang lebih besar dari 1,96 dan nilai p yang kurang dari 0,05 menunjukkan bahwa hasil pengujian memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini berdasarkan pada pengujian hipotesis yang lebih lanjut seperti yang dijelaskan di bawah ini.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel secara langsung sebagai berikut.

**Tabel 8.** Uji Pengaruh Langsung

		Original Sample (O)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
H1	Perubahan Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,218	2,681	0,008
H2	Budaya Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,167	2,322	0,021
H3	Sistem Kompensasi -> Kinerja Karyawan	0,276	4,370	0,000

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Berdasarkan hasil uji hipotesis langsung diperoleh nilai koefisien, t statistik dan p value yang dapat diinterpretasikan bahwa ketika nilai t statistik  $> 1,96$  dan p value  $< 0,05$  maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima, namun ketika nilai t-statistik  $< 1,96$  dan p-value  $> 0,05$ , ini menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen tidak signifikan secara statistik (hipotesis ditolak).

#### Pengujian Hipotesis Pertama

H0: Perubahan organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H1: Perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 2,681 dengan p value yaitu 0,008. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $2,681 > 1,96$  dan p value  $0,008 < 0,05$  maka H1 dinyatakan diterima, artinya perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### Pengujian Hipotesis Kedua

H0: Budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 2,322 dengan p value yaitu 0,021. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $2,322 > 1,96$  dan p value  $0,021 < 0,05$  maka H2 dinyatakan diterima, artinya budaya

organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Pengujian Hipotesis Ketiga**

H0: Sistem kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3: Sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 4,370 dengan p value yaitu 0,000. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $4,370 > 1,96$  dan p value 0,000

$< 0,05$  maka H3 dinyatakan diterima, artinya sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, H1, H2 dan H3 dinyatakan diterima, artinya variabel perubahan organisasi, budaya organisasi dan sistem kompensasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Uji Pengaruh Variabel Moderasi**

Hasil pengujian hipotesis pengaruh variabel variabel moderasi sebagai berikut.

**Tabel 9.** Uji Pengaruh Variabel Moderasi

		Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
H4	Perubahan Organisasi * Status Karyawan -> Kinerja Karyawan	-0,213	3,061	0,003
H5	Budaya Organisasi * Status Karyawan -> Kinerja Karyawan	0,288	4,487	0,000
H6	Sistem Kompensasi * Status Karyawan -> Kinerja Karyawan	-0,053	0,891	0,374
H7	Perubahan Organisasi * Masa Kerja -> Kinerja Karyawan	0,340	3,961	0,000
H8	Budaya Organisasi * Masa Kerja -> Kinerja Karyawan	-0,189	3,186	0,002
H9	Sistem Kompensasi* Masa Kerja -> Kinerja Karyawan	-0,115	2,269	0,024

Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

Berdasarkan hasil uji hipotesis pemoderasi diperoleh nilai koefisien, t statistik dan p value yang dapat diinterpretasikan bahwa ketika nilai t statistik  $> 1,96$  dan p value  $< 0,05$  maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima.

**Pengujian Hipotesis Keempat**

H0: Status karyawan tidak dapat memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan

H4: Status karyawan memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 3,061 dengan p value yaitu 0,003. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $3,061 > 1,96$  dan p value 0,003  $< 0,05$  maka H4 dinyatakan diterima,

artinya status karyawan dapat memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan

**Pengujian Hipotesis Kelima**

H0: Status karyawan tidak dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H5: Status karyawan memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 4,487 dengan p value yaitu 0,000. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $4,487 > 1,96$  dan p value  $0,000 < 0,05$  maka H5 dinyatakan diterima, artinya status karyawan dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengujian Hipotesis Keenam**

H0: Status karyawan tidak dapat memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan

H6: Status karyawan memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 0,891 dengan p value yaitu 0,374. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $0,891 < 1,96$  dan p value  $0,374 > 0,05$  maka H6 dinyatakan ditolak, artinya status karyawan tidak dapat memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengujian Hipotesis Ketujuh**

H0: Masa kerja tidak dapat memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan

H7: Masa kerja memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 3,961 dengan p value yaitu 0,000. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $3,961 > 1,96$  dan p value  $0,000 < 0,05$  maka H7 dinyatakan diterima, artinya masa kerja dapat memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengujian Hipotesis Kedelapan**

H0: Masa kerja tidak dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

H8: Masa kerja memoderasi

pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 3,186 dengan p value yaitu 0,002. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $3,186 > 1,96$  dan p value  $0,002 < 0,05$  maka H8 dinyatakan diterima, artinya masa kerja dapat memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

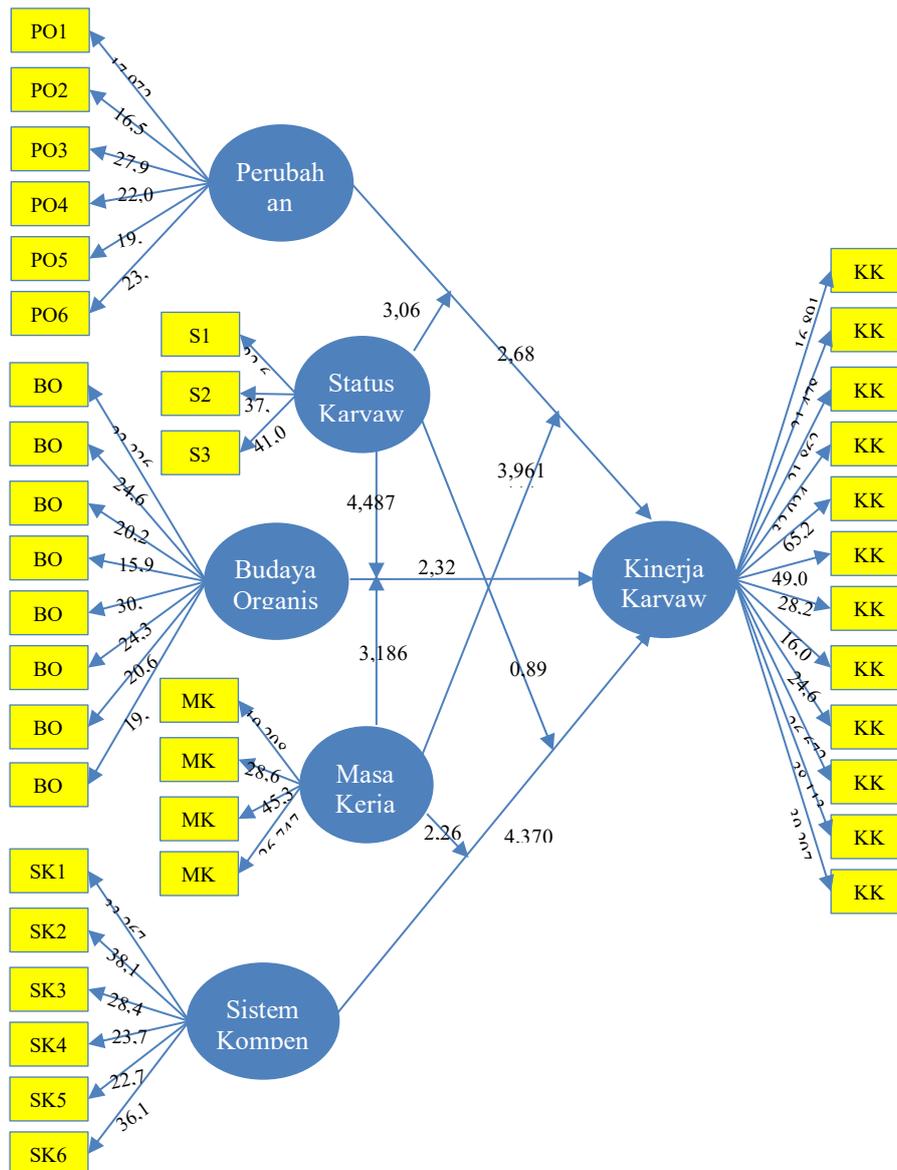
### **Pengujian Hipotesis Kesembilan**

H0: Masa kerja tidak dapat memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan

H9: Masa kerja memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan

Hasil pengujian diperoleh nilai t statistik sebesar 2,269 dengan p value yaitu 0,024. Terlihat bahwa nilai t-statistik  $2,269 > 1,96$  dan p value  $0,024 < 0,05$  maka H9 dinyatakan diterima, artinya masa kerja dapat memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Dengan demikian, H4, H5, H7, H8 dan H9 dinyatakan diterima, namun H6 dinyatakan ditolak, artinya variabel status karyawan dapat memoderasi pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, namun status karyawan tidak mampu memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Kemudian, masa kerja dapat memoderasi pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi dan sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.** PLS Bootstrapping  
 Sumber: data diolah dengan SmartPLS versi 3 (2024)

**Pembahasan Pengaruh Perubahan Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H1 diterima, artinya perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini diperkuat dengan nilai koefisien positif (0,218), semakin meningkatnya perubahan organisasi maka akan membawa perubahan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penerimaan hipotesis ini dikarenakan perubahan sering kali mendorong inovasi dan penerapan metode kerja yang lebih efisien, ketika

organisasi beradaptasi dengan teknologi baru atau proses baru, karyawan bisa menjadi lebih produktif dan efektif. Perubahan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan motivasi karyawan, misalnya: perubahan yang memberikan lebih banyak kesempatan untuk pengembangan karier atau peningkatan kompensasi bisa membuat karyawan lebih bersemangat dalam bekerja. Perubahan yang memperbaiki lingkungan kerja, seperti peningkatan kondisi fisik tempat kerja atau peningkatan budaya organisasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang mana karyawan yang puas cenderung bekerja lebih baik dan lebih

produktif. Proses perubahan sering kali mencakup pelatihan dan pengembangan keterampilan. Karyawan yang menerima pelatihan baru atau pengembangan keterampilan cenderung menjadi lebih kompeten dan efisien dalam pekerjaan mereka. Temuan ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya bahwa perubahan dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui perubahan dalam strategi perusahaan, budaya organisasi, sikap karyawan, struktur organisasi, teknologi yang digunakan, gaya kepemimpinan yang digunakan dalam komunikasi, dan upaya pengembangan karyawan (Laila & Mardi, 2022).

#### **Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H2 diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini diperkuat dengan nilai koefisien positif (0,167), semakin meningkatnya budaya organisasi maka akan membawa perubahan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penerimaan hipotesis ini dikarenakan budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan menghargai kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka lebih cenderung bekerja dengan lebih antusias dan produktif. Budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan rasa kebersamaan dan kepemilikan di antara karyawan. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari suatu tim atau komunitas yang solid cenderung lebih berkomitmen dan loyal, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Budaya organisasi yang terbuka dan komunikatif mendorong aliran informasi yang lancar dan kerja sama yang lebih baik antar karyawan. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas kerja karena masalah dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan ide-ide baru dapat dibagikan

dengan lebih mudah. Budaya organisasi yang jelas mengenai visi, misi, dan nilai-nilai inti membantu karyawan memahami tujuan organisasi dan bagaimana kontribusi mereka mendukung pencapaian tujuan tersebut. Pemahaman ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih fokus dan berorientasi pada hasil. Budaya yang mendorong pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Karyawan yang terus berkembang cenderung lebih kompeten dan percaya diri dalam pekerjaan mereka, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu bahwa kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi (Franadita & Aslami, 2022). Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Nurannisa, et al., 2022).

#### **Pengaruh Sistem Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H3 diterima, artinya sistem kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini diperkuat dengan nilai koefisien positif (0,276), semakin meningkatnya sistem kompensasi maka akan membawa perubahan yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penerimaan hipotesis ini dikarenakan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka akan menerima penghargaan yang layak untuk kinerja yang baik, mereka lebih cenderung bekerja keras dan mencapai target yang ditetapkan. Kompensasi yang memadai berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan gaji dan tunjangan mereka cenderung lebih bahagia di tempat kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Insentif finansial seperti gaji dan tunjangan berdasarkan kinerja mendorong karyawan

untuk meningkatkan performa mereka. Ketika karyawan melihat hubungan langsung antara kinerja mereka dan kompensasi yang diterima, mereka lebih termotivasi untuk bekerja lebih keras dan lebih efisien. Sistem kompensasi yang mencakup penghargaan atas prestasi dan kontribusi karyawan membantu meningkatkan rasa pengakuan dan penghargaan. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih termotivasi untuk terus berkinerja baik. Temua ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Afriyie, et al., 2020; Saman, 2020).

#### **Peran Status Karyawan dalam Memoderasi Pengaruh Perubahan Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H4 diterima, artinya status karyawan mampu memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini didukung dengan nilai koefisien negatif (-0,213), artinya status karyawan dapat mempengaruhi atau memperlemah dampak negatif dari perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika terdapat perubahan dalam organisasi yang berpotensi menurunkan kinerja karyawan, maka status karyawan (misalnya, apakah mereka karyawan tetap atau kontrak) memiliki peran dalam mempengaruhi seberapa besar dampak negatif perubahan tersebut terhadap kinerja mereka. Memoderasi negatif di sini mengisyaratkan bahwa status karyawan dapat membantu mengurangi atau mengendalikan pengaruh buruk dari perubahan organisasi terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan status yang lebih tinggi cenderung memiliki akses yang lebih baik terhadap informasi tentang perubahan organisasi. Mereka mungkin diperlengkapi dengan pengetahuan lebih awal tentang rencana perubahan, tujuan, dan dampak yang diharapkan. Ini memungkinkan mereka untuk lebih siap secara mental dan mengambil langkah-langkah yang sesuai

untuk mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran di antara tim mereka. Status karyawan yang lebih tinggi sering kali berarti memiliki pengalaman, keterampilan, dan kapasitas kepemimpinan yang lebih besar dalam mengelola perubahan. Mereka dapat menggunakan pengaruh dan otoritas mereka untuk merancang strategi adaptasi yang efektif, memberikan dukungan kepada anggota tim, dan mengkomunikasikan visi serta tujuan perubahan dengan jelas. Karyawan dengan status yang lebih tinggi mungkin lebih mudah mendapatkan dukungan tambahan dari organisasi, seperti pelatihan untuk menghadapi perubahan, bantuan psikologis, atau sumber daya lain yang membantu mereka dan tim mereka beradaptasi dengan lebih baik. Hal ini dapat mengurangi dampak negatif stres atau kecemasan terkait perubahan pada kinerja mereka.

#### **Peran Status Karyawan dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H5 diterima, artinya status karyawan mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini didukung dengan nilai koefisien positif (0,288), artinya status karyawan dapat memperkuat atau meningkatkan dampak positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka status karyawan (misalnya, apakah mereka karyawan tetap atau kontrak) dapat memainkan peran dalam memperbesar atau memperkuat pengaruh positif tersebut. Memoderasi positif di sini mengindikasikan bahwa status karyawan bisa membantu meningkatkan efek baik dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan status yang lebih tinggi sering kali berperan sebagai teladan dalam organisasi. Sikap, nilai, dan perilaku mereka mempengaruhi cara anggota tim lainnya memandang dan merespons budaya organisasi. Dengan menunjukkan komitmen terhadap nilai-

nilai budaya yang dijunjung tinggi oleh organisasi, mereka dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan lain untuk berkinerja lebih baik. Status karyawan yang lebih tinggi cenderung memiliki peran dalam pengambilan keputusan dan merancang strategi organisasi. Mereka dapat memastikan bahwa budaya organisasi yang dianut mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan mengintegrasikan budaya yang positif dan mendukung kinerja ke dalam keputusan strategis, mereka memperkuat dampak positif budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Status karyawan yang lebih tinggi sering kali berhubungan dengan tanggung jawab dalam pengembangan dan pembinaan karyawan. Mereka dapat menggunakan pengaruh mereka untuk mempromosikan budaya yang mendorong pengembangan karyawan, inovasi, dan kolaborasi. Dengan memberikan dukungan dan sumber daya untuk mengembangkan keterampilan dan potensi karyawan, mereka memperkuat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja individu dan tim.

#### **Peran Status Karyawan dalam Memoderasi Pengaruh Sistem Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H6 ditolak, artinya status karyawan tidak mampu memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa bagaimana pun status karyawan (misalnya, apakah mereka karyawan tetap atau kontrak), hal tersebut tidak mempengaruhi atau tidak memiliki peran dalam mengubah dampak sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan tetap sama, terlepas dari status karyawan tersebut. Status karyawan sering kali tidak mampu memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan karena sistem kompensasi memiliki karakteristik yang lebih

mandiri dan terpusat pada kebijakan organisasi yang lebih luas. Agar sistem kompensasi dapat berfungsi dengan baik, penting untuk menjaga transparansi dan keadilan dalam penggunaan kriteria penilaian. Kriteria ini biasanya diterapkan secara konsisten untuk semua karyawan sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka, independen dari status mereka dalam hierarki organisasi. Sistem kompensasi didasarkan pada kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi, yang mungkin sulit untuk dimoderasi secara signifikan oleh status karyawan. Kebijakan ini sering kali dipengaruhi oleh pertimbangan yang lebih luas, seperti anggaran perusahaan, kebijakan industri, atau persyaratan hukum, yang tidak selalu dapat diubah secara fleksibel berdasarkan status individu. Tujuan utama dari sistem kompensasi adalah untuk mendorong kinerja yang tinggi, motivasi karyawan, dan memberikan insentif yang tepat kepada individu untuk mencapai tujuan organisasi. Ini sering kali lebih terkait dengan pencapaian kinerja dan kontribusi individu, bukan dipengaruhi oleh status mereka dalam struktur organisasi. Dengan demikian, meskipun status karyawan dapat mempengaruhi banyak aspek dalam lingkungan kerja, sistem kompensasi cenderung diatur oleh kebijakan dan prosedur organisasi yang lebih luas, yang dirancang untuk memberikan insentif berdasarkan kinerja dan pencapaian individu, bukan berdasarkan posisi atau status dalam hierarki.

#### **Peran Masa Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Perubahan Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H7 diterima, artinya masa kerja mampu memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini didukung dengan nilai koefisien positif (0,340), artinya masa kerja dapat memperkuat atau meningkatkan dampak positif dari perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika perubahan dalam organisasi memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja karyawan, maka masa kerja (berapa lama karyawan telah bekerja di organisasi tersebut) dapat memainkan peran dalam memperbesar atau memperkuat pengaruh positif tersebut. Memoderasi positif di sini mengindikasikan bahwa masa kerja bisa membantu meningkatkan efek baik dari perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin lama seorang karyawan bekerja di organisasi, semakin besar dampak positif perubahan organisasi terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama cenderung memiliki lebih banyak pengalaman dalam menghadapi berbagai perubahan organisasi. Mereka telah melalui transisi sebelumnya dan memiliki keterampilan serta strategi untuk mengatasi tantangan yang muncul selama periode perubahan. Pengalaman ini memungkinkan mereka untuk lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan yang baru. Karyawan yang telah bekerja dalam organisasi untuk waktu yang lama umumnya memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap perusahaan dan nilai-nilai budaya organisasinya. Mereka cenderung lebih terikat pada tujuan organisasi jangka panjang dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap pencapaian tujuan tersebut selama periode perubahan. Masa kerja yang panjang memungkinkan karyawan untuk memahami lebih dalam tentang struktur organisasi, dinamika interpersonal, dan proses kerja. Mereka memiliki jaringan yang lebih luas dan pengetahuan tentang siapa yang dapat mereka hubungi untuk mendapatkan dukungan atau informasi tambahan selama periode perubahan. Karyawan dengan masa kerja yang lama sering memiliki jaringan sosial yang kuat di tempat kerja. Jaringan ini dapat menjadi sumber dukungan emosional dan praktis selama periode perubahan, membantu mereka untuk tetap terhubung, berbagi pengalaman, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan

perubahan dengan lebih efektif.

### **Peran Masa Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H8 diterima, artinya masa kerja mampu memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini didukung dengan nilai koefisien negatif (-0,189), artinya masa kerja dapat memperlemah atau mengurangi dampak negatif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, maka masa kerja dapat memainkan peran dalam mengurangi atau memperlemah pengaruh negatif tersebut. Memoderasi negatif di sini mengindikasikan bahwa masa kerja bisa membantu mengurangi efek buruk dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin lama seorang karyawan bekerja di organisasi, semakin kecil dampak negatif budaya organisasi terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan masa kerja yang lebih lama memiliki pengalaman yang lebih mendalam dalam menavigasi budaya organisasi. Mereka telah terbiasa dengan nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada di dalam organisasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk lebih mudah beradaptasi dengan budaya organisasi yang mungkin kompleks atau berubah-ubah, serta meminimalkan dampak negatifnya terhadap kinerja mereka. Masa kerja yang panjang memungkinkan karyawan untuk memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika interpersonal, politik organisasi, dan cara kerja yang efektif di dalam lingkungan yang ada. Mereka dapat menggunakan pengetahuan ini untuk menghindari atau mengelola konflik yang mungkin timbul akibat budaya organisasi yang tidak sesuai dengan nilai atau tujuan mereka. Karyawan yang telah bekerja dalam organisasi untuk waktu yang lama sering memiliki jaringan sosial yang kuat di tempat kerja. Jaringan ini dapat berfungsi sebagai sumber dukungan sosial dan profesional,

membantu mereka untuk tetap terhubung, mendapatkan informasi yang diperlukan, serta memperoleh dukungan dalam menghadapi tekanan atau tantangan yang mungkin muncul akibat budaya organisasi yang negatif. Masa kerja yang lama sering mencerminkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dan profesional terhadap organisasi cenderung lebih mampu mengatasi dampak negatif budaya organisasi terhadap kinerja mereka. Mereka mungkin memiliki motivasi yang lebih besar untuk tetap berkontribusi secara positif meskipun ada ketidaksesuaian budaya.

#### **Peran Masa Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Sistem Kompensasi dengan Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian dinyatakan bahwa H8 diterima, artinya masa kerja mampu memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh signifikan ini didukung dengan nilai koefisien negatif (-0,115), artinya masa kerja dapat memperlemah atau mengurangi dampak negatif dari sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Jika sistem kompensasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, maka masa kerja dapat memainkan peran dalam mengurangi atau memperlemah pengaruh negatif tersebut. Memoderasi negatif di sini mengindikasikan bahwa masa kerja bisa membantu mengurangi efek buruk dari sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin lama seorang karyawan bekerja di organisasi, semakin kecil dampak negatif sistem kompensasi terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan masa kerja yang lama cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana sistem kompensasi di organisasi mereka berfungsi. Mereka mungkin lebih paham tentang kriteria penilaian kinerja, proses evaluasi, dan bagaimana keputusan kompensasi dibuat. Hal ini memungkinkan mereka

untuk mengelola ekspektasi mereka secara lebih realistis terhadap kompensasi mereka dan untuk lebih fokus pada aspek-aspek yang dapat mereka kontrol dalam mencapai pengakuan atau insentif yang adil. Karyawan yang telah bekerja dalam organisasi untuk waktu yang lama umumnya memiliki penguasaan yang lebih besar terhadap keterampilan dan tanggung jawab pekerjaan mereka. Mereka sering kali telah membangun sejumlah keterampilan yang berharga dan dapat menunjukkan kontribusi mereka dengan lebih jelas. Hal ini dapat memberi mereka kepercayaan diri yang diperlukan untuk mempengaruhi penilaian kinerja mereka dalam sistem kompensasi. Sistem kompensasi dalam sebuah organisasi dapat mengalami perubahan dari waktu ke waktu, baik dalam metode evaluasi kinerja maupun dalam struktur penghargaan. Karyawan dengan masa kerja yang panjang mungkin telah mengalami beberapa perubahan ini sebelumnya dan memiliki pengalaman dalam menavigasi atau beradaptasi dengan perubahan tersebut. Mereka mungkin lebih terbiasa dengan bagaimana perubahan tersebut dapat mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka, serta strategi untuk mengatasi dampak negatifnya.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik manajemen perubahan yang dilakukan oleh organisasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan di industri rantai pasok PT XYZ.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik penerapan budaya organisasi maka akan semakin tinggi kinerja karyawan di industri rantai pasok PT XYZ.

3. Sistem kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik sistem kompensasi yang diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan di industri rantai pasok PT XYZ.
4. Status karyawan memoderasi secara negatif pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya ketika status karyawan lebih tinggi atau lebih stabil, efek perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan menjadi berkurang. Sebaliknya, karyawan dengan status yang lebih rendah atau lebih tidak stabil akan mengalami dampak perubahan organisasi yang lebih besar pada kinerja mereka di industri rantai pasok PT XYZ.
5. Status karyawan memoderasi secara positif pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya status karyawan dapat meningkatkan dampak positif dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan status yang lebih baik atau lebih tinggi mungkin lebih dapat memanfaatkan budaya organisasi yang positif untuk meningkatkan kinerja mereka dibandingkan dengan karyawan dengan status yang lebih rendah di industri rantai pasok PT XYZ.
6. Status karyawan tidak mampu memoderasi pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya status karyawan tidak memiliki dampak signifikan pada bagaimana sistem kompensasi mempengaruhi kinerja mereka, yang mana pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan tetap konsisten, terlepas dari status karyawan di industri rantai pasok PT XYZ.
7. Masa kerja memoderasi secara positif pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan dengan masa kerja yang lebih lama menjadi lebih mampu beradaptasi dengan perubahan organisasi, sehingga dampak perubahan tersebut terhadap kinerja mereka menjadi lebih baik atau lebih positif. Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat cenderung tidak merasakan dampak perubahan organisasi dengan cara yang sama di industri rantai pasok PT XYZ.
8. Masa kerja memoderasi secara negatif pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, artinya karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung kurang terpengaruh oleh budaya organisasi, sehingga dampak positif budaya organisasi terhadap kinerja mereka menjadi berkurang. Sebaliknya, karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat cenderung lebih merasakan pengaruh positif budaya organisasi pada kinerja mereka di industri rantai pasok PT XYZ.
9. Masa kerja memoderasi secara negatif pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja karyawan, artinya semakin lama masa kerja seorang karyawan, semakin kecil atau lebih lemah pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang cenderung tidak merasakan efek yang sama dari sistem kompensasi terhadap kinerja mereka seperti karyawan dengan masa kerja yang lebih singkat di industri rantai pasok PT XYZ.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W. & Jogiyanto, 2015. *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Afriyie, E. O., Twumasi, A., Sarpong, E. & Darko, L. O., 2020. The Effect of Compensation on Employees' Performance: A Case of a Technical University in Ghana. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 8(6), pp. 44-54.

- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y. & Jufrizen, 2019. Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3<sup>rd</sup> International Conference on Accounting, Business & Economics*, pp. 263-276.
- Baqi, F. A. & Indradewa, R., 2021. The Effect of COmpensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees. *American International Journal of Business Manajement*, 4(8), pp. 144-151.
- Belyaeva, Z., 2018. Business environment challenges and trends for contemporary SMEs in Europe. *The sustainable marketing concept in European SMEs*.
- Bustomi, M. Z., Waluyati, L. R. & Hardyastuti, S., 2020. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pengolahan Teh Unit Produksi Pagilaran PT Pagilaran. *Jurnal Pertanian Terpadu*, 8(1), pp. 119-129.
- Daniel, C. O., 2019. Effect of Organizational Change on Employee Job Performance. *Asian Journal of Business and Management*, 7(1), pp. 22-27.
- Djalil, M. A., Firdaus & Lubis, A. R., 2020. The Effect of Work Rotation and Work Culture on Work Satisfaction and Work Skill and its Impact on Employee Performance of Dr. Zainoel Abidin Regency Hospital, Banda Aceh, Indonesia. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3(7), pp. 50-55.
- Esthi, R. B., 2021. Effect of compensation, work environment and communication on employee performance in ud. djaya listrik and material. *Forum Ekonomi*, pp. 145-154.
- Etalong, T. A. & Chikeleze, F. O., 2023. Effect of Organizational Culture on Employee Performance: A Survey of Selected Public Sector Organizations in Enugu. *European Journal of Business and Innovation Research*.
- Franadita, D. & Aslami, N., 2022. Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), pp. 2949-2954.
- Ghozali, I. & Latan, H., 2016. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: BP Undip.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. & Sarstedt, M., 2014. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Ivana, M., Rozi, A. & Wahyudi, 2022. Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kemakmuran Jaya Mandiri Ahmad Yani. *Desanta*, 2(2), pp. 199-211.
- Jayanti, K. N. & Dewi, K. T., 2021. Dampak Masa Kerja, Pengalaman Kerja, Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan, Manajemen dan Bisnis, Akuntansi*, 1(2), pp. 75-84.
- Kenedi, J., Satriawan, B. & Khaddafi, M., 2022. The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance. *International Journal of Educational Review, Law And Social Sciences*, 2(6), pp. 817-826.
- Lailla, N. & Mardi, 2022. Organizational Change On Employee Performance. *Procedia of Social Sciences and Humanities*, pp. 404-410.
- Mangkunegara, A. P., 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manurung, R. R., 2023. The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Through the Work Motivation at Head Office of PT. Permodalan Nasional Madani.

- Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(8), pp. 1775-1792.
- Mensah, K. A., Ahiaxonu, E. E. & Twum, E., 2023. Organizational change and its effect on employee performance. A study at the Ghana Broadcasting Corporation. *Wisconsin Journal of Arts and Sciences*, 5(1), p. 77-94.
- Methode, K. et al., 2019. Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi.. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(4), pp. 225-234.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E. & Prayoga, Y., 2021. The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 4(2), pp. 2385-2393.
- Nurannisa, Wardi, Y. & Thaib, I., 2022. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja SDM PKH dengan Organizational Citizen Behavior (OCB) sebagai Moderasi di Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, 11(3), pp. 456 - 476.
- Ogbu, E. F., 2017. The effect of compensation on employee performance in Nigeria civil service: A study of Rivers State board of internal revenue service. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(2), pp. 8-16.
- Permana, E., 2020. Pengaruh Status Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jalur Nugraha Ekakurir Cabang Surabaya Pusat. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 9(5).
- Prawirosumarto, S., Sarjana, P. K. & Gunawan, R., 2017. The Effect of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), pp. 1337-1358.
- Putri, S. A. et al., 2023. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ilmiah*, 2(12), pp. 5136-5141.
- Putro, P. U. & Ananda, A., 2021. Pengaruh Status Pekerja Terhadap Kinerja Dengan Kompensasi Sebagai Moderasi. *Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1), pp. 9-16.
- Saman, A., 2020. Effect Of Compensation On Employee Satisfaction And Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 1(4), pp. 185-190.
- Sekaran, U. & Bougie, R., 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. United Kingdom: John Willey & Sons.
- Soelton, M. et al., 2019. Implementation Of Organizational Commitment In Engineering And Construction Industries. *South East Asian Journal of Contemporary Business, Economic and Law*, 20(5), pp. 167-181.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian kuantitatif. Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, E. & Rahajeng, R., 2022. Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(5), pp. 2691-2708.
- Supriyadi, E., 2013. *Analisis Jalur dan Struktural Equation Modelling*. Jakarta: In Media.

- Tambuwun, C. E., Tewel, B. & Dotulong, L., 2018. Effects Of Organizational Change, Organizational Culture And Work Ethic Towards The Employee Performance Of Airport Authority Region Viii Manado. *Jurnal EMBA*, 6(4), p. 1938 – 1947.
- Wahjoedi, T., 2021. The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*.
- Wellem, I. & Djawoto, 2022. The Effect Of Compensation On Employee Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable. *Proceeding 2 nd International Conference on Business & Social Sciences*, pp. 1400-1410.
- Wirawan, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.