

**PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI, BUDAYA ORGANISASI DAN ETOS KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR OTORITAS BANDAR UDARA  
WILAYAH VIII MANADO**

*EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CHANGE, ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK ETHIC  
TOWARDS THE EMPLOYEE PERFORMANCE OF AIRPORT AUTHORITY  
REGION VIII MANADO*

Oleh:

**Clarisa Ester Tambuwan<sup>1</sup>  
Bernhard Tewal<sup>2</sup>  
Lucky Dotulong<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

<sup>1</sup>[clarisatambuwan28@gmail.com](mailto:clarisatambuwan28@gmail.com)

<sup>2</sup>[bernhardtewal@unsrat.ac.id](mailto:bernhardtewal@unsrat.ac.id)

<sup>3</sup>[luckydotulong@gmail.com](mailto:luckydotulong@gmail.com)

**Abstrak:** Budaya organisasi yang ada menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja, karena dengan adanya budaya kerja yang baik maka membuat organisasi lebih stabil, maju dan memiliki nilai-nilai kerja yang baik. Selanjutnya etos kerja yang berkaitan dengan sikap dan kepribadian pegawai yang memiliki pandangan yang berbeda-beda akan pekerjaan yang dilakukan, sehingga mempengaruhi hasil pekerjaan pada setiap pegawai kantor OTBAN Wilayah VIII Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan indikator-indikator yang ada. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampel jenuh, yaitu mengambil seluruh sampel sebanyak 46 responden. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan perubahan organisasi, budaya organisasi dan etos kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial perubahan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado sebaiknya memperhatikan variabel perubahan organisasi, budaya organisasi, dan etos kerja agar kinerja pegawai semakin baik.

**Kata Kunci :** *perubahan organisasi, budaya organisasi, etos kerja, kinerja pegawai*

**Abstract** Existing organizational culture is a factor that influences performance because with a good work culture it makes the organization more stable, advanced and has a good work values. And work ethic that relates to the attitude and personality of employees who have different views of the work done thus affecting the results of work for each employee of Airport Authority offices region VIII of Manado. This study aims to determine the effect of organizational change, organizational culture, and work ethic on employee performance using the existing indicators. The technique of the analysis used is linear regression with sampling technique in this study was saturated samples, which took all samples as 46 respondents. The results show that simultaneously organizational changes, organizational culture and work ethic have a positive and significant influence on employee performance. Partially organizational changes have a negative and insignificant effect on employee performance, organizational culture has a positive and insignificant effect on employee performance, and work ethic has a positive and significant effect on employee performance. The office of the airport authority region VIII of Manado is better more attention to the variables of organizational change, organizational culture, and work ethic so that employee performance is better.

**Keywords :** *organizational change, organizational culture, work ethic, employee performance*

**PENDAHULUAN****Latar Belakang**

Kinerja merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap pegawai untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada pegawai. Dengan kinerja yang baik, maka setiap pegawai dapat menyelesaikan segala beban pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi pada organisasi dapat teratasi dengan baik. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam organisasi, karena jika tidak ada kinerja maka tujuan organisasi tidak dapat tercapai. Namun, tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya perubahan organisasi yang baik, budaya organisasi yang baik, dan etos kerja yang sangat penting untuk dimiliki setiap pegawai.

Perubahan organisasi memiliki esensi adanya suatu peningkatan kondisi yang lebih baik dari situasi sebelumnya. Suatu organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Menurut Desplaces (2005) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan, bahkan perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang dramatis yang harus dihadapi oleh setiap warga organisasi. Perubahan yang diterima dengan baik akan mempengaruhi hasil pekerjaan dan membuat kinerja semakin baik.

Budaya organisasi atau budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku SDM yang dengan latar belakang dan budaya yang berbeda-beda agar dapat meningkatkan kinerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Pabundu (2006:14) berpendapat bahwa budaya organisasi berfungsi mempersatukan kegiatan para anggota perusahaan yang terdiri dari sekumpulan individu dengan latar budaya yang berbeda. Budaya organisasi sangat berperan penting dalam menciptakan kelancaran dalam segala aspek yang berjalan dalam suatu organisasi/perusahaan, sehingga budaya organisasi yang ada sangat mempengaruhi setiap anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan adanya budaya organisasi yang baik maka kinerja pekerjaan juga akan menjadi baik.

Etos kerja yang tinggi harus dimiliki setiap pegawai atau pemimpin di suatu lembaga, ini sangat membutuhkan kerja keras dan komitmen yang tinggi dari setiap pegawai, kalau tidak organisasi akan sulit berkembang dan sulit untuk mencapai tujuan organisasi. Sinamo (2005) memandang bahwa etos kerja merupakan fondasi dari sukses yang sejati dan otentik. Etos kerja sangat menentukan kinerja seseorang melaksanakan tugas dan kewajibannya. Jika seorang individu dalam kondisi memiliki etos kerja tinggi, maka pekerjaan yang dilakukan akan dapat diselesaikan dengan mudah, namun sebaliknya jika ia memiliki etos kerja yang kurang maksimal, maka besar kemungkinan kinerjanya dalam melaksanakan tugas juga menurun.

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Otoritas Bandar Udara (OTBAN) Wilayah VIII Manado, dengan fokus kajian untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai.

**Tujuan Penelitian**

Penelitian ini pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui pengaruh :

1. Perubahan organisasi, budaya organisasi, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
4. Etos kerja terhadap kinerja pegawai.

**TINJAUAN PUSTAKA****Perubahan Organisasi**

Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju kondisi pada masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektifitasnya (Winardi, 2005:2).

**Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peran dalam mempengaruhi perilaku pegawai hal ini dapat tercermin dari kesempatan berinovasi dan berkreasi, kesempatan dalam berpendapat, hubungan yang baik, dan sebagainya. Sehingga budaya organisasi dapat berfungsi dalam memberikan kepuasan kerja dan kinerja yang optimal dalam

upaya mencapai tujuan organisasi. Fungsi budaya organisasi adalah : 1). Berperan menetapkan batasan. 2). Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi. 3). Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dari pada kepentingan individual seseorang. 4). Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi. 5). Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Pabundu, 2006:12).

### Etos Kerja

Etos kerja sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan dan tujuan setiap organisasi. Setiap organisasi yang ingin maju tentu melibatkan anggota organisasinya untuk meningkatkan kinerja, kinerja yang unggul dapat diciptakan dengan adanya etos kerja yang baik. Etos kerja erat kaitannya dengan kepribadian, perilaku dan karakter. Setiap orang memiliki *internal being* yang merupakan siapa dirinya. Respon internal being terhadap tuntutan eksternal dunia kerja menetapkan etos kerja seseorang (Siregar,2000).

### Kinerja Pegawai

Kinerja yang baik berarti seorang pekerja memiliki kemampuan yang prima dalam bidang kerjanya, sehingga dapat menyelesaikannya dengan efektif, efisien dan produktif sebagaimana yang diharapkan organisasi atau perusahaan. Hasibuan (2005:45) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

### Penelitian Terdahulu

Simbolon (2013), meneliti tentang pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Pada Kantor Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel-variabel tersebut baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Poluakan (2016), yang dalam penelitiannya tentang pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja pada Karyawan PT Sinar Galesong Prima Manado. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perubahan organisasi juga memiliki hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Baworadi, M., Tewal, B., dan Raintung, M (2017) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. FIF Group Manado. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel-variabel tersebut baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kumajas, A., Lengkong, V., dan Wenas R (2016). Meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT PLN (PERSERO) Kantor Wilayah Sulutenggo, dalam penelitian mereka budaya organisasi juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

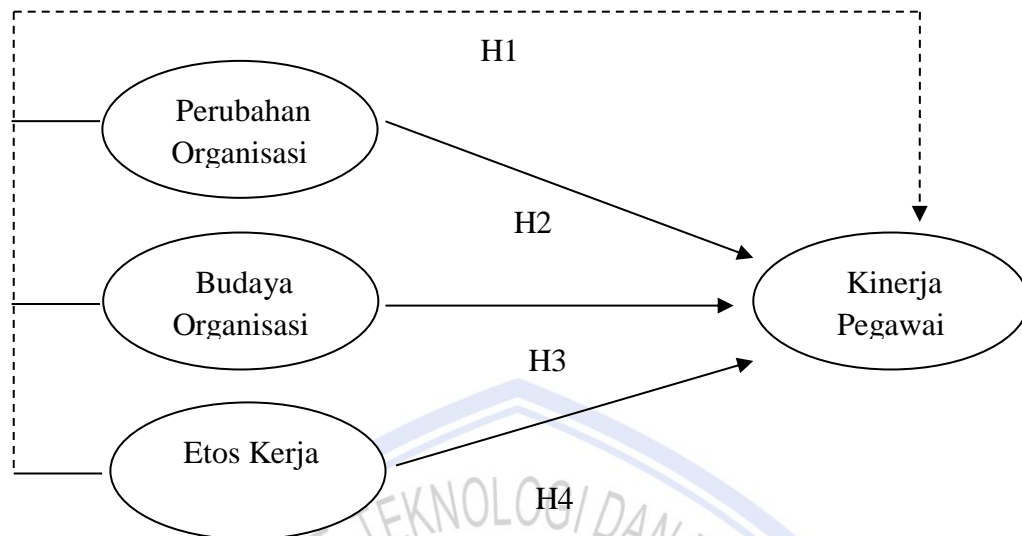
Kembuan, R., Tewal, B., dan Trang, I (2018) meneliti tentang Etos Kerja, Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur TBK, Bitung. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh antara variabel dengan kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara etos kerja dan kinerja pegawai. Salahudin, dkk (2016) dalam penelitian mereka dalam mencari hubungan antara etos kerja dan kinerja pegawai pada SMEs Industry in three major : Selanggor, Kuala Lumpur, and Johor. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara etos kerja dan kinerja pegawai. Selanjutnya pada penelitian Karauwan, R., Lengkong, V., dan Mintardjo C (2015), meneliti pengaruh etos kerja, budaya organisasi, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kajian literatur, maka hipotesa penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- H1. Perubahan organisasi, Budaya organisasi dan Etos Kerja diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan.
- H2. Perubahan Organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial
- H3. Budaya Organisasi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.
- H4. Etos Kerja diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.



**Model Penelitian****Gambar 1. Kerangka Konseptual***Sumber : Kajian Teori***METODOLOGI PENELITIAN****Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini bersifat asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Tempat diadakan penelitian ini adalah pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado yang beralamat di Jln AA Maramis, Kel. Paniki Bawah, Kec. Mapanget Kota Manado.

**Populasi, Besaran Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado yang berjumlah 46 orang. Besaran sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan populasinya dengan teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel.

**Data dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer, adalah data yang diperoleh langsung dari responden, dalam hal ini yaitu pegawai Kantor Otoritas Bandar Udara yang dilakukan berdasarkan metode pengumpulan data kuesioner. Data Sekunder, adalah data yang diperoleh secara tidak langsung baik lewat dokumen, literature, internet, penelitian terdahulu, dan instansi terkait dengan penelitian ini.

**Teknik Pengumpulan Data**

Data primer diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang diedarkan pada responden. Data sekunder diperoleh pada dokumen perusahaan dan mengkaji literatur penelitian terkait.

**Teknik Analisis Data**

Pengujian instrument pada penelitian ini dilakukan berdasarkan pengujian Uji Validitas dan Uji Reliabilitas, dengan menggunakan Program *Statistical Program for Social Science (SPSS)*. Analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan uji asumsi klasik, Uji-F dan Uji-t untuk pembuktian hipotesa.

### Uji Validitas

Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung setiap item (*correlated item-total correlations*) dengan nilai  $r$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel dan bernilai positif  $\geq 0,30$  maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Sugiyono,2012:455).

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *cronbach alpha*. Sebuah data dapat dikatakan sempurna apabila reliabilitas tersebut  $\geq 0,90$ , reliabilitas tinggi apabila alpha antara 0,70-0,90 dan cukup reliabel/ reliabel moderat apabila  $\geq 0,50$  data tersebut dikatakan reliabel (Arikunto, 2005:207).

### Analisa Regresi Linear Berganda

Penelitian ini mengkaji pengaruh antara Perubahan Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Etos Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y), baik secara simultan maupun parsial. Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

### Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini bertujuan untuk melihat besar kecilnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.

### Uji Signifikansi Simultan (Uji-F)

Pengujian dilakukan dengan melihat hasil pada tingkatan signifikan 10% ( $\alpha = 0,10$ ). Apabila nilai signifikan kurang dari 10%, maka berarti variabel bebasnya secara serempak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat.

### Uji Signifikansi Parsial (Uji-t)

Hasil uji statistik  $t$  adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, dilakukan dengan membandingkan *p-value* pada kolom Sig. Masing-masing variabel independen dengan tingkat signifikan yang digunakan 0,05. Jika *p-value*  $\leq 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak. Sebaliknya, jika *p-value*  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima (Nugroho,2005:46).

## HASIL PENELITIAN

### Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 46 responden, namun hasil pengumpulan kuesioner hanya berjumlah 34 orang yang artinya 12 responden tidak mengembalikan kuesionernya. Responden paling banyak adalah laki-laki yaitu 79% dan perempuan 21%, paling banyak berusia 26-35 tahun 40%, berpendidikan S1 yaitu 57%, dan masa kerja terbanyak adalah kurang dari 5 tahun yaitu sebesar 36 %.

### Analisa Data Penelitian

#### Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Item	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
Perubahan Organisasi (X1)	X1.1	0,654	0,338	VALID
	X1.2	0,611	0,338	VALID
	X1.3	0,662	0,338	VALID
	X1.4	0,539	0,338	VALID
	X1.5	0,261	0,338	TIDAK VALID
	X1.6	0,537	0,338	VALID
	X1.7	0,292	0,338	TIDAK VALID
	X1.8	0,407	0,338	VALID

	X2.1	0,443	0,338	VALID	
	X2.2	0,600	0,338	VALID	
Budaya Organisasi (X2)	X2.3	0,495	0,338	VALID	
	X2.4	0,506	0,338	VALID	
	X2.5	0,334	0,338	VALID	
	X2.6	0,011	0,338	TIDAK VALID	
	X2.7	0,560	0,338	VALID	
	X2.8	0,407	0,338	VALID	
	X2.9	0,500	0,338	VALID	
	X2.10	0,529	0,338	VALID	
	Etos Kerja (X3)	X3.1	0,468	0,338	VALID
		X3.2	0,366	0,338	VALID
X3.3		0,345	0,338	VALID	
X3.4		0,499	0,338	VALID	
X3.5		0,428	0,338	VALID	
X3.6		0,513	0,338	VALID	
X3.7		0,611	0,338	VALID	
X3.8		0,749	0,338	VALID	
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,700	0,338	VALID	
	Y2	0,824	0,338	VALID	
	Y3	0,746	0,338	VALID	
	Y4	0,693	0,338	VALID	
	Y5	0,629	0,338	VALID	
	Y6	0,237	0,338	TIDAK VALID	
	Y7	0,251	0,338	TIDAK VALID	
	Y8	0,370	0,338	VALID	
	Y9	0,760	0,338	VALID	
	Y10	0,791	0,338	VALID	

Sumber : Data Hasil Olahan (2018)

Tabel 1 menunjukkan bahwa hampir semua indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai nilai yang lebih besar dari 0,3. Namun beberapa item dinyatakan tidak valid, sehingga item-item tersebut digugurkan dalam pengujian analisis selanjutnya.

### Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	Croanbach's Alpha	Status
1	Perubahan Organisasi	0,624	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,595	Reliabel
3	Etos Kerja	0,566	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,876	Reliabel

Sumber : Data Hasil Olahan (2018)

Dari hasil uji reliabilitas tabel 2, setelah beberapa item tidak valid digugurkan, hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien alpha yang lebih besar dari R tabel (0,338) sehingga dapat dikatakan pengukur masing-masing variabel dari kuesioner dinyatakan reliabel dan konsisten. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang cukup reliabel dengan suatu pengertian bahwa alat ukur cukup dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena alat tersebut sudah baik dan dapat diterima.

### Analisis Regresi Linear Berganda

#### Uji-F (Simultan)

Tabel 3. Hasil Uji-F

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	128,779	3	42,926	3,816	,020 <sup>b</sup>
	Residual	337,486	30	11,250		
	Total	466,265	33			

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

b. Predictors: (Constant), etos kerja, budaya organisasi, perubahan organisasi

Sumber : Data Hasil Olahan (2018)

Berdasarkan tabel 3 hasil Uji-F diketahui tingkat signifikansinya (Sig) adalah 0,020 dengan nilai Fhitung sebesar 3,816. Hal ini berarti perubahan organisasi, budaya organisasi, dan etos kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi H1 dapat diterima atau terbukti.

#### Uji-t (Parsial)

Tabel 4. Koefisien Regresi Linear Berganda dan Hasil Uji-t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	21,886	11,592		1,888	,069		
	perubahan organisasi	-,638	,312	-,464	-2,045	,050	,469	2,131
	budaya organisasi	,123	,205	,096	,598	,554	,945	1,059
	etos kerja	1,077	,324	,745	3,324	,002	,480	2,082

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

Sumber : Data Hasil Olahan (2018)

Berdasarkan Tabel 4, dapat dibuat persamaan regresi linear berganda sebagai berikut :

$$Y = 21,886 - 0,638X_1 + 0,123X_2 + 1,077X_3 + e$$

1. Untuk variabel Perubahan Organisasi (X1) nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $-2,045 \leq$  nilai  $t_{tabel}$  2,045, dengan tingkat signifikansi  $p = 0,050$ , dengan demikian Perubahan Organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti H2 tidak dapat diterima atau tidak terbukti.
2. Untuk variabel Budaya Organisasi (X2) nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $0,598 \leq$  nilai  $t_{tabel}$  2,045, dengan tingkat signifikansi  $p = 0,554$ , dengan demikian Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti H3 tidak dapat diterima atau tidak terbukti.



3. Untuk variabel Etos Kerja (X3) nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,324 \geq$  nilai  $t_{tabel}$  2,045, dengan tingkat signifikansi  $p= 0,002$ , dengan demikian Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wil. VIII Manado. Hal ini berarti H4 dapat diterima atau terbukti.

### Koefisien Determinasi

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,526 <sup>a</sup>	,276	,204	3,354	1,407

a. Predictors: (Constant), etos kerja, budaya organisasi, perubahan organisasi

b. Dependent Variable: kinerja pegawai

Sumber : Data Hasil Olahan (2018)

Tabel 5 menunjukkan koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,526, berarti hubungan antara variabel Perubahan Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Etos Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) sebesar 52,6 %. Nilai R<sup>2</sup> adalah sebesar 0,276, artinya naik atau turunnya kinerja pegawai ditentukan oleh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Etos Kerja sebesar 27,6 %, sedangkan sisanya 72,4 % dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### Pembahasan

#### Pengaruh Perubahan Organisasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil analisis memperlihatkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa adanya resistensi pegawai kantor Otoritas Bandar Udara Wil. III Manado pada perubahan yang terjadi karena menganggap perubahan yang diterapkan merepotkan atau mengganggu. Sikap resistensi terhadap perubahan terjadi karena perubahan tersebut akan mengganggu zona nyaman (*comfort zone*) yang selama ini tertanam dan dirasakan nyaman. Untuk itu pimpinan kantor harus memperhatikan faktor perubahan yang terjadi dalam organisasi, apakah perubahan dapat diterima atau terjadi sikap resistensi pada perubahan tersebut. Penelitian ini bertolak belakang dengan temuan Simbolon (2013), Sunaryo (2017), dan Poluakan (2016) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Pimpinan perusahaan perlu memperhatikan perubahan organisasi yang terjadi agar dapat diterima oleh organisasi, sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai menjadi lebih baik.

#### Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil analisis data dan hipotesis memperlihatkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Otoritas Bandar Udara Wil. III Manado. Manajemen harus menanamkan nilai-nilai kerja yang kuat bagi setiap pegawai, karena budaya yang kuat merupakan inti dimana organisasi itu dipegang secara mendalam dan dianut sepenuhnya. Makin banyak anggota organisasi menerima hal-hal inti maka makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu. Budaya yang kuat dapat seharusnya meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini bertolak belakang dengan temuan Baworadi (2017), dan Kumajas (2016). Organisasi harus lebih menanamkan nilai-nilai kerja yang kuat bagi setiap pegawai, karena budaya yang kuat merupakan inti dimana organisasi dapat berhasil dan mencapai tujuan yang direncanakan.

#### Pengaruh Etos Kerja (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Hasil analisis data dan hipotesis memperlihatkan bahwa etos kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peran dari etos kerja sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Dengan adanya Etos Kerja yang baik ditempat kerja maka Kinerja Pegawai dapat meningkat dan dengan demikian dapat membuat pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kembuan., Tewal., dan Trang (2018), Salahudin dkk (2016), serta penelitian Karauwan., Lengkong., dan Mintardjo (2015). Organisasi harus mempertahankan etos kerja yang baik, karena dengan adanya etos kerja yang baik ditempat kerja maka kinerja pegawai dapat meningkat dan dengan demikian dapat membuat pekerjaan terselesaikan dengan baik.



**PENUTUP****Kesimpulan**

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah :

1. Perubahan organisasi, budaya organisasi, dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado secara simultan.
2. Perubahan organisasi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado secara parsial.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado secara parsial.
4. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado secara parsial.

**Saran**

Saran yang dapat diberikan adalah :

1. Pimpinan Kantor agar lebih memperhatikan faktor perubahan organisasi dalam meningkatkan efektifitas kinerja pegawai. Pimpinan juga perlu meyakinkan para anggota agar perubahan tersebut dapat diterima sehingga pegawai dapat menyesuaikan diri dan dapat menerima perubahan tersebut.
2. Pimpinan perlu memperhatikan budaya organisasi yang ada agar pegawai dapat memiliki kinerja yang baik, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan optimal.
3. Pimpinan harus mempertahankan etos kerja yang baik, karena etos kerja yang baik ditempat kerja maka kinerja pegawai akan meningkat dan pekerjaan akan terselesaikan dengan baik.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. 2005. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Baworadi, M., Tewal, B., dan Raintung, M. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. FIF Group Manado. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. ISSN 2303-1174 Vol.5 No.2. Hal 712-724. <http://media.neliti.com/media/publications/131392-ID-pengaruh-kepemimpinan-transaksional-dan.pdf> Diakses pada 7 September 2018
- Desplaces, D. 2005. *A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change*. *Journal of Behavioral and Applied Management* Vol. 7 No. 1 hal 25-39 September 2005, <http://www.highbeam.com/doc>
- Hasibuan, S. P. M. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Karauwan, R., Lengkong, V. dan Mintardjo C. 2015. Pengaruh Etos Kerja, Budaya Organisasi, dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Minahasa Selatan. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. ISSN 2303-1174 Vol.3 No.3. Hal 1196-1207. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/download/10125/9711> Diakses pada 7 September 2018.
- Kembuan, R., Tewal, B., dan Trang, I. 2018. Etos Kerja, Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur TBK, Bitung. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. ISSN 2303-1174 Vol. 6 No. 3. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/index> diakses 23 September 2018
- Kumajas, A., Lengkong, V. dan Wenas, R. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (PERSERO) Kantor Wilayah Suluttenggo. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. ISSN 2303-1174 Vol. 4 No. 4 hal 1200-1208 September 2016, <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/15258> Diakses pada 7 September 2018.

- Nugroho, A. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian dengan SPSS*. Andi Yogyakarta, Yogyakarta.
- Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Edisi Kelima. Bumi Aksara, Jakarta.
- Poluakan, F. 2016. Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*. ISSN 2303-1174 Vol 4 No. 3 hal 1057-1067 September 2016, <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/14579> Diakses pada 7 September 2018.
- Salahudin, S, N., Alwi, M, N., Baharudin, S, S., dan Halimat, S, S. 2016. The Relathionship Between Work Ethics and Job Performance in SMEs Industry in three major : Selanggor, Kuala Lumpur, and Johor. *The European Proceedings of Social & Behavioural Science*. ISSN 2357-1330 <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.02.43> Diakses pada 7 September 2018.
- Sinamo, J. 2005. *Delapan Etos Kerja Profesional*. Institut Mahardika, Jakarta.
- Siregar, S. 2000. *Sumber Daya Manusia (Konsep Universal Etos Kerja)*. PT. Gramedia, Jakarta.
- Simbolon, R. 2013. Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin. *Jurnal Wawasan Manajemen*. ISSN 2461-0593 Vol.1 No.1 Februari 2013, <http://jwm.ulm.ac.id/id/index.php/jwm/article/view/59> Diakses pada 7 September 2018.
- Sunaryo. 2017. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sisiran Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. ISSN 1693-7619 Vol. 18 No. 1 hal 101-114 2017, <http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/mbisnis>. Diakses pada 7 September 2018.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Winardi. 2005. *Manajemen Perubahan*. Pranada Media, Jakarta.