

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, BUDAYA ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK SULUT GO***THE INFLUENCE OF CHANGE MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL CULTURE AND WORK INVOLVEMENT TO EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. BANK SULUT GO*

Oleh :

**Abrian Imanuel Kojo<sup>1</sup>****Paulus Kindangen<sup>2</sup>****Yantje Uhing<sup>3</sup>**<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen  
Universitas Sam Ratulangi Manado

Email:

<sup>1</sup>[abriankoyo@gmail.com](mailto:abriankoyo@gmail.com)<sup>2</sup>[pauluskindangen@gmail.com](mailto:pauluskindangen@gmail.com)<sup>3</sup>[yantje\\_uhing@unsrat.ac.id](mailto:yantje_uhing@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Go. Metode Analisis yang digunakan untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sulut Go adalah menggunakan analisis regresi berganda dengan bantuan program statistik SPSS for Window versi 20. Populasi penelitian adalah 100 orang karyawan dan sampel analisis adalah 80 orang karyawan. Hasil penelitian ini mendapatkan bahwa secara simultan manajemen perubahan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan keterlibatan kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pada PT. Bank Sulut Go dan secara parsial Manajemen Perubahan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Keterlibatan Kerja ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go. Saran penelitian yang diperoleh adalah manajemen dan para karyawan dari PT. Bank Sulut Go harus mempertahankan dan meningkatkan manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja di kantor utama BUMN ini dan harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** manajemen perubahan, budaya organisasi, keterlibatan kerja, kinerja karyawan

**Abstract:** This research's aim is to figure out the influence of Change Management, Organizational Culture and Work Involvement to Employee Performance at PT. Bank Sulut Go. The used analyzed method for examining the influence of Change Management, Organizational Culture and Work Involvement to Employee Performance at PT. Bank Sulut Go is using multiple regression analysis with the assistance of SPSS for Window version 20 statistical program. Research population is 100 employees and analyzed sample are 80 employees. This research result has discover Change Management ( $X_1$ ), Organizational Culture ( $X_2$ ) and Work Involvement ( $X_3$ ) variables simultaneously and significantly influence Employee Performance at PT. Bank Sulut Go and Change Management ( $X_1$ ), Organizational Culture ( $X_2$ ) and Work Involvement ( $X_3$ ) variables partially and significantly influence Employee Performance at PT. Bank Sulut Go. Obtained research suggestions are management authorities and employees from PT. Bank Sulut Go must maintain and enhance change management, organizational culture and work involvement in this state-owned company branch office and must overview other factors that influence the degree of employee performance.

**Keywords:** change management, organizational culture, work involvement, employee performance

**PENDAHULUAN**

Beragam organisasi di abad ke-21 ini akan lebih maju jika adaptif dan tanggap terhadap perubahan, baik perubahan yang bersumber dari dalam organisasi maupun dari lingkungan eksternal. Organisasi baik bisnis maupun nirlaba menghadapi tuntutan perubahan yang semakin masif dan cepat. Hal ini menyebabkan para pemimpin organisasi untuk bersikap proaktif menyikapi perubahan. Sehubungan dengan hal tersebut, pengembangan organisasi khususnya dalam rangka peningkatan kinerja organisasi perlu terus dilakukan beragam inovasi dan kreativitas agar peningkatan kinerja tersebut akan menjadi langgeng dalam menghadapi tantangan jaman.

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek penting yang menjadi pertimbangan dari para pimpinan dan tim manajemen dari setiap organisasi atau perusahaan. Pemahaman mengenai manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja dan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja karyawan yang ideal adalah hal yang sangat diperhatikan secara khusus oleh pihak pimpinan dan manajemen dari setiap perusahaan jasa, dikarenakan akan menentukan maju atau mundurnya suatu organisasi atau perusahaan.

Perusahaan perbankan di era industri 4.0 dalam menghadapi perubahan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia perlu berbenah menghadapi perubahan khususnya berbasis teknologi seperti *financial technology* atau fintech, IoT, AI, komputasi awan dan beragam perubahan teknologi dengan meningkatkan kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang bekerja di perbankan. Perubahan ini menuntut peningkatan kinerja karyawan seperti misalnya menciptakan dan meningkatkan manajemen perubahan, penciptaan budaya organisasi serta menciptakan keterlibatan kerja dalam rangka peningkatan kinerja karyawan.

PT. Bank Sulut Go adalah salah satu bank milik pemerintah dan memberikan pelayanan keuangan kepada seluruh masyarakat di Provinsi Sulawesi Utara, Provinsi Gorontalo dan beberapa area di provinsi lain di Indonesia. Adanya kompetisi dengan bank-bank lain dan lembaga keuangan lainnya di Kota Manado dan sekitarnya dan makin berkembangnya kebutuhan pelayanan keuangan dari masyarakat di kota ini membuat pihak pimpinan dan manajemen dari bank ini memperhatikan bagaimana kinerja dari semua karyawan yang bekerja di PT. Bank Sulut Go dan pengaruh dari manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian penelitian ini untuk mengetahui pengaruh:

1. Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulut Go.
2. Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulut Go.
3. Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulut Go.
4. Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulut Go.

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

Esensi dari suatu perubahan adalah adanya 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 sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. 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 (Robbins, 2006). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sasaran utama perubahan dalam organisasi terdiri dari perubahan sikap dan ketrampilan kerja, perubahan peran kerja, teknologi dan strategi. Perubahan yang fokus pada sikap melibatkan perubahan sikap dan nilai-nilai dengan daya tarik persuasif, program pelatihan, pembentukan tim dan program perubahan budaya sedangkan pendekatan dalam ketrampilan kerja dapat dilakukan dengan program pelatihan kerja. Perubahan peran kerja dapat dilakukan antara lain dengan cara merancang kembali pekerjaan karyawan dengan aktifitas dan tanggungjawab yang berbeda, reorganisasi arus kerja, mengubah kriteria dan lain sebagainya. Pendekatan dalam bidang teknologi dilakukan dengan cara memperkenalkan peralatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Strategi kompetitif

dalam perubahan menuntut perubahan secara konsisten terhadap individu-individu, peran kerja dan teknologi (Sunyoto & Burhanuddin, 2011).

### **Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut (Wibowo, 2011).

### **Budaya Organisasi**

Tika (2006) menyatakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas.

### **Keterlibatan Kerja**

Wijayanti (Wijayanti, 2014) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk mendorong meningkatkan komitmen demi keberhasilan perusahaan. Keterlibatan karyawan membuat mereka merasa dihargai, merasa memiliki, merasa lebih bertanggung jawab, merasa lebih bangga, dan akan meningkatkan kinerjanya.

### **Kinerja Karyawan**

Mangkunegara (2015) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mathis & Jackson (2012) memberikan definisi kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Hubungan Antar Manajemen Perubahan Dengan Kinerja Karyawan**

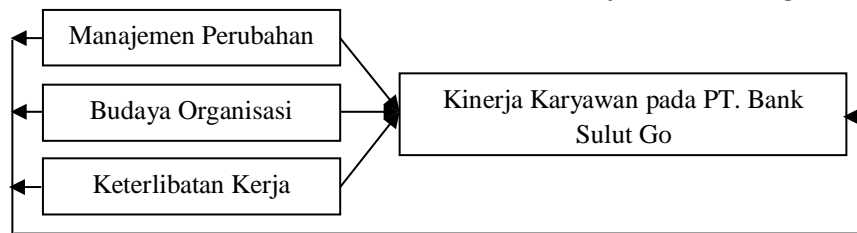
Wibowo (2011) menyatakan bahwa hasil menunjukkan bahwa Perubahan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi perubahan organisasi dibandingkan dengan nilai alpha penelitian. Hasil ini menunjukkan bahwa setiap terjadinya perubahan pada perubahan organisasi, maka secara langsung akan mempengaruhi kinerja pegawai.

#### **Hubungan Antar Budaya Organisasi Dengan Kinerja Karyawan**

Bawarodi, dkk (2017) menyatakan bahwa organisasi atau perusahaan yang baik tidak hanya mengimplementasikan dasar dari fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, action, controlling* dan *evaluating*, namun memperhatikan secara seksama nilai-nilai dan bagaimana karyawan beradaptasi dalam lingkungan organisasi yang merupakan bagian dari budaya organisasi adalah salah satu cara bagaimana karyawan mengimplementasikan *job description* mereka.

#### **Hubungan Antar Keterlibatan Kerja Dengan Kinerja Karyawan**

Suatu perusahaan atau suatu organisasi keterlibatan karyawan sangat berperan penting karena karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang di lakukan dan benar-benar peduli dengan kerja itu contohnya dengan senang hati memenuhi peraturan-peraturan perusahaan, mendukung kebijakan perusahaan dan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan.



**Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Sumber: Data Hasil Proses

### Hipotesis

- H<sub>a</sub>: Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go, secara simultan.  
 H<sub>1</sub>: Manajemen Perubahan diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go secara parsial.  
 H<sub>2</sub>: Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go secara parsial.  
 H<sub>3</sub>: Keterlibatan Kerja diduga berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go secara parsial.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Menurut Arikunto (2012), metode penelitian adalah cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Metode dan jenis penelitian yang digunakan adalah metode asosiatif korelasional. Menurut Arikunto (2012), koefisien korelasi adalah suatu alat statistik, yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil pengukuran dua variabel yang berbeda agar dapat menentukan tingkat hubungan antara variabel-variabel ini.

### Lokasi atau Objek Penelitian

Lokasi atau objek Penelitian ini adalah salah satu kantor dari PT. Bank Sulut Go di Provinsi Sulawesi Utara, yaitu PT. Bank Sulut Go Cabang Utama.

### Populasi dan Sampel Penelitian

Berdasarkan Sugiyono (2018), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang dianalisa adalah para karyawan dari PT. Bank Sulut Go.

Menurut Sujarweni (2015), sampel adalah sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian. Bila populasi besar, peneliti tidak mungkin mengambil semua untuk penelitian misal karena terbatasnya dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Sampel penelitian ini adalah sebanyak 80 orang karyawan dari PT. Bank Sulut Go.

### Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan. Menurut Drumond (2013), sumber data dibedakan menjadi dua golongan, yaitu: 1) Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dalam hal ini dengan melakukan survey lapangan yang menggunakan metode pengumpulan data original lewat pembagian kuesioner; dan 2) Data Sekunder, yaitu data yang diambil dari perusahaan berupa dokumen, catatan, laporan-laporan, hasil-hasil penelitian, buku-buku, artikel dan berbagi publikasi serta instansi terkait yang relevan dengan masalah yang diangkat.

### Teknik Pengumpulan Data

Prosedur yang digunakan dalam pengumpulan data adalah Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu Penelitian yang langsung dilakukan pada organisasi atau objek yang bersangkutan, dimana yang diambil sebagian besar diperoleh dengan teknik sebagai berikut.

1. Interview.
2. Observasi.
3. Daftar Pertanyaan (Questioner/Angket).

### Skala Instrumen Penelitian

Dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel di ukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pertanyaan atau pertanyaan tipe likert. Penjelasan skala likert dikemukakan oleh Sugiyono (2013) adalah “Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan”.

### Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Berdasarkan Nasution & Usman (2008), suatu alat pengukur dikatakan valid, jika alat itu mengukur apa yang harus diukur oleh alat itu. dalam ilmu sosial sukar mencapai ukuran standar serupa itu. Sifat-sifat psikologis-sosial bersifat tak empiris yang dapat diamati dan diukur pernyataannya dalam bentuk kelakuan manusia. Kita duga bahwa sifat itu terkandung dalam bentuk kelakuan itu. Dari keseluruhan itu peneliti memilih sejumlah tertentu yang digunakan untuk mengukur hingga manakah seorang memiliki sifat itu. validitas ada macam-macamnya yaitu (1) validitas isi, (2) validitas prediktif (3) validitas construct (konstruk).

Berdasarkan Nasution & Usman (2008), suatu alat pengukur dikatakan reliable bila alat itu dalam mengukur suatu gejala pada waktu yang berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama. Jadi alat yang reliable secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Dalam suatu percobaan kita biasanya mengadakan pengukuran sebelum dan sesudah percobaan itu. Bila terdapat perbedaan, maka itu dianggap bahwa perubahan yang terjadi itu adalah pengaruh variabel eksperimen. Karena itu reliabilitas alat itu merupakan syarat mutlak untuk menentukan pengaruh variabel yang satu terhadap variabel yang satu lagi. Di samping itu reliabilitas ini juga merupakan syarat bagi validitas suatu tes.

### Teknik Analisis Data

#### Koefisien Korelasi (R) Dan Determinasi (R<sup>2</sup>)

Menurut Kuncoro (2013), koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Formula untuk menghitung koefisien determinasi adalah:

$$R^2 = (TSS-SSE)/TSS = SSR/TSS$$

Nilai Koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Uji determinan (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

#### Asumsi Klasik

##### Asumsi Klasik Heteroskedastisitas

Menurut Kuncoro (2013), heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya. Artinya, setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatarbelakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model. Gejala heteroskedastisitas lebih sering dijumpai dalam data kerat silang daripada runtut waktu, maupun juga sering muncul dalam analisis yang menggunakan data rata-rata.

##### Asumsi Klasik Multikolinearitas

Menurut Kuncoro (2013), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya memiliki distribusi data normal atau tidak. Model regresi yang baik memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Salah satu cara termudah untuk melihat normalitas adalah dengan melihat histogram yang membandingkan antara data observasi dan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal.

#### Analisis Regresi Berganda

Untuk mencapai tujuan penelitian maka digunakan metode analisis regresi linear berganda. Menurut Sugiyono (2012), regresi linear berganda dilakukan untuk meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel dependen (kriterium), bila dua atau lebih variabel independent sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik-turunkan nilainya) jadi analisis regresi linear berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal 2. Formula yang digunakan adalah.  $Y = \alpha + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \epsilon$

**Pengujian Hipotesis****Uji t**

Berdasarkan Kuncoro (2011), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas secara individual dalam menerapkan variasi variabel terikat. Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas/penjelas secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Cara untuk melakukan uji t ada dua yaitu dengan melihat tingkat signifikansi dan dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$ .

**Uji F**

Menurut Kuncoro (2011), uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. ANOVA (*Analysis of Variance*) digunakan untuk melakukan uji signifikan simultan (Ghozali, 2005, dalam Kuncoro (2011: 107)).

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Hasil Penelitian****Pengujian Validitas****Tabel 1. Hasil Uji Validitas**

ITEM	Corrected Item-Total Correlation	koefisien korelasi minimal	Keterangan	ITEM	Corrected Item-Total Correlation	koefisien korelasi minimal	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	0,549		Valid	X <sub>3.1</sub>	0,584		Valid
X <sub>1.2</sub>	0,630		Valid	X <sub>3.2</sub>	0,867		Valid
X <sub>1.3</sub>	0,630	> 0,30	Valid	X <sub>3.3</sub>	0,837	> 0,30	Valid
X <sub>1.4</sub>	0,614		Valid	X <sub>3.4</sub>	0,521		Valid
X <sub>1.5</sub>	0,862		Valid	X <sub>3.5</sub>	0,860		Valid
X <sub>2.1</sub>	0,387		Valid	Y <sub>1.1</sub>	0,537		Valid
X <sub>2.2</sub>	0,672		Valid	Y <sub>1.2</sub>	0,809		Valid
X <sub>2.3</sub>	0,739	> 0,30	Valid	Y <sub>1.3</sub>	0,806	> 0,30	Valid
X <sub>2.4</sub>	0,448		Valid	Y <sub>1.4</sub>	0,604		Valid
X <sub>2.5</sub>	0,701		Valid	Y <sub>1.5</sub>	0,778		Valid

Sumber: Olahan, 2019

Tabel 1 menunjukkan bahwa keseluruhan item pertanyaan untuk variabel Manajemen Perubahan (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Keterlibatan Kerja (X<sub>3</sub>) dan Kinerja Karyawan (Y) adalah valid, karena semua item hasilnya berada diatas dari koefisien korelasi minimal 0,30 .

**Pengujian Reliabilitas****Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas**

ITEM	$r_{hitung}$ (Cronbach's Alpha)	r test	Status
X <sub>1</sub>	<b>0,889</b>	➤ 0,60	Reliabel
X <sub>2</sub>	<b>0,939</b>	➤ 0,60	Reliabel
X <sub>3</sub>	<b>0,887</b>	➤ 0,60	Reliabel
Y	<b>0,887</b>	➤ 0,60	Reliabel

Sumber: Olahan, 2019

Berdasarkan pada hasil Reliability Statistics, uji reliabilitas dapat dilihat pada nilai Koefisien Cronbach Alpha masing-masing variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  dan  $Y$  berada diatas nilai minimal  $r$  test = 0,600 , dengan demikian bisa disimpulkan bahwa kuesioner tersebut secara keseluruhan reliabel, artinya variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan  $Y$  dinyatakan reliabel. Sehingga analisis data dapat dilanjutkan untuk memprediksi hubungan antar variabel sesuai dengan hipotesis yang diajukan (Riduwan, 2011).

**Tabel 3. Koefisien Regresi Uji t, Uji F**

Variabel	B	Standart Error	t <sub>hitung</sub>	Sig	Ket
Constant	0,380	0,284	1,339	0,185	Signifikan
Manajemen Perubahan ( $X_1$ )	+0,390	0,113	3,452	0,001	Signifikan
Budaya Organisasi ( $X_2$ )	+0,185	0,078	2,365	0,021	Signifikan
Keterlibatan Kerja ( $X_3$ )	+0,360	0,105	3,435	0,001	Signifikan
R = 0,873		Sig F= 0,000		Jumlah sampel =80	
R Square =0,762		F hitung = 80,986		t tabel = 1,66412	
Adjusted R Square = 0,752		F Tabel = 2,72		$\alpha = 0,05$	
Kinerja Karyawan ( $Y$ ) = 0,380 + 0,390 $X_1$ + 0,185 $X_2$ + 0,360 $X_3$ + e					

Sumber: Olahan, 2019

### Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan Tabel 3 diatas, diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = 0,380 + 0,390 X_1 + 0,185 X_2 + 0,360 X_3 + e$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas, dapat menginformasikan bahwa :

1. Nilai konstanta sebesar 0,380 artinya jika variabel independen yang terdiri dari Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja dianggap tidak ada atau tidak diterapkan maka Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go sebesar 0,380 skala satuan dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap tetap.
2. Koefisien regresi Manajemen Perubahan sebesar 0,390 artinya, jika Manajemen Perubahan dinaikkan sebesar 1 skala satuan maka akan meningkatnya Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go, sebesar 0,390 skala satuan dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap tetap.
3. Koefisien regresi Budaya Organisasi sebesar 0,185 artinya jika Budaya Organisasi meningkat sebesar 1 skala satuan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go sebesar 0,185 skala satuan dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap tetap.
4. Koefisien regresi Keterlibatan Kerja sebesar 0,360 artinya jika Keterlibatan Kerja meningkat sebesar 1 skala satuan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go sebesar 0,360 skala satuan dengan asumsi faktor-faktor lain dianggap tetap.

### Koefisien Korelasi dan Determinasi

Hasil koefisien korelasi atau  $R$  sebesar 0,873 hal ini menunjukkan bahwa hubungan Manajemen Perubahan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Keterlibatan Kerja ( $X_3$ ), terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go ( $Y$ ), mempunyai hubungan yang positif yaitu sebesar 87,3% atau bisa dikatakan keeratan hubungannya sangat kuat. Hasil Koefisien Determinasi atau  $R$  square ( $R^2$ ) adalah 0,762 yang menunjukkan 76,2% variasi Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go ( $Y$ ) dapat dijelaskan oleh variasi dari Manajemen Perubahan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Keterlibatan Kerja ( $X_3$ ), sementara sisanya sebesar 23,8% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis

#### Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)

Uji nilai  $F$  dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara bersama Manajemen Perubahan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Keterlibatan Kerja ( $X_3$ ), terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go ( $Y$ ), sehingga dilakukan uji hipotesis. Uji hoptesis pengaruh secara bersama menggunakan uji  $F$ .

Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan angka taraf signifikan hasil perhitungan dengan taraf signifikan 0,05 (5%) dengan kriteria sebagai berikut :

1. Jika  $F_{hitung} (sig) \geq (\alpha) 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  di tolak, artinya tidak ada pengaruh yang nyata Manajemen Perubahan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Keterlibatan Kerja ( $X_3$ ), terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go (Y).
2. Jika  $F_{hitung} (sig) \leq (\alpha) 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  di terima, artinya ada pengaruh yang nyata Manajemen Perubahan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan Keterlibatan Kerja ( $X_3$ ), terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go (Y).

Berdasarkan perhitungan menunjukkan bahwa nilai hitung F sebesar 80,986 dengan tingkat signifikan sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja, berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go.

Karena Nilai  $F_{hitung} (80,986) > \text{nilai } F_{tabel} (2,72)$ , maka dapat disimpulkan bahwa model persamaan regresi yang terbentuk masuk kriteria fit (cocok), sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa diduga Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja, secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go dapat di terima.

### **Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)**

Adapun kesimpulan pengujian hipotesis secara parsial pada Tabel 3 adalah:

1. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Manajemen Perubahan sebesar 3,452 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,66412 dengan tingkat signifikan  $0,000 > 0,05$ , sehingga  $H_0$  ditolak artinya Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go.
2. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Budaya Organisasi sebesar 2,365 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,66412 dengan tingkat signifikan  $0,018 < 0,05$  hingga  $H_0$  ditolak artinya variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go.
3. Nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel Keterlibatan Kerja sebesar 3,435 lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,66412 dengan tingkat signifikan  $0,005 < 0,05$  hingga  $H_0$  ditolak artinya variabel Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Go.

### **Pembahasan**

#### **Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Secara Umum**

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen perubahan, budaya organisasi dan keterlibatan kerja memberikan dampak dalam kinerja para karyawan di PT. Bank Sulut Go dalam pemberian layanan keuangan kepada semua nasabahnya. Setiap karyawan di bank milik pemerintah ini memahami bahwa manajemen perubahan penting dalam konsep layanan keuangan dan penerapannya, dengan mempertimbangkan esensi dari budaya kerja dan sosial ketika bekerja dan berinteraksi dengan karyawan-karyawan lainnya dan bagaimana pihak pimpinan dan manajemen sumber daya manusia memberikan apresiasi akan hasil pekerjaan mereka.

#### **Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil pengujian antara variabel Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Karena manajemen perubahan berpengaruh terhadap kinerja pegawai maka Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Minahasa Utara harus memberi dorongan kepada semua pegawai agar setiap perubahan yang terjadi dapat meningkatkan kinerja pegawai.

#### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis penelitian terbaru ini mengenai hubungan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Di setiap organisasi atau perusahaan, kontak di antara personil, khususnya satu karyawan dengan karyawan lainnya, merupakan suatu hal yang biasa terlihat. Budaya organisasi yang baik di kantor, pabrik pembuatan produk dan penjualan barang atau penyediaan di antara para karyawan akan membuat komunikasi mereka menjadi optimum.

#### **Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis tentang pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada penelitian saat ini. Setiap karyawan pasti memiliki keinginan untuk terlibat secara total dalam pencapaian visi dan semua misi



organisasi atau perusahaan, baik secara finansial maupun non-finansial. Tidak dapat dipungkiri keinginan untuk diakui atau dihargai pasti dimiliki oleh setiap personil yang bekerja di suatu organisasi atau perusahaan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan-kesimpulan penelitian ini adalah:

1. Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja, secara bersama-sama atau simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go.
2. Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go.
3. Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go.
4. Keterlibatan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Go.

### Saran

Saran-saran yang dapat diberikan adalah:

1. Pihak manajemen dan para karyawan dari PT. Bank Sulut Go harus mempertahankan dan meningkatkan manajemen perubahan, budaya organisasi Dan keterlibatan kerja di kantor utama BUMN ini, agar supaya tingkat kinerja karyawan tetap baik, atau bahkan menjadi jauh lebih baik lagi.
2. Pihak manajemen dan pimpinan dari PT. Bank Sulut Go harus memperhatikan faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, agar supaya kantor utama ini akan terus memberikan layanan keuangan kepada masyarakat di Provinsi Sulawesi Utara dan semua area pelayanan di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2012). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astuti, N. W. 2016. Pengaruh Keterlibatan, Disiplin, Dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Tegal. *Skripsi*. Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiG84G1r8PhAhXHV7wKHYnrAzcQFjAAegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Flib.unnes.ac.id%2F26272%2F1%2F7101412113.pdf&usg=AOvVaw3OKCvi4NzEmUtoJwyuqAje>. Diakses hari jumat, tanggal 21 Desember Desember 2018, jam 3.56.10 sore.
- Bawarodi, M., Tewal, B., & Raintung, M. Ch. (2017). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. FIF GROUP MANADO. *Jurnal EMBA*, 5(2), 714–724.
- Dumanauw, I. P., Taroreh, R. N. dan Uhing, Y. 2018. Pengaruh Manajemen Perubahan, Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal EMBA*, Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2398 – 2407, ISSN 2303-1174. [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi6Mbo-6HiAhX8\\_XMBHVuwCogQFjACegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fjournal.unsrat.ac.id%2Findex.php%2Femba%2Farticle%2FviewFile%2F21008%2F20720&usg=AOvVaw3LhM0JouUIYWd2tSrfEziK](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi6Mbo-6HiAhX8_XMBHVuwCogQFjACegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fjournal.unsrat.ac.id%2Findex.php%2Femba%2Farticle%2FviewFile%2F21008%2F20720&usg=AOvVaw3LhM0JouUIYWd2tSrfEziK). Diakses hari Jumat, tanggal 17 Mei 2019, jam 2.48.45 siang.
- Drumond, H. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga: Jakarta.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, M. E., & Usman, H. M. (2008). *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: FE UI.
- Pambudi, T. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai. *JOM Fekon*, Vol. 4 No. 1 (Februari) 2017. [https://www.neliti.com/journals/jom-fe-unri?per\\_page=100&page=2](https://www.neliti.com/journals/jom-fe-unri?per_page=100&page=2). Diakses hari kamis, tanggal 20 Desember 2018, jam 9.29.46 pagi.

- Paryadi, D. 2016. Pengaruh Implementasi Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bakti Timah PangkalPinang. *Naskah Publikasi*. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Bangka Belitung.  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjf8NPjscPhAhUMfbwKHRKcCPoQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fijbe-research.com%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F02%2FNASKAH-PUBLIKASI-DEDE-PARYADI-203-12-11-018.pdf&usg=AOvVaw3ffbPhI7OvoTjKpjeesmLi>. Diakses hari jumat, tanggal 21 Desember 2018, jam 8.54.08 malam.
- Rizwan, Musnadi, S dan Faisal. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan RSUD Meuraxa Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, Volume 2, No. 1 Januari 2018, pp. 78-87, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, ISSN 2302-0199. <http://www.jurnal.unsyiah.ac.id/JMM/article/view/10317/8107>. Diakses hari jumat, tanggal 21 Desember 2018, jam 4.03.46 sore.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Sugiyono. (2012). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sunyoto, D., & Burhanuddin. (2011). *Perilaku Organisasional*. Jakarta: PT. Buku Seru.
- Tika, Moh. P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2011). *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan*. Bandung: Alfabeta.
- Wijayanti, I. D. S. (2014). *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendikia.
- Wijayanti, T. E. 2017. Analisis Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Keinginan Karyawan Untuk Berpindah Dengan Etika Kerja Islam Sebagai Variabel Moderasi (Studi pada BNI Syariah Cabang Surakarta). *Skripsi*, Program Studi S1 Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Salatiga.  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjSssLhtMPhAhVN7WEKHxz7Bu8QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Frepository.perpus.iainsalatiga.ac.id%2F2472%2F1%2FSKRIPSI%2520TETI.pdf&usg=AOvVaw30v8Ga9tQ5Rmsk58RmjsTe>. Diakses hari rabu, tanggal 10 April 2019, jam 12.17.00 subuh.

