

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, STRUKTUR
ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH INDONESIA
KANTOR CABANG SUKAMAKMUR ACEH BESAR**

SKRIPSI

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas dan
Memenuhi Syarat Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**

Oleh

**ORIZAL
NPM: 1802120002**



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
BANDA ACEH
2021**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI
JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

Banda Aceh, 04 Maret 2022

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

TANDA PERSETUJUAN/PENGESAHAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

ORIZAL
NPM : 1802120002

Dengan judul:

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, STRUKTUR ORGANISASI,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG
SUKAMAKMUR ACEH BESAR**

Yang diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

Menyetujui / Mengesahkan :

Ketua Program Studi
Manajemen

Survani Murad, SE, M. Si

NIK: 19720205 200103 2 001

Pembimbing I

Drs. Tarmizi Gadeng, SE, M. Si, MM

NIK: 19700408 199401 1 001

Pembimbing II

Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM

NIK: 19870513 201306 2 001

Mengetahui,
Dekan,

Drs. Tarmizi Gadeng, SE, M. Si, M. M

NIK: 19700408 199401 1 001



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH
FAKULTAS EKONOMI

JALAN MUHAMMADIYAH NO. 91 BATHOH LUENG BATA
TELEPON (0651) 21023 FAX. 21023 – 34092
BANDA ACEH 23245

Jurusan : Manajemen
Program : Sarjana S-1

Banda Aceh, 04 Maret 2022

TANDA PERSETUJUAN KOMISI UJIAN SKRIPSI

Dengan ini, kami menyatakan telah menyetujui/mengesahkan skripsi saudara:

ORIZAL
NPM : 1802120002

Dengan judul:

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, STRUKTUR ORGANISASI,
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG
SUKAMAKMUR ACEH BESAR**

Yang telah dipertahankan di depan komisi ujian, pada tanggal 29 Januari 2022

Menyetujui / Mengesahkan :
Komisi Ujian

Ketua

Drs. Tarmizi Gadeng, SE, M. Si, MM
NIK: 19700408 199401 1 001

Sekretaris

Hj. Nadiya, SE, M.Si
NIK: 19590107 199201 2 001

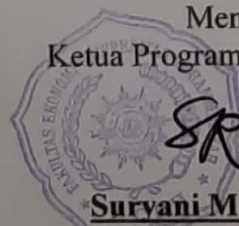
Anggota

Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM
NIK: 19870513 201306 2 001

Anggota

Dr. Febyolla Presilawati, SE., MM
NIK: 19721116 201506 2 001

Mengetahui
Ketua Program Studi Manajemen



Suryani Murad, SE. M .Si
NIK: 19720205 200103 2 001

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“SAYA YANG BERTANDA TANGAN DI BAWAH INI MENYATAKAN BAHWA SKRIPSI INI TELAH DITULIS DENGAN SESUNGGUH-SUNGGUHNYA DAN TIDAK ADA BAGIAN YANG MERUPAKAN PENJIPLAKAN KARYA ORANG LAIN DI PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH ACEH, APABILA DI KEMUDIAN HARI TERBUKTI BAHWA PERNYATAAN INI TIDAK BENAR MAKA SAYA SANGGUP MENERIMA HUKUMAN/SANKSI SESUAI PERATURAN YANG BERLAKU”

Banda Aceh, 04 Maret 2022
Yang Menyatakan



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai civitas akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh, saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Orizal
NPM : 1802120002
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh **Hak Bebas Royalty Non Eklusif (Non-Exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, STRUKTUR ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG SUKAMAKMUR ACEH BESAR

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan) dengan Hak Royalty Non-Eksklusif ini Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh
Pada Tanggal : 04 Maret 2022

Banda Aceh 04 Maret 2022

Yang Menyatakan,


ORIZAL

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Manajemen Perubahan, Struktur Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pendidikan S1 pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Muhammadiyah Aceh, Banda Aceh.

Keberhasilan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, pengarahan, dan dukungan dari berbagai pihak yang dengan ketulusan, kasih sayang, dan pengorbanannya memberikan bantuan kepada penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Tarmizi Gadeng, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
2. Ibu Hj. Nadiya, SE., M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
3. Suryani Murad, SE., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.
4. Tuswina, SE., MM. selaku Ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh.

5. Drs. Tarmizi Gadeng, SE., M.Si., MM selaku dosen pembimbing I dan Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM selaku pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan arahan dari merencanakan hingga selesainya penelitian ini.
6. Dosen, staf pengantar dan karyawan di Universitas Muhammadiyah Aceh.
7. Orang tua tercinta Ayahanda dan ibunda tercinta yang senantiasa mendoakan dan menasehati dengan setulus hati serta memberikan dukungan baik moril maupun materil. Terimakasih juga kepada Kakak, Abang, serta adik yang saya sayangi karena turut membantu menyemangati sehingga saya dapat menyelesaikan jenjang pendidikan perguruan tinggi ini dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.
8. Terimakasih juga kepada seluruh sahabat dan teman-teman seperjuangan khususnya dari jurusan manajemen yang telah memberi semangat dan sama-sama berjuang dalam menyelesaikan tugas akhir demi mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca akan penulis terima dengan senang hati. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr. wb.

Banda Aceh, 03 Agustus 2021

Penulis

Orizal

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
ABSTRAK	ix
BAB I PENDAHULUAN	Error! Bookmark not defined.
1.1 Latar Belakang Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.3 Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.4 Manfaat Penelitian	Error! Bookmark not defined.
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
BAB II TINJAUAN KEPUSTAKAAN	Error! Bookmark not defined.
2.1 Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan...	Error! Bookmark not defined.
2.2 Manajemen Perubahan	Error! Bookmark not defined.
2.2.1 Pengertian Manajemen Perubahan	Error! Bookmark not defined.
2.2.2 Faktor-Faktor Penentu Perubahan	Error! Bookmark not defined.
2.2.3 Indikator Manajemen Perubahan	Error! Bookmark not defined.
2.3 Struktur Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.3.1 Pengertian Organisasi.....	Error! Bookmark not defined.
2.3.2 Pengertian Struktur Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.3.3 Jenis-jenis Struktur Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.3.4 Indikator Struktur Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.4 Budaya Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi.....	Error! Bookmark not defined.
2.4.3 Jenis Budaya Organisasi	Error! Bookmark not defined.
2.4.4 Indikator Budaya Organisasi..	Error! Bookmark not defined.
2.5 Penelitian Sebelumnya	Error! Bookmark not defined.
2.6 Kerangka Pemikiran.....	Error! Bookmark not defined.
2.7 Hipotesis	Error! Bookmark not defined.
BAB III METODE PENELITIAN	Error! Bookmark not defined.
3.1 Desain Penelitian	Error! Bookmark not defined.
3.1.1 Tujuan Penelitian	Error! Bookmark not defined.

3.1.2	Jenis Penelitian.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.3	Horizon Waktu.....	Error! Bookmark not defined.
3.1.4	Unit Analisis.....	Error! Bookmark not defined.
3.2	Populasi dan Sampel.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.1	Populasi.....	Error! Bookmark not defined.
3.2.2	Sampel.....	Error! Bookmark not defined.
3.3	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	Error! Bookmark not defined.
3.4	Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	Error! Bookmark not defined.
3.5	Teknik Analisis Data.....	Error! Bookmark not defined.
3.6	Pengujian Data	Error! Bookmark not defined.
3.6.1	Pengujian Validitas	Error! Bookmark not defined.
3.6.2	Pengujian Reliabilitas.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.3	Pengujian Asumsi Klasik	Error! Bookmark not defined.
3.6.3.1	Uji Normalitas.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.3.2	Uji Heteroskedastisitas.....	Error! Bookmark not defined.
3.6.3.3	Uji Multikolonieritas	Error! Bookmark not defined.
3.7	Pengujian Hipotesis	Error! Bookmark not defined.
3.7.1	Uji Parsial (Uji-t).....	Error! Bookmark not defined.
3.7.2	Uji Simultan (Uji-F).....	Error! Bookmark not defined.
3.8	Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	Error! Bookmark not defined.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN **Error! Bookmark not defined.**

4.1	Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia.....	Error! Bookmark not defined.
4.1.1	Visi, Misi, dan Motto Bank Syariah Indonesia	Error! Bookmark not defined.
4.1.2	Produk dan Jasa BSI.....	Error! Bookmark not defined.
4.2	Karakteristik Responden	Error! Bookmark not defined.
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	Error! Bookmark not defined.
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.	Error! Bookmark not defined.
4.2.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan Terakhir	Error! Bookmark not defined.
4.2.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	Error! Bookmark not defined.
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian	Error! Bookmark not defined.
4.3.1	Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan .	Error! Bookmark not defined.
4.3.2	Deskriptif Variabel Manajemen Perubahan .	Error! Bookmark not defined.
4.3.3	Deskriptif Variabel Struktur Organisasi	Error! Bookmark not defined.

4.3.4	Deskriptif Variabel Budaya Organisasi	Error! Bookmark not defined.
4.4	Hasil Pengujian Data.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.1	Statistik Deskriptif	Error! Bookmark not defined.
4.4.2	Uji Validitas	Error! Bookmark not defined.
4.4.3	Uji Reliabilitas	Error! Bookmark not defined.
4.4.4	Uji Asumsi Klasik.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.4.1	Uji Normalitas.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.4.2	Uji Heteroskedastisitas.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.4.3	Uji Multikolonieritas	Error! Bookmark not defined.
4.4.5	Analisis Regresi Linear Berganda.....	Error! Bookmark not defined.
4.4.6	Uji Parsial (Uji – t).....	Error! Bookmark not defined.
4.4.7	Uji Simultan (Uji-F).....	Error! Bookmark not defined.
4.4.8	Uji R ² (Koefisien Determinasi).....	Error! Bookmark not defined.
4.5	Pembahasan.....	Error! Bookmark not defined.
4.5.1	Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
4.5.2	Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
4.5.3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Error! Bookmark not defined.
4.5.4	Pengaruh Manajemen Perubahan, Struktur Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	Error! Bookmark not defined.
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	Error! Bookmark not defined.
5.1	Kesimpulan	Error! Bookmark not defined.
5.2	Saran	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR PUSTAKA		Error! Bookmark not defined.

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Perbedaan Dan Persamaan Dengan Penelitian Sebelumnya.....	28
Tabel 3.1 Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	37
Tabel 4.1 Persepsi Berdasarkan Interval Skor	51
Tabel 4.2 Persepsi Responden Terhadap Variabel Kinerja Karyawan	52
Tabel 4.3 Persepsi Responden Terhadap Variabel Manajemen Perubahan.....	53
Tabel 4.4 Persepsi Responden Terhadap Variabel Struktur Organisasi	54
Tabel 4.5 Persepsi Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi	56
Tabel 4.6 Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif	58
Tabel 4.7 Uji Validitas	59
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	60
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolinieritas	63
Tabel 4.10 Hasil Uji-t	65
Tabel 4.11 Hasil Uji Simultan	66
Tabel 4.12 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.1 Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Gambar 4.2 Diagram Responden Berdasarkan Usia.....	49
Gambar 4.3 Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	49
Gambar 4.4 Diagram Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja	50
Gambar 4.5 Histogram.....	61
Gambar 4.6 Normal <i>Probability Plot</i>	62
Gambar 4.7 Uji Heteroskedastisitas.....	62

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	76
Lampiran 2 Statistik Deskriptif.....	80
Lampiran 3 Uji Validitas.....	80
Lampiran 4 Uji Reliabilitas.....	81
Lampiran 5 Uji Normalitas	81
Lampiran 6 Uji Heteroskedastisitas	82
Lampiran 7 Uji Multikolinieritas	82
Lampiran 8 Analisis Regresi Berganda	83
Lampiran 9 Uji-t	83
Lampiran 10 Uji F.....	83
Lampiran 11 Uji Koefisien Determinasi (R^2)	83

PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, STRUKTUR ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG SUKAMAKMUR ACEH BESAR

ORIZAL
NPM. 1802120002

Pembimbing: 1) Drs. Tarmizi Gadeng, SE., M.Si., MM
2) Husnaina Mailisa Safitri, B.M.(Hons), MM

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh Manajemen Perubahan, Struktur Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar. Data penelitian ini menggunakan data primer dalam bentuk kuesioner dengan pengolahannya menggunakan SPSS 23. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dengan metode analisis data model regresi linier berganda. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji parsial (uji-t) dan uji simultan (uji-F) dan tingkat signifikansi 5%. Hasil uji secara simultan menunjukkan bahwa manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, variabel manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Manajemen Perubahan, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada Era yang semakin maju, setiap organisasi baik perusahaan, lembaga dan atau pemerintahan membutuhkan karyawan sebagai tenaga yang menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam organisasi tersebut. Karyawan merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah organisasi. Tanpa mesin canggih, perusahaan atau organisasi-organisasi dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa karyawan perusahaan tidak akan dapat berjalan sama sekali. Karyawan mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Salah satu perusahaan yang sangat membutuhkan karyawan adalah bank, baik bank konvensional maupun bank syariah. Secara umum bank merupakan lembaga keuangan yang memiliki hubungan secara langsung dengan masyarakat, maupun perusahaan, badan-badan pemerintahan atau swasta untuk menyimpan dananya, dan juga untuk menyalurkan dananya kembali kepada yang membutuhkan, serta pemberian jasa perbankan lainnya. Sedangkan bank syariah merupakan lembaga yang sama namun dijalankan berdasarkan prinsip syariah. Melalui kegiatan pembiayaan dan berbagai jasa yang diberikan, bank melayani kebutuhan pembiayaan serta meluncurkan mekanisme sistem pembayaran bagi semua sektor perekonomian.

Perubahan bank konvensional menjadi bank syariah merupakan fenomena besar bagi sejumlah karyawan, karena terdapat banyak perubahan. Namun belum lama ini, bank syariah melakukan *merger* dengan 3 bank umum yaitu Bank BNI Syariah,

BRISyariah, dan Bank Syariah Mandiri. Sehingga menyebabkan berubahnya nama bank menjadi Bank Syariah Indonesia yang mulai beroperasi mulai tanggal 1 Februari 2021. Selain perubahan nama, perubahan besar lainnya adalah terjadinya perubahan manajerial, struktur organisasi dan budaya organisasi pada bank tersebut. Walaupun demikian, kinerja karyawan tetap dituntut berperan aktif dalam upaya melayani masyarakat dan perbaikan kehidupan masyarakat. Sehingga, kesuksesan atau kemajuan sebuah bank syariah dapat dilihat kinerja karyawan itu sendiri. Pencapaian target perbankan pun didapat dari target kinerja yang direncanakan. Jika target kinerja tercapai, sudah pasti target pertumbuhan bank syariah pun tercapai.

Upaya menciptakan kinerja karyawan perbankan syariah bukanlah hal yang mudah, karena dalam kenyataannya masih banyak pegawai bank yang kinerjanya kurang optimal seperti pelayanan, pencapaian target, malas dan masih kurang bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menuntut perusahaan untuk meninjau kembali sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga mampu meningkatkan kinerja.

Kinerja karyawan merupakan upaya yang dilakukan oleh karyawan tersebut dalam upaya menghasilkan atau menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan performa atau hasil kinerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, jika kinerjanya bagus maka hasil yang dicapai pada akhir pekerjaannya akan bagus juga. Hasil kerja inilah yang dapat dijadikan bukti secara nyata bahwa kinerja karyawan tersebut bagus.

Kinerja karyawan pada bank syariah mencakup pada hasil kegiatan pelayanan terhadap keluhan nasabah, membantu menyelesaikan masalah yang

dihadapi nasabah tersebut dan sebagainya dengan harapan nasabah tersebut merasa puas atas apa yang diberikan oleh pihak bank. Ratnasari, dkk (2020) menyebutkan kinerja karyawan pada bank syariah sebagai lembaga yang memberikan jasa kepada masyarakat dapat berbentuk sikap emosional yang menyenangkan yang dapat dinikmati dalam pekerjaannya sehingga mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Dalam menghasilkan kinerja karyawan yang baik pada bank syariah dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menda (2020) menyebutkan kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi. Dimana ketiga faktor ini merupakan faktor internal bank syariah itu sendiri. Hal ini sesuai dengan fenomena di atas, dimana hasil merger dari Bank BNI Syariah, BRI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri menjadi Bank Syariah Indonesia menyebabkan terjadinya perubahan manajerial, struktur organisasi dan budaya organisasi pada bank tersebut.

Manajemen perubahan merupakan proses terus-menerus memperbaharui individu, maupun organisasi untuk keadaan saat ini ke keadaan baru yang lebih baik. Manajemen perubahan adalah sebuah aktivitas strategi yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan proses (Australian National Training Authority, 2003). Manajemen perubahan ini membutuhkan proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada karyawan yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Manajemen perubahan sangat dibutuhkan dalam setiap perusahaan termasuk bank syariah. Hal ini ditujukan sebagai salah satu aktifitas yang harus dilakukan

dalam upaya mendorong karyawan agar bekerja dengan baik. Perubahan itu sendiri didefinisikan sebagai sebuah transformasi yang terencana atau tidak terencana pada struktur organisasi, teknologi dan orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut.

Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis melainkan tetap dinamis dalam menghadapi perkembangan zaman, dan inovasi adalah peningkatan pola perubahan organisasi menuju perkembangan yang berkualitas (Putra, 2019). Maka manajemen perubahan dirasa perlu dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain manajemen perubahan, faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah struktur organisasi. Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal (Robbins, 1996:166). Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Dengan kata lain struktur organisasi dapat menggambarkan tipe organisasi bank syariah tersebut, pengelompokkan organisasinya, kedudukan, jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah, tanggung jawab, rentang kendali serta sistem pimpinan organisasi dari bank syariah. Sehingga struktur

organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standardisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja (Handoko, 2003:169).

Pengaruh dari struktur organisasi terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan, dapat dilihat pada bentuk struktur organisasi yang dipakai perusahaan tersebut. Struktur organisasi perusahaan cenderung berbeda. Struktur organisasi yang lazim digunakan adalah struktur sederhana, birokrasi dan struktur matriks. Secara spesifik, struktur hendaknya mengikuti strategi. Jika manajemen membuat suatu perubahan yang penting dalam strategi organisasi, struktur akan perlu dimodifikasikan untuk mengakomodasikan dan mendukung perubahan ini. Bentuk struktur organisasi yang beraneka cenderung mempengaruhi kinerja karyawan dalam setiap perusahaan.

Selanjutnya, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan (Sunyoto, 2013: 225). Perubahan pada budaya organisasi akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tidak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Budaya organisasi dapat didasari oleh pandangan hidup masing-masing karyawan sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong karyawan yang kemudian dibudayakan dalam suatu perusahaan. Selanjutnya budaya tersebut tercermin dalam sikap yang menjadi perilaku karyawan tersebut, serta cita-cita, pendapat, pandangan dan tindakan yang terwujud dalam kinerja karyawan.

Sehingga budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi berperan penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi karena budaya organisasi merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai yang penuh makna, dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik.

Salah satu tujuan perusahaan membuat budaya organisasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi dengan menerapkan disiplin dalam bekerja dan semangat kerja yang membuat seorang pegawai kinerjanya menjadi baik, budaya organisasi yang baik dapat tercermin dari sikap dan penampilan yang ditunjukkan oleh karyawan di perusahaan sehingga budaya perusahaan yang baik dapat menjaga nama baik perusahaan.

Fenomena yang baru terjadi dan layak untuk dikaji lebih lanjut terkait dengan manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi ini adalah pada Bank Syariah Indonesia (BSI). BSI menjadi objek penelitian ini karena pada bank tersebut telah terjadi perubahan terkait manajemen perusahaan dan struktur organisasinya, dimana Bank BRI Syariah dan Bank BNI Syariah harus mengikuti manajemen dan sistem kerja dari BSM, dikarenakan BSM memiliki saham paling tinggi dibandingkan kedua bank tersebut. Selain itu juga, budaya organisasi pada ketiga bank tersebut juga akan mengalami perubahan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dari ketiga bank tersebut.

Hal ini dialami oleh seluruh Bank Syariah Indonesia (BSI), salah satunya BSI Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar. Berdasarkan penelitian awal pada BSI Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar yang didapat dari hasil wawancara tanggal 20 April 2021 dengan beberapa karyawan, diantaranya karyawan bidang *Branch*

Manager, Micro Staff, Customer Service Representatif, dan Teller menemukan fakta bahwa semenjak dilakukan merger banyak terjadi perubahan pada manajemen, struktur organisasi, dan budaya organisasinya. Menurut karyawan, perubahan tersebut memberikan dampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah manajemen dan struktur organisasi perusahaan menjadi lebih terstruktur dan kompleks daripada sistem manajemen sebelumnya. Sedangkan dampak negatifnya adalah dikarenakan struktur organisasi yang baru tidak sinkron dengan struktur organisasi sebelumnya, maka banyak terjadi kekosongan jabatan yang mengharuskan karyawan pada BSI Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar mengemban tanggung jawab lebih di luar tanggung jawabnya sendiri. Selain itu, belum ada kejelasan terkait dengan ketentuan target kerja, hak dan kewajiban tiap karyawannya. Oleh sebab itu, kinerja karyawan menjadi menurun dalam proses penyesuaian ini.

Uraian di atas dimaksudkan agar Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar harus terus berinovasi dalam menciptakan peluang-peluang bisnis yang semakin kompetitif. Karena hasil merger ini kerap menjadi hambatan bagi karyawan untuk terus produktif. Banyak perubahan yang terjadi dan membutuhkan kemampuan serta kehandalan untuk terus bertahan dalam konsep baru yang digunakan di era milenial saat ini. Untuk itu perlu sekali BSI Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar untuk mengevaluasi kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. BSI ini dituntut untuk melakukan transformasi baik strategi internal maupun menghadapi fenomena eksternal. Sejalan dengan itu peran pemimpin sangat butuh untuk melakukan transformasi baik manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi sehingga kinerja karyawan dapat diterima dengan baik oleh organisasi maupun masyarakat yang memerlukan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dumanuw, dkk, (2018) didapatkan hasil bahwa manajemen perusahaan, struktur organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga didapatkan oleh Ratnasari, dkk (2020) dan Menda (2018).

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Manajemen Perubahan, Struktur Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar”**.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar?
2. Seberapa besar pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar?
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar?
4. Seberapa besar pengaruh manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang dikemukakan di atas maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.
2. Untuk mengetahui pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.
4. Untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan struktur organisasi, dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terbagi kepada manfaat praktis dan teoritis:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna sebagai referensi untuk pengembangan ilmu pengetahuan.
 - b. Sebagai bahan kajian untuk melihat konsistensi hasil penelitian sehingga bermanfaat sebagai pembandingan hasil-hasil penelitian sejenis kedepannya, terutama dalam bidang kinerja karyawan perbankan syariah.
 - c. Sebagai tambahan wawasan dan pengetahuan peneliti tentang pengaruh manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

- d. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan tambahan bagi penelitian selanjutnya yang meneliti tentang kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi bank syariah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi bahan evaluasi untuk mengambil kebijakan selanjutnya.
- b. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai referensi bagi bank syariah dalam membuat, membangun dan menerapkan strategi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu hanya pada lingkup manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi serta kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *performance* yang merupakan hasil dari kinerja yang telah dicapai oleh suatu karyawan baik secara kualitas maupun secara kuantitas dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai karyawan (Mangkunegara, 2011;67). Menurut Hasibuan (2011:94) kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh karyawan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Selain itu, menurut Sedarmayanti dalam Nugroho (2015) kinerja adalah hasil kerja dari seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Mangkuprawira dalam Udayanto dkk (2015) menjelaskan lebih lanjut bahwa:

“Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar, hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja karyawan juga dapat ditentukan sebagai kemampuan seseorang untuk tampil serta termasuk kesempatan dan kesediaan untuk bekerja”

Kinerja karyawan sangat berpengaruh dalam suatu perusahaan ataupun bank, baik tidaknya *performance* suatu bank tidak lepas dari baik tidaknya *performance* karyawan yang bekerja di bank tersebut. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh suatu karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu

(Kasmir, 2016:182). Berdasarkan beberapa definisi dari beberapa para ahli diatas tentang kinerja karyawan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan/ bank dalam upaya meningkatkan kualitas perusahaan/ bank.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan suatu hal yang bersifat individual atau sendiri-sendiri, hal ini dikarenakan tingkat dari kemampuan karyawan satu dengan karyawan lainnya berbeda-beda. Kinerja seorang karyawan tergantung dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Kinerja karyawan merupakan ukuran terakhir dari seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam suatu perusahaan/bank (Handoko, 2000).

2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam mencapai kinerja yang tinggi beberapa faktor yang mempengaruhi menjadi pemicu apakah kinerja karyawan tinggi atau rendah. Mangkunegara (2010:67) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge* dan *skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi mengerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

William Stern dalam Mangkunegara (2010:16) menyatakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai kinerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi perusahaan hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh para karyawannya. Sesuai dengan unit kerja yang terdapat dalam organisasi perusahaan, maka masing-masing unit dinilai kinerjanya. Agar kinerja karyawan yang terdapat dalam unit dapat dinilai secara objektif, untuk itu seorang manajer perlu mempunyai ukuran kinerja para karyawan, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah. Di samping itu, informasi-informasi tentang kinerja karyawan diperlukan pula, bila suatu saat seseorang manajer ingin mengubah sistem yang ada. Kita sering terjebak untuk menilai seseorang berkinerja buruk, padahal sistem yang digunakan salah (Sutrisno, 2010:178).

Menurut Bangun (2012:235) menjelaskan cara untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan

Jumlah pekerjaan seberapa banyak unit pekerjaan yang dapat karyawan kerjakan dalam satu periode dan waktu tertentu. Dalam hal ini karyawan harus memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Apabila pekerjaan dapat terselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan harus memiliki standar kualitas tertentu, setiap karyawan harus memiliki kinerja yang baik agar setiap pekerjaannya menghasilkan standar kualitas yang baik. Kualitas dari karyawan menunjukkan *passion* terhadap kinerjanya. Karyawan harus memiliki integritas yang tinggi dan selalu menjalankan pekerjaannya dengan baik dan tepat, baik dalam berkomunikasi terhadap nasabah, memiliki target agar dapat mencapai hasil yang optimal dan bekerja secara produktif.

3. Ketepatan Waktu

Tepat waktu disini adalah dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan, karyawan dituntut harus menyelesaikan tugasnya pada waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan.

4. Kehadiran

Terdapat beberapa pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan dalam proses pengerjaan, misalnya dituntut bekerja selama delapan jam perhari selama 5 hari dalam satu minggu.

5. Kemampuan Kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan secara individu melainkan terdapat beberapa pekerjaan yang melibatkan dan membutuhkan orang lain. Untuk itu diperlukan kemampuan kerjasama yang bagus dengan rekan yang lainnya.

2.2 Manajemen Perubahan

2.2.1 Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses terus menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri (Joeliaty, 2016). Selain itu, menurut Wibowo (2011:193), 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.

Coffman dan Lutes (2007) menjelaskan bahwa, “Manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan orang-orang untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju ke keadaan yang diinginkan”. Secara singkat manajemen perubahan dapat diartikan sebagai proses

untuk membuat sesuatu yang berbeda dan menuju arah yang lebih baik. Menurut J.Galpin dalam Mesalayuk (2010) manajemen perubahan adalah teknik yang digunakan untuk menciptakan dan mendukung perubahan dalam suatu organisasi. Sedangkan Lance A. Berger, dkk dalam Mesalayuk (2010) menyatakan bahwa manajemen perubahan adalah proses mensejajarkan/menyesuaikan perusahaan dengan pangsa pasar agar lebih responsif dan lebih efektif dengan para pesaing.

Berdasarkan definisi manajemen perubahan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan adalah sebuah pendekatan terstruktur untuk membantu organisasi dan karyawan-karyawan untuk transisi secara perlahan tapi pasti dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan. Sehingga dengan adanya *change management* setiap elemen yang ada di perusahaan siap untuk menghadapi perubahan dan dapat mengimplementasikan perubahan yang lebih responsif dan lebih efektif. Dengan demikian karyawan dapat terbantu dalam menyelesaikan pekerjaan ataupun mencapai tujuannya.

2.2.2 Faktor-Faktor Penentu Perubahan

Manajemen perubahan memiliki faktor-faktor yang dapat menentukan tingkat kesuksesannya. Kurniawan (2013) mengatakan, faktor-faktor penentu kesuksesan manajemen perubahan tersebut terdiri dari:

1. *Soft factor* (*motivation, communication, dan leadership*) yang merupakan faktor-faktor yang tidak terukur;
2. *Hard factor* (*duration, integrity, commitment, dan effort*) yang merupakan faktor-faktor yang terukur.

Kreitner and Kinicki dalam Wibowo (2006:74) menyebutkan dua faktor yang mendorong organisasi untuk berubah yaitu:

1. *External forces* (kekuatan eksternal) meliputi karakteristik demografis, kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tekanan sosial dan politik;
2. *Internal forces* (kekuatan internal) meliputi masalah sumber daya manusia dan perilaku atau keputusan manajerial.

Sementara itu, Robbins dalam Wibowo (2006:193) mengatakan bahwa ada enam faktor pendorong perubahan yaitu:

1. Sifat tenaga kerja;
2. Teknologi;
3. Kejutan ekonomi;
4. Persaingan;
5. Kecenderungan sosial;
6. Politik dunia.

Menurut Fullan (2004) menyatakan ada lima kunci tentang perubahan yaitu:

1. Perubahan bersifat cepat dan nonlinier sehingga dapat menyebabkan kekacauan;
2. Apabila perubahan tidak dikelola dengan baik, maka akan menimbulkan masalah terhadap organisasi;
3. Strategi perubahan harus terintegrasi dengan baik;
4. *Stakeholder* utama dan budaya organisasi menjadi pertimbangan yang utama dalam melakukan perubahan organisasi;
5. Perubahan tidak dapat dikontrol dengan mudah, namun dapat dipahami dan diberikan arahan dalam melakukan perubahan organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas banyak sekali faktor-faktor penentu perubahan. Dimana perubahan tersebut tidak hanya berasal dari internal tetapi juga dari eksternal perusahaan. Apabila perusahaan tidak siap untuk menerima perubahan, tentu akan muncul masalah-masalah yang tidak dapat di prediksi oleh perusahaan sendiri. Dengan mengetahui faktor-faktor yang memicu perubahan, diharapkan perusahaan

lebih siap dan dapat mengimplementasikan perubahan yang lebih responsif dan lebih efektif.

2.2.3 Indikator Manajemen Perubahan

Kurt Lewin dalam Wibowo (2006: 155) mengemukakan bahwa ada 3 indikator untuk mengukur manajemen perubahan. Ketiga indikator tersebut adalah:

1. *Unfreezing*
Unfreezing atau pencairan merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan tersebut merupakan adu kekuatan antara status *quo*. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan atau *readiness* individu. Pencairan ini dimaksud agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo, dan bersedia membuka diri.
2. *Changing* atau *Movement* atau *Cognitive Restructuring*
Changing atau *Movement* merupakan tahap pembelajaran di mana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pekar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah untuk menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian perlu di bangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan terus-menerus.
3. *Refreezing*
Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Dengan telah dibentuknya perilaku dan sikap baru, perlu diperhatikan apakah masih sesuai dengan perkembangan lingkungan yang terus berlangsung. Apabila ternyata diperlukan perubahan kembali, maka proses *unfreezing* akan dimulai kembali.

2.3 Struktur Organisasi

2.3.1 Pengertian Organisasi

Organisasi merupakan sekelompok orang (dua atau lebih) yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa organisasi yang terkecil adalah sebuah

keluarga dan tentunya setiap orang dilahirkan dalam sebuah keluarga. Kemudian yang dikatakan sebagai organisasi yang besar adalah sebuah negara. Oleh karena itu, tentunya seorang secara sadar atau tidak sadar, mau tidak mau, ia telah berada dalam sebuah organisasi.

Menurut Supardi (2008:4) mendefinisikan organisasi sebagai tata hubungan antara orang-orang untuk dapat memungkinkan tercapai tujuan bersama dengan adanya pembagian tugas dan tanggung jawab. Selanjutnya Sofyandi (2010:3) mendefinisikan organisasi sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah di tentukan dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa yang disebut atasan atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui beberapa elemen-elemen dasar yang menjadi ciri-ciri organisasi yaitu:

1. Kumpulan orang
2. Suatu wadah
3. Terstruktur
4. Tujuan bersama.

Berdasarkan ciri tersebut dapat dirumuskan definisi organisasi yaitu suatu wadah yang terdiri dari kumpulan orang yang terikat dengan hubunga-hubungan formal dalam rangkaian terstruktur untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.

2.3.2 Pengertian Struktur Organisasi

Kinerja diawali dengan perumusan dan penetapan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan organisasi dicapai melalui serangkaian kegiatan antar bagian dalam organisasi dengan mengerahkan semua sumber daya yang diperlukan untuk

pencapaian tujuan perusahaan. Setiap perusahaan pada umumnya memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan. Supaya dapat mencapai tujuan itu, perusahaan memerlukan sistem manajemen efektif yang akan menunjang jalannya operasi perusahaan secara terus-menerus serta wadah yang merupakan alat komunikasi antar bagian yaitu struktur organisasi dalam mengelolah kinerja secara berkelanjutan.

Menurut Siswanto (2005:85) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Pada struktur organisasi terdapat garis hubungan antar manajer dan karyawan yang memiliki garis hubungan antar tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Menurut Siswanto (2005:85) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja.

Struktur organisasi yang benar-benar sempurna memang tidak ada, tetapi jika kita ingin mendapatkan suatu struktur organisasi yang baik maka yang menjadi perhatian utama menurut Stoner dalam buku Siswanto (2005:99) adalah spesialisasi aktivitas, standardisasi aktivitas, koordinasi aktivitas dan sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, sehingga kinerja pegawai/karyawan akan terlaksana dengan baik dimana setiap pekerja akan mengetahui apa yang harus dikerjakannya, harus melaporkan dan mempertanggungjawab kan hasil kerjanya tersebut.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diketahui bahwa struktur organisasi menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi, juga menunjukkan hierarki organisasi dan struktur sebagai wadah untuk menjalankan

wewenang, tanggung jawab dan sistem pelaporan terhadap atasan dan pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan. Struktur organisasi dapat menghindari atau mengurangi kesimpang siuran dalam pelaksanaan tugas.

2.3.3 Jenis-jenis Struktur Organisasi

Menurut Jhon (2008:130) sifat hubungan kewenangan didalam struktur organisasi formal terapat 4 jenis utama organisasi maka jenis-jenis organisasi dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Organisasi Lini

Organisasi ini menerapkan aliran wewenang langsung dari top manajemen dibawahnya, pimpinan perusahaan memiliki kewenangan langsung dalam mengawasi bawahannya. Ciri-ciri organisasi ini adalah tanggung jawab dipikul seluruhnya oleh pimpinan perusahaan, sistem organisasi ini digunakan untuk perusahaan skala kecil dan menengah. Keunggulannya adalah:

- a. Delegasi kewenangan dan tanggung jawab untuk setiap bidang jelas.
- b. Sederhana dan mudah di pahami baik oleh manajer maupun bawahan.

Sedangkan kelemahannya adalah:

- a. Pekerjaan eksekutif puncak berat karena dibebani oleh pekerjaan administratif.
- b. Tidak ada spesialisasi.

2. Organisasi Lini dan Staf

Organisasi lini dan staf merupakan gabungan dari organisasi lini dengan departemen staf guna memberikan saran dan masukan untuk departemen lini. Pengambilan keputusan yang mempengaruhi operasi utama dari organisasi merupakan wewenang dari departemen lini sedangkan departemen staf hanya pada tingkat memberikan dukungan teknis khusus. Ciri-ciri organisasi lini dan staf adalah pimpinan dalam organisasi lini dapat berinteraksi langsung dengan bagian produksi, keuangan atau pemasaran. Sedangkan manajer staf memberikan informasi, saran atau bantun teknis untuk membantu manajer lini. Sistem organisasi ini digunakan untuk perusahaan menengah dan besar. Keunggulannya:

- a. Para spesialisasi memberikan saran kepada manajer puncak.
- b. Para karyawan melapor pada seorang supervisor.

Sedangkan kelemahannya:

- a. Konflik antara departemen lini dan staf tanpa ada hubungan yang jelas.
- b. Rekomendasi para manajer staf terbatas kepada manajer lini.

3. Organisasi Matriks

Struktur organisasi ini mulai diperkenalkan oleh industri antariksa Amerika Serikat. Organisasi matriks adalah suatu desain struktural menugaskan para spesialis dari berbagai departemen fungsional untuk bekerja pada suatu proyek atau lebih yang dipimpin oleh para manajer. Ciri-ciri organisasi matriks sistem organisasi ini menghubungkan para karyawan di bagian yang berbeda, agar dapat bekerja sama menyelesaikan proyek tertentu. Sistem ini banyak digunakan di perusahaan-perusahaan besar atau perusahaan multinasional. Keunggulannya:

- a. Memacu kreativitas dan inisiatif karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan.
- b. Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dapat diambil karena adanya staf ahli.
- c. Memungkinkan inovasi tanpa mengganggu struktur organisasi reguler.

Sedangkan Kelemahannya:

- a. Masalah potensial mengenai akuntabilitas karena adanya lebih satu atasan.
- b. Kesulitan potensial dan membentuk tim yang solid karena karyawan direkrut dari beragam departemen.
- c. Berpotensi menimbulkan konflik antara manajer proyek dan manajer departemen lainnya.

4. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi fungsional merupakan struktur organisasi umum digunakan oleh suatu organisasi. Struktur organisasi ini ditetapkan pada organisasi atau perusahaan yang hanya menghasilkan beberapa jenis produk maupun layanan. Keunggulannya:

- a. Profesionalisme atau keahlian yang lebih karena setiap manajemen hanya menangani satu bidang saja, sehingga memunculkan orang-orang yang kompeten dibidangnya masing-masing.
- b. Perusahaan lebih produktif dengan struktur kerja yang baik menyebabkan para pekerja bekerja dengan giat guna mencapai hasil yang baik.
- c. Memunculkan inovasi, begitu banyak orang-orang yang kompeten dibidang masing-masing, menimbulkan kreativitas, ide-ide serta inovasi sehingga perusahaan tidak berjalan di tempat.

Sedangkan kelemahannya:

- a. Karena banyak orang yang ahli dan kompeten dibidangnya maka muncul konflik-konflik baik secara vertikal maupun horizontal.
- b. Sulit mengontrol perusahaan karena banyaknya bidang divisi, serta ilmunan-ilmuan di masing-masing bidang sehingga harus merekrut dewan pengawas setiap bidang.
- c. Penyimpangan-penyimpangan menjadi sulit terlacak dan lebih sering terjadi yang dapat merugikan perusahaan.

2.3.4 Indikator Struktur Organisasi

Indikator struktur organisasi menurut Handoko (1995:170) dalam Kaunang,

dkk (2017):

1. **Spesialisasi kegiatan**
Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja. Spesialisasi mengakibatkan peningkatan produktivitas karena spesialisasi memungkinkan setiap pekerja mencapai keahlian di bidang tertentu sehingga dapat memberikan sumbangan secara maksimal pada kegiatan kearah tujuan.
2. **Standarisasi kegiatan**
Standarisasi kegiatan merupakan prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan atau pekerjaan seperti yang direncanakan dengan adanya standarisasi kegiatan yang telah ditetapkan, maka pegawai merasa lebih mudah melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai.
3. **Koordinasi kegiatan**
Koordinasi kegiatan menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi. Dengan adanya koordinasi yang dilaksanakan oleh setiap organisasi, maka ada kerjasama yang bias timbul baik antara atasan dengan para pegawai maupun pegawai dengan pegawai lainnya guna menciptakan kondisi yang harmonis sehingga bisa mempercepat arah laju perkembangan organisasi tersebut.
4. **Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan**
Sentralisasi merupakan batas perluasan bagi jenis kekuasaan dan wewenang dari atas kebawah dalam hirarki organisasi. Dengan demikian pengertian desentralisasi berhubungan erat dengan konsep partisipasi dalam pengambilan keputusan.
5. **Ukuran satuan kerja**
Menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. Bertambah besarnya ukuran organisasi akan mempunyai hubungan yang positif dengan peningkatan efisiensi, karena berdasarkan unit kerja juga mempengaruhi produktivitas.

2.4 Budaya Organisasi

2.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana pegawai mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi. Luthans dalam Asri Laksmi (2011:6) menyatakan: “Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota

organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya.”

Selanjutnya Feter F. Druicker dalam Pabundu Tika (2008:4) 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. Menurut Sutrisno (2010:72), Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), atau norma-norma (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

2.4.2 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya sehingga mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan. Budaya organisasi memiliki dua fungsi utama yakni sebagai proses integrasi internal dan sebagai proses adaptasi eksternal (Sunyoto dan Burhanuddin, 2011).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:83) budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

1. Memberikan identitas kepada pegawainya
2. Memudahkan komitmen kolektif
3. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
4. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Selain itu, menurut Andreas Lako (2006:31) fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. Memberikan *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standard perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.
4. Membantu dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen.
5. Membantu manajemen dalam penyusunan skema sistem kompensasi manajemen untuk eksekutif dan pegawai Sebagai sumber daya kompetitif perusahaan apabila dikelola dengan baik.

2.4.3 Jenis Budaya Organisasi

Menurut Kreitner dan Kinicki (2013:86) bahwa secara umum terdapat tiga (3) jenis budaya organisasi yaitu:

1. Budaya konstruktif

Budaya konstruktif adalah budaya dimana para pegawai didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi dan persatuan.

2. Budaya pasif-defensif

Budaya pasif - defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa pegawai berinteraksi dengan pegawai lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerja sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghidupan.

3. Budaya agresif-defensif

Budaya agresif - defensif mendorong pegawainya untuk mengerjakan tugasnya dengan kerja keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan, kompetitif dan perfeksionis.

2.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Robbins (2013:247) menyebutkan bahwa terdapat tujuh karakteristik primer budaya organisasi yang dapat dijadikan indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut.

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauh mana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian terhadap detail, yaitu sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Berorientasi pada hasil, yaitu sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
4. Berorientasi pada manusia, yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Berorientasi pada tim, yaitu sejauh mana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual.
6. Agresivitas, yaitu sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
7. Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

Tiap karakteristik ini berlangsung pada suatu kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi suatu organisasi.

2.5 Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian yang pernah dilakukan terkait dengan penelitian ini diantaranya adalah pertama, penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2013) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin, menyatakan bahwa perubahan organisasi Banjarmasin dan budaya organisasi secara bersamaan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KPKNL Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi parsial masing-masing memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Faktor variabel dalam pengaturan fisik dari perubahan organisasi menjadi faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan faktor perhatian terhadap detail pada variabel budaya merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kedua, penelitian yang dilakukan oleh paryadi (2016) pada karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang, menyatakan bahwa secara parsial manajemen perubahan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan menunjukkan manajemen perubahan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Radianto dan Sunuharyo (2017) pada Karyawan PT PG Kribet Baru Malang, menyatakan bahwa iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keempat, penelitian yang dilakukan oleh Kaunang, dkk (2017) pada PT Putra Karangetang, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang. Secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang, budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang dan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Muis, dkk (2018) pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil I – Medan, menyatakan bahwa secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Keenam, penelitian yang dilakukan oleh Menda, dkk (2018) pada Pegawai Negeri Sipil RSUD Bitung, menyatakan bahwa manajemen perubahan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di RSUD Bitung. Secara parsial, manajemen perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di RSUD Bitung dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil di RSUD Bitung.

Ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Fitri, dkk (2020) pada Karyawan PKM Group Batam, menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Sebelumnya

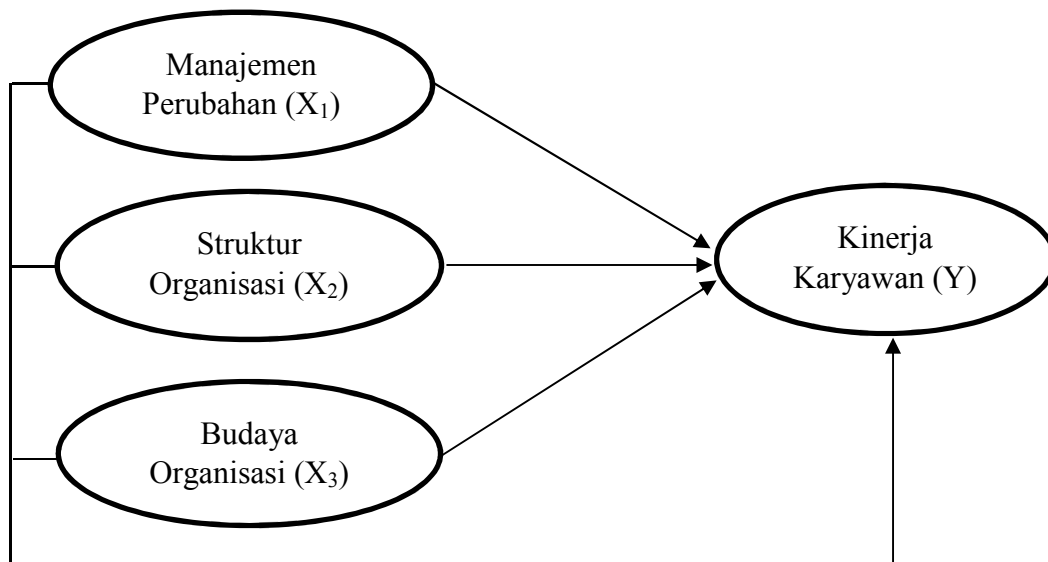
No	Judul, Nama Peneliti, (Tahun)	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin) (Simbolon dan Anisah, 2013)	Penelitian penjelasan	Perubahan organisasi Banjarmasin dan budaya organisasi secara bersamaan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KPKNL Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi parsial masing-masing memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Faktor variabel dalam pengaturan fisik dari perubahan organisasi menjadi faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan faktor perhatian terhadap detail pada variabel budaya merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.	Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Menggunakan variabel perubahan organisasi sebagai variabel independen, sampel, objek penelitian, dan tahun penelitian
2	Pengaruh Implementasi Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang	Deskriptif kuantitatif	Secara parsial manajemen perubahan dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan menunjukan manajemen perubahan	Menggunakan variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja	Sampel, objek penelitian, dan tahun penelitian

	(Paryadi, 2016)		dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	sebagai variabel dependen	
3	Pengaruh Iklim Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PG Kribet Baru Malang) (Radianto dan Sunuharyo, 2017)	Kuantitatif deskriptif	Iklim organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Sampel, objek penelitian, dan tahun penelitian
4	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Putra Karangetang (Kaunang, dkk, 2017)	Kuantitatif	gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan struktur organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang. Secara parsial, gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang, budaya organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang dan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karangetang.	Menggunakan variabel budaya organisasi dan struktur organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Menggunakan variabel gaya kepemimpinan sebagai variabel independen, sampel, objek penelitian, dan tahun penelitian
5	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Muis, dkk, 2018)	Penelitian asosiatif	Secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja, ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja, dan secara simultan ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel independen, sampel, objek penelitian, dan tahun penelitian

6	Pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada Rsud Bitung) (Menda, dkk, 2018)	Kuantitatif dan kualitatif	Manajemen perubahan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di RSUD Bitung. Secara parsial, manajemen perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di RSUD Bitung dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai negeri sipil di RSUD Bitung.	Menggunakan variabel manajemen perubahan dan budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Sampel, objek penelitian, dan tahun penelitian
7	Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformatif, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PKM Group Batam (Fitri, dkk, 2020)	Kuantitatif	Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformatif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan manajemen perubahan, kepemimpinan transformatif, struktur organisasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel manajemen perubahan, struktur organisasi, budaya organisasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen	Menggunakan variabel kepemimpinan transformatif dan disiplin kerja sebagai variabel independen, sampel, objek penelitian, dan tahun penelitian

2.6 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Kaunang, dkk (2017) dan dikembangkan oleh Peneliti (2021)

2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara yang kebenarannya masih harus di uji, atau rangkuman kesimpulan teoritis yang diperoleh dari tinjauan pustaka (Martono, 2011:63). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H₀₁ : Manajemen perubahan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H_{a1} : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₀₂ : Struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H_{a2} : Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₀₃ : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H_{a3} : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- H₀₄ : Manajemen perubahan, struktur organisasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh secara bersamaan terhadap kinerja karyawan.

H_{a4} : Manajemen perubahan, struktur organisasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara bersamaan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

1.1.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

1.1.2 Jenis Penelitian

Menurut metodenya, jenis penelitian ini adalah pendekatan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:8) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

1.1.3 Horizon Waktu

Penelitian ini akan dilakukan pada bulan April sampai dengan Agustus 2021, dengan *time horizon* secara *cross sectional*, yaitu pengumpulan data untuk variabel dependen dan independen dilakukan dalam satu waktu yang bersamaan.

1.1.4 Unit Analisis

Unit analisis adalah sesuatu yang berkaitan dengan fokus/komponen yang diteliti. Unit analisis suatu penelitian dapat berupa individu, kelompok, organisasi, benda, dan waktu tertentu sesuai dengan fokus permasalahannya, unit analisis yang berupa lembaga atau organisasi dapat berupa organisasi dalam skala kecil/terbatas. Dengan mempertimbangkan hal di atas dan membatasi penelitian, maka lokasi

penelitian dan unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016:80). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sebanyak 30 responden.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016:81). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh (sample sensus). Teknik sampel jenuh (sensus) adalah teknik penentuan sampel dengan seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dikarenakan jumlah populasinya relatif kecil yaitu di bawah 100 responden. Sehingga yang menjadi sampel penelitian ini adalah seluruh populasi berupa 30 orang karyawan pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data adalah sekumpulan informasi yang diperoleh oleh peneliti. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut Sugiyono (2016:137) data primer adalah data yang didapat dari hasil pengamatan secara langsung oleh peneliti pada tempat yang menjadi objek penelitian atau data yang respondennya langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang

dikumpulkan dalam penelitian ini diperoleh langsung dari responden karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar dengan membagikan kuesioner yang berisi pertanyaan tentang penelitian.

Selain kuesioner, juga digunakan teknik wawancara untuk mendukung akurasi dan kelengkapan kuesioner tersebut. Wawancara juga digunakan untuk memperluas pandangan peneliti tentang data-data lain yang tidak terformulasi dalam kuesioner, namun akan memiliki implikasi strategis bagi perusahaan, sehingga layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Selain itu wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

3.4 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi tiga variabel independen (X), yaitu manajemen perubahan (X_1), struktur organisasi (X_2), dan budaya organisasi (X_3). Sebaliknya, variabel dependen (Y) hanya satu yaitu kinerja karyawan. Definisi operasional dimaksudkan untuk menjabarkan variabel-variabel yang timbul dalam suatu penelitian ke dalam indikator-indikator yang lebih terperinci. Pengertian variabel penelitian ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

1. Variabel Dependen (Terikat)

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen atau bebas (Sugiyono, 2014:59).

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y). Adapun Indikator kinerja karyawan, yaitu: (Bangun, 2012:235)

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan

- d. Kehadiran
- e. kemampuan Berkerjasama

2. Variabel Independen (Bebas)

Variabel independen atau disebut juga variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen secara positif maupun negatif (Sekaran, 2011:117). Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen perubahan (X_1), struktur organisasi (X_2), dan budaya organisasi (X_3). Adapun indikator masing-masing variabel, sebagai berikut:

- a. Indikator Manajemen Perubahan: (Kurt Lewin dalam Wibowo, 2006: 155)
 - 1. *Unfreezing*
 - 2. *Changing* atau *Movement* atau *Cognitive Restructuring*
 - 3. *Refreezing*
- b. Indikator Struktur Organisasi: (Handoko (1995:170) dalam Kaunang, dkk, 2017)
 - 1. Spesialisasi kegiatan
 - 2. Standarisasi kegiatan
 - 3. Koordinasi kegiatan
 - 4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan
 - 5. Ukuran satuan kerja
- c. Indikator Budaya Organisasi: (Robbins, 2013:247)
 - 1. Inovasi dan pengambilan resiko
 - 2. Orientasi detail
 - 3. Orientasi hasil

4. Orientasi individu
5. Orientasi tim
6. Agresivitas
7. Stabilitas

Tabel 3.1
Definisi dan Operasionalisasi variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Ukuran	Skala	Item
Dependen						
1.	Kinerja (Y)	Kinerja merupakan suatu hasil yang telah dicapai oleh karyawan melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2011:94).	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Ketepatan 4. Kehadiran 5. Kemampuan berkerjasama	1-5	Likert	Y1-Y9
Independen						
2.	Manajemen Perubahan (X ₁)	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, 2011:193).	1. <i>Unfreezing</i> 2. <i>Movement</i> 3. <i>Refreezing</i>	1-5	Likert	M1-M9

3.	Struktur Organisasi (X ₂)	Struktur organisasi adalah organisasi kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan di antara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebulatan kerja sama (Hasibuan,2001:127)	1. Spesialisasi kegiatan 2. Standarisasi kegiatan 3. Koordinasi kegiatan 4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan 5. Ukuran satuan kerja	1-5	Likert	S1-S9
4.	Budaya Organisasi (X ₃)	Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans dalam Asri Laksmi, 2011:6).	1. Inovasi dan pengambilan resiko 2. Orientasi detail 3. Orientasi hasil 4. Orientasi individu 5. Orientasi tim 6. Agresivitas 7. Stabilitas	1-5	Likert	B1-B28

3.5 Teknik Analisis Data

Setelah data-data yang penulis perlukan terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Analisis data yang penulis gunakan pada penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif. Teknik analisis data dalam penelitian

kuantitatif menggunakan statistik. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji regresi linear berganda.

Analisis regresi linier berganda adalah suatu analisis yang mengukur pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat (Sunyoto, 2012:47). Analisis regresi linear berganda berkenaan dengan studi ketergantungan suatu variabel, variabel tak bebas, pada satu atau lebih variabel lain, variabel yang menjelaskan (*explanatory variables*), dengan maksud menaksir atau meramalkan nilai rata-rata hitung (mean) atau rata-rata populasi variabel tak bebas, dipandang dari segi nilai yang diketahui atau tetap (dalam pengambilan sampel berulang) variabel yang menjelaskan (yang belakang). Jadi analisis ini bertujuan untuk mengukur pengaruh dari variabel bebas yaitu; manajemen perubahan (X_1) dan struktur organisasi (X_2), dan budaya organisasi (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) yang dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

β_1, β_2 , dan β_3 = Koefisien regresi variabel terikat

X_1 = Manajemen Perubahan

X_2 = Struktur Organisasi

X_3 = Budaya Organisasi

e = Error

3.6 Pengujian Data

3.6.1 Pengujian Validitas

Menurut Ghozali (2016) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Untuk melakukan uji validitas ini menggunakan program SPSS (*Statistic Product and Service Solution*) versi 23. Uji validitas ini dapat disampaikan hal-hal pokoknya, sebagai berikut: (1) Uji ini sebenarnya untuk melihat kelayakan butir-butir pertanyaan dalam kuisisioner tersebut dapat mendefinisikan suatu variabel. (2) Daftar pertanyaan ini pada umumnya untuk mendukung suatu kelompok variabel tertentu. (3) Uji validitas dilakukan setiap butir soal. Hasilnya dibandingkan dengan r tabel untuk *degree of freedom* $df = n - k$ dengan tingkat kesalahan 5%. (4) Jika r tabel $< r$ hitung maka butir soal disebut valid (Noor, 2011).

3.6.2 Pengujian Reliabilitas

Menurut Ghozali (2016) uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini uji reliabilitas menggunakan SPSS untuk mengidentifikasi seberapa baik item-item dalam kuisisioner yang berhubungan dengan satu dan lainnya. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan *reliable* jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$.

3.6.3 Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang tepat. Data yang digunakan sebagai model regresi berganda dalam menguji hipotesis harus menghindari kemungkinan terjadinya penyimpangan asumsi klasik.

3.6.3.1 Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji sebuah model regresi apakah variabel independen, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan memenuhi normalitas atau tidak (Ghozali, 2015:160). Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan analisis grafik dan analisis statistik. Analisis grafik merupakan salah satu cara untuk melihat normalitas residual adalah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data distribusi yang mendekati normal. Namun demikian, hanya dengan melihat histogram, hal ini dapat membingungkan, khususnya untuk jumlah sampel yang kecil. Metode lain yang dapat digunakan adalah dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Dasar pengambilan keputusan dari analisis normal *probability plot* adalah sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.6.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas ini bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda maka disebut dengan heteroskedastisitas (Ghozali,

2015:139). Cara mendeteksi heteroskedastisitas yaitu dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel dependen (ZPRED) dengan residualnya (SRESID) dasar analisisnya adalah:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3.3 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Jika antar variabel independen terjadi multikolinieritas sempurna, maka model regresi tersebut tidak dapat menaksir secara tepat sehingga diperoleh kesimpulan yang salah tentang variabel yang teliti. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari *tolerance value* atau *variance inflation factor* (VIF).

Menurut Ghozali (2015:105) mengukur multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* atau *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel, jika nilai toleransi $< 0,10$ atau $VIF > 10$ maka terdapat multikolinieritas, sehingga variabel tersebut harus dibuang, dan sebaliknya jika $tolerance > 0,10$ dan $VIF > 10$ maka variabel tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

3.7 Pengujian Hipotesis

3.7.1 Uji Parsial (Uji-t)

Uji statistik pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/ independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen dengan kriteria sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas (signifikansi) lebih besar dari 0,05 (α), maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. Jika probabilitas (signifikansi) lebih kecil dari 0,05 (α), maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.7.2 Uji Simultan (Uji-F)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol atau $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_k = 0$ yang artinya adalah apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya (H_a), tidak semua parameter simultan dengan nol, atau $H_0: \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_k \neq 0$ yang artinya semua variabel independen secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen (Kuncoro, 2011) . Kriteria pengujian:

1. Jika tingkat signifikansi $F > 0,05$, maka H_0 diterima.
2. Jika tingkat signifikansi $F < 0,05$, maka H_0 ditolak.

3.8 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Besarnya koefisien determinasi adalah nol sampai dengan satu. Semakin mendekati nol, maka semakin kecil pula pengaruh semua variabel independen (X) terhadap nilai variabel dependen

(Y). Jika koefisien determinasi mendekati satu, maka sebaliknya. Menurut Ghazali (2015:97) menjelaskan Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen sangat terbatas. Dan jika nilai mendekati satu (1) maka variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk menjelaskan variabel dependen Y.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung sinergi dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing di tingkat global.

Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (Rahmatan Lil ‘Aalamiin).

4.1.1 Visi, Misi, dan Motto Bank Syariah Indonesia

Visi dari BSI adalah “menciptakan Bank Syariah yang masuk ke dalam 10 besar menurut kapitalisasi pasar secara global dalam waktu 5 tahun ke depan.”

Adapun misi dari BSI antara lain:

- 1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia. Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan asset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025
- 2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham. Top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)
- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia. Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.

4.1.2 Produk dan Jasa BSI

Adapun produk dan jasa BSI (syariahbank.com):

1. Produk Pendanaan
 - 1) Giro Wadiah
 - 2) Tabungan Mudharabah (Tabungan Syariah Plus)
 - 3) Tabungan Haji Mudharabah
 - 4) Deposito Mudharabah
2. Produk Pembiayaan
 - 1) Pembiayaan Mudharabah
 - 2) Pembiayaan Murabahah
 - 3) Pembiayaan Musyarakah
 - 4) Pembiayaan Ijarah Bai Ut Takjiri
3. Produk Jasa
 - 1) Kiriman Uang

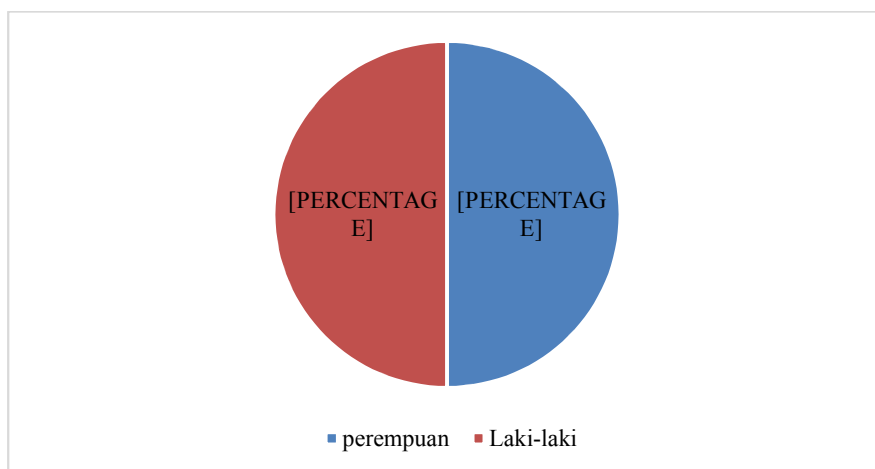
2) Garansi Bank

3) Inkaso

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin responden, maka data dapat diuraikan sebagai berikut:



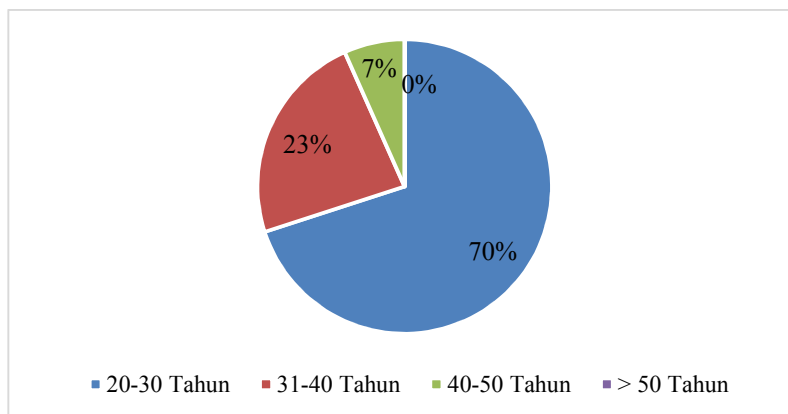
Sumber: Data diolah, 2021.

Gambar 4.1
Diagram Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan gambar 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 15 orang dengan persentase 50% dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 15 orang dengan persentase 50%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua responden saling mendominasi.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia responden, maka data dapat diuraikan sebagai berikut:



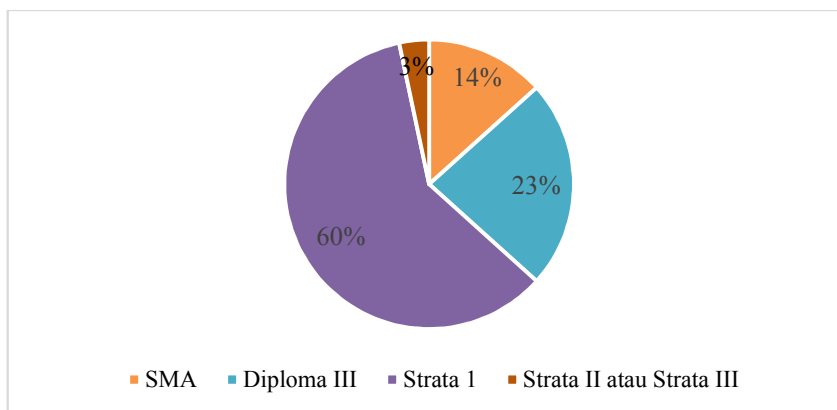
Sumber: Data diolah, 2021.

Gambar 4.2
Diagram Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar 4.2 di atas menunjukkan bahwa rentan usia responden yang paling mendominasi adalah responden dengan rentang usia 20-30 tahun berjumlah 21 orang dengan persentase 70%, responden dengan rentang usia 31-40 tahun berjumlah 7 orang dengan persentase 23%, responden dengan rentang usia 41-50 tahun berjumlah 2 orang dengan persentase 7%, dan tidak ada responden dengan usia lebih dari 50 tahun.

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Pendidikan Terakhir

Berdasarkan jenis pendidikan terakhir responden, maka data dapat diuraikan sebagai berikut:

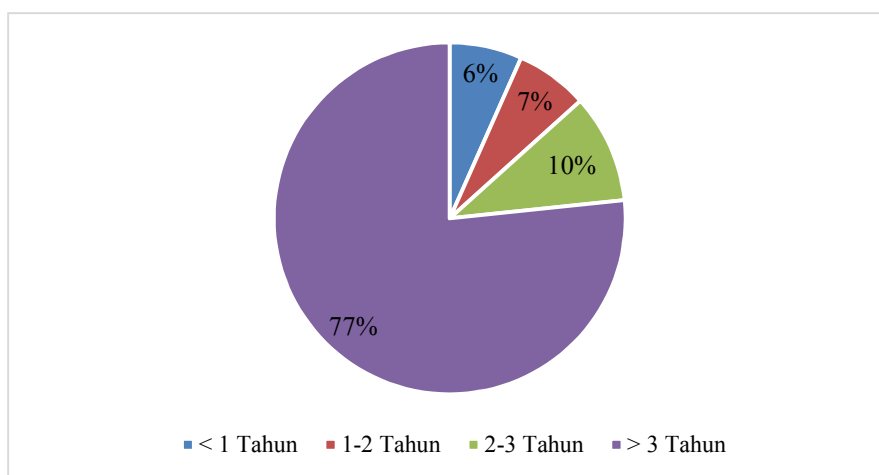


Sumber: Data diolah, 2021.

Gambar 4.3
Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan gambar 4.3 di atas menunjukkan bahwa responden dengan jenjang pendidikan sarjana sebanyak 18 orang dengan persentase 60%, responden dengan jenjang pendidikan pasca sarjana sebanyak 1 orang dengan persentase 3%, responden dengan jenjang pendidikan Diploma III sebanyak 7 orang dengan persentase 23%, dan responden dengan jenjang pendidikan SMA sebanyak 4 orang dengan persentase 13%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa responden yang paling mendominasi pada penelitian ini berdasarkan pendidikan terakhir adalah responden dengan jenjang pendidikan sarjana.

4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja



Berdasarkan lama masa kerja responden, maka data dapat diuraikan sebagai berikut:

Sumber: Data diolah, 2021.

Gambar 4.4
Diagram Responden Berdasarkan Lama Masa Kerja

Berdasarkan gambar 4.4 diatas dapat disimpulkan bahwa rentang waktu masa kerja responden yang paling mendominasi adalah lebih dari tiga tahun dengan persentase 77% atau setara dengan 23 orang. Responden dengan rentang waktu 1-2

tahun sebanyak 2 orang dengan persentase 7%, dan responden dengan rentang waktu >1 tahun sebanyak 2 orang dengan persentase 6%.

4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian berguna untuk menganalisis persepsi responden dalam menjawab setiap butir pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Peralatan analisis data untuk menguji persepsi responden dengan menghitung nilai rerata dan kemudian dikelompokkan ke dalam kategori penilaian persepsi responden. Rentang skor dihitung dengan membagi selisih antara nilai tertinggi dengan skor terendah dengan jumlah pilihan skor jawaban kuesioner. Secara matematis ditulis: (Suryana, 2005)

$$\text{Rentang Skor} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Selanjutnya, penggolongan persepsi responden akan diklasifikasikan ke dalam beberapa kategori. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Persepsi Berdasarkan Interval Skor

Rata-Rata Skor	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
1,81 – 2,60	Tidak Baik
2,61 – 3,40	Kurang Baik
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Data diolah, 2021

Tabel di atas digunakan untuk memberikan gambaran pencapaian dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu dengan rentang kriteria rata-rata skor dari jawaban responden. Jika diperoleh rata-rata skor di atas 3,41, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum responden memberikan respon setuju atau baik terhadap setiap item pertanyaan dalam kuesioner.

4.3.1 Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Persepsi responden terhadap variabel kinerja merupakan jawaban dari semua responden yang dijawab dalam kuesioner. Persepsi responden untuk variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Persepsi Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Rata-rata
1.	Pekerjaan yang saya hasilkan sudah sesuai dengan target jumlah produk yang ditentukan perusahaan	1	0	1	20	8	4.13
2.	Jumlah karyawan pada perusahaan telah memenuhi standar perusahaan untuk menjalankan suatu pekerjaan	0	2	3	18	7	4.00
3.	Pekerjaan yang saya hasilkan sudah sesuai dengan ketepatan, ketelitian, dan kecermatan	0	1	3	18	8	4.10
4.	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan cepat	0	1	1	20	8	4.17
5.	Saya selalu sanggup apabila diberi perintah/tugas dari pimpinan	1	1	4	19	5	3.87
6.	Pekerjaan yang sudah saya kerjakan selalu baik sehingga tidak pernah dikembalikan oleh pimpinan	1	0	1	20	8	4.13
7.	Saya selalu datang tepat waktu dalam bekerja	1	1	3	19	6	3.93
8.	Dalam satu bulan penuh saya selalu masuk kerja	1	1	3	19	6	3.93
9.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja dengan baik, terbuka menerima tugas dan menawarkan bantuan	1	0	5	18	6	3.93
Rerata							4.02

Sumber: Data Primer (diolah), 2021

Berdasarkan Tabel 4.2 terlihat bahwa rata-rata nilai kinerja tugas sebesar 4,02. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sudah baik. Pernyataan dengan nilai rata-rata paling tinggi sebesar 4,17 adalah pernyataan nomor 4 yang menyatakan “Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan cepat”. Pernyataan inilah yang paling dianggap setuju oleh responden. Artinya semua karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sudah dapat menerapkan manajemen waktu

yang efektif sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat selesai dengan tepat waktu, sehingga karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar memiliki kinerja yang baik.

Sedangkan pernyataan dengan nilai rata-rata paling rendah sebesar 3,87 adalah pernyataan nomor 5 yang menyatakan “Saya selalu sanggup apabila diberi perintah/tugas dari pimpinan”. Pernyataan ini mengarah kepada setuju berdasarkan persepsi responden. Artinya semua karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar siap akan tugas yang akan diberikan oleh pimpinannya.

4.3.2 Deskriptif Variabel Manajemen Perubahan

Persepsi responden terhadap variabel manajemen perubahan merupakan jawaban dari semua reponden yang dijawab dalam kuesioner. Persepsi responden untuk variabel manajemen perubahan dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Persepsi Responden terhadap Variabel Manajemen Perubahan

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Rata-rata
1.	Adanya dorongan dari seluruh pegawai untuk menciptakan perubahan	1	0	0	21	8	4.17
2.	Mengetahui visi dan misi perubahan perusahaan	1	0	3	20	6	4.00
3.	Perusahaan memberikan informasi baru, model prilaku baru dan cara baru dalam melihat sesuatu kepada karyawan	1	0	3	18	8	4.07
4.	Adanya stabilisasi dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan	1	0	3	21	5	3.97
5.	Adanya sikap dan perilaku dari karyawan sudah berubah dari tahap sebelumnya	1	1	0	18	10	4.17
Rerata							4,07

Sumber: Data Primer (diolah), 2021

Berdasarkan Tabel 4.3 terlihat bahwa rata-rata nilai manajemen perubahan sebesar 4,07. Hal ini berarti bahwa manajemen perubahan yang dirasakan oleh

karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sudah baik. Pernyataan dengan nilai rata-rata paling tinggi sebesar 4,17 adalah pernyataan nomor 1 yang menyatakan “Adanya dorongan dari seluruh pegawai untuk menciptakan perubahan”, dan pernyataan nomor 5 dengan nilai rata-rata sama dengan pernyataan 1 yaitu sebesar 4,17 yang menyatakan “Adanya sikap dan perilaku dari karyawan sudah berubah dari tahap sebelumnya”. Pernyataan inilah yang paling dianggap setuju oleh responden. Artinya semua karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar mampu memberikan dan mengikuti perubahan pada manajemen kerja. Manajemen Perubahan yang mengarah bagaimana tata kerja yang efektif dan efisien sehingga Kinerja bisa meningkat.

Sedangkan pernyataan dengan nilai rata-rata paling rendah sebesar 3,97 adalah pernyataan nomor 4 yang menyatakan “Adanya stabilisasi dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan”. Pernyataan ini mengarah kepada setuju berdasarkan persepsi responden. Artinya adanya upaya dari PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar untuk menstabilkan perubahan manajemen agar tetap sesuai dengan tujuan perusahaan.

4.3.3 Deskriptif Variabel Struktur Organisasi

Persepsi responden terhadap variabel struktur organisasi merupakan jawaban dari semua responden yang dijawab dalam kuesioner. Persepsi responden untuk variabel struktur organisasi dapat dilihat pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Persepsi Responden terhadap Variabel Struktur Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Rata-rata
1.	Pembagian tugas per bagian terspesialisasi sehingga mempermudah pekerjaan karyawan	0	1	3	18	8	4.10
2.	Perusahaan menentukan standar kerja	0	2	3	18	7	4.00

	(proses, kualitas, dan kuantitas) untuk dijadikan patokan kerja tiap bagian						
3.	Dalam pelaksanaan kerja harus sesuai dengan prosedur kerja yang ditentukan oleh perusahaan	0	2	3	19	6	3.97
4.	Saat bekerja karyawan selalu berkoordinasi dengan rekan kerja atau pimpinan	0	1	2	19	8	4.13
5.	Dalam pelaksanaan kerja terjalin koordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan	0	2	5	20	3	3.80
6.	Jalur perintah dan kebijakan/prosedur kerja dari atasan langsung	1	1	4	18	6	3.90
7.	Kebutuhan tenaga kerja tiap bagian tercukupi dan sesuai beban tugas sehingga pekerjaan selalu terselesaikan sesuai target	2	0	7	17	4	3.70
Rerata							3,94

Sumber: Data Primer (diolah), 2021

Berdasarkan Tabel 4.4 terlihat bahwa rata-rata nilai kinerja tugas sebesar 3,92. Hal ini berarti bahwa struktur organisasi PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sudah baik. Pernyataan dengan nilai rata-rata paling tinggi sebesar 4,13 adalah pernyataan nomor 4 yang menyatakan “Saat bekerja karyawan selalu berkoordinasi dengan rekan kerja atau pimpinan”. Pernyataan inilah yang paling dianggap setuju oleh responden. Artinya semua karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sudah dapat melakukan koordinasi antar rekan kerja dan juga koordinasi dengan pimpinan dengan baik, sehingga tidak terjadi kegagalan komunikasi antar karyawan dan juga karyawan kepada atasan.

Sedangkan pernyataan dengan nilai rata-rata paling rendah sebesar 3,70 adalah pernyataan nomor 7 yang menyatakan “Kebutuhan tenaga kerja tiap bagian tercukupi dan sesuai beban tugas sehingga pekerjaan selalu terselesaikan sesuai target”. Pernyataan ini mengarah kepada setuju berdasarkan persepsi responden. Artinya

jumlah karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sudah sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan dengan perusahaan.

4.3.4 Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Persepsi responden terhadap variabel budaya organisasi merupakan jawaban dari semua responden yang dijawab dalam kuesioner. Persepsi responden untuk variabel budaya organisasi dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Persepsi Responden terhadap Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS	Rata-rata
1.	Saya didorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan	1	0	1	12	16	4.40
2.	Saya didorong untuk berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan saya	1	1	1	13	14	4.27
3.	Saya diberikan kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan	0	1	1	18	10	4.23
4.	Saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat	1	0	0	15	14	4.37
5.	Saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat	0	2	3	18	7	4.00
6.	Organisasi memotivasi saya untuk lebih perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan	0	1	1	23	5	4.07
7.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan hasil maksimal	0	1	2	16	11	4.23
8.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan	1	0	2	12	15	4.33
9.	Saya berusaha meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih baik	1	0	2	15	12	4.23
10.	Saya senantiasa memikirkan bagaimana menyelesaikan dengan cepat dan hasil yang baik	0	1	1	18	10	4.23
11.	Saya menekankan pada hasil, tapi juga proses usaha untuk mencapai hasil yang optimal	1	0	0	16	13	4.33
12.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh	0	3	4	16	7	3.90
13.	Saya termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada	0	1	2	20	7	4.10
14.	Organisasi memotivasi saya untuk aktif	0	1	1	16	12	4.30

	mengambil kesempatan atau peluang yang ada						
15.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya tekuni karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang memotivasi saya dalam bekerja	0	2	0	16	12	4.27
16.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan	0	0	4	15	11	4.23
17.	Saya memahami struktur organisasi yang ada di kantor	0	1	1	17	11	4.27
18.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan	1	1	1	18	9	4.10
19.	Saya berusaha saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan	1	0	1	17	11	4.23
20.	Saya dituntut menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal	1	0	0	16	13	4.33
21.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya	0	0	4	23	3	3.97
22.	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik	0	0	4	20	6	4.07
23.	Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja	0	1	4	15	10	4.13
24.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi	0	1	5	16	8	4.03
Rerata							4,19

Sumber: Data Primer (diolah), 2021

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat bahwa rata-rata nilai kinerja tugas sebesar 4,19. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar sudah baik. Pernyataan dengan nilai rata-rata paling tinggi sebesar 4,40 adalah pernyataan nomor 1 yang menyatakan “Saya didorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan”. Pernyataan inilah yang paling dianggap setuju oleh responden. Artinya semua karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar mempunyai motivasi yang kuat

dalam menyelesaikan pekerjaannya agar pekerjaan yang dilakukan dapat selesai dengan tepat pada waktunya.

Sedangkan pernyataan dengan nilai rata-rata paling rendah sebesar 3,90 adalah pernyataan nomor 12 yang menyatakan “Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh”. Pernyataan ini mengarah kepada setuju berdasarkan persepsi responden. Artinya semua karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar selalu mengerjakan pekerjaannya dengan bersungguh-sungguh agar tidak terjadi kesalahan dalam pekerjaan.

4.4 Hasil Pengujian Data

4.4.1 Statistik Deskriptif

Sebelum melakukan uji pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap prestasi kerja karyawan maka terlebih dahulu dilakukan uji mengenai deskripsi variabel penelitian menggunakan analisis statistik deskriptif. Uji analisis statistik deskriptif ini sangat diperlukan dalam sebuah penelitian karena tujuan dan fungsi dari uji analisis statistik deskriptif adalah untuk memberikan gambaran dan ukuran terhadap data dalam bentuk numerik yang berlaku secara umum dan akan digunakan sebagai data penelitian. Adapun hasil uji analisis statistik deskriptif tersebut akan ditampilkan pada tabel 4.6 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif
Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan (Y)	36.23	3.980	30
Manajemen Perubahan (X1)	20.37	3.596	30
Struktur Organisasi (X2)	27.47	4.960	30
Budaya Organisasi (X3)	100.50	10.160	30

Sumber: Data diolah, 2021

4.4.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Berikut pengujian validitas pada variabel bebas yaitu Manajemen perubahan (X1), Struktur organisasi (X2), Budaya organisasi (X3), dan variabel terikat yaitu Kinerja karyawan (Y). Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Manajemen Perubahan (X1)	M1	0,914	0,3673	Valid
	M2	0,913		Valid
	M3	0,895		Valid
	M4	0,907		Valid
	M5	0,868		Valid
Struktur Organisasi (X2)	S1	0,767	0,3673	Valid
	S2	0,847		Valid
	S3	0,913		Valid
	S4	0,848		Valid
	S5	0,860		Valid
	S6	0,860		Valid
	S7	0,929		Valid
Budaya Organisasi (X3)	B1	0,797	0,3673	Valid
	B2	0,637		Valid
	B3	0,667		Valid
	B4	0,806		Valid
	B5	0,813		Valid
	B6	0,720		Valid
	B7	0,714		Valid
	B8	0,697		Valid
	B9	0,836		Valid
	B10	0,888		Valid
	B11	0,888		Valid
	B12	0,931		Valid
	B13	0,931		Valid
	B14	0,846		Valid
	B15	0,813		Valid
	B16	0,813		Valid
	B17	0,807		Valid
	B18	0,853		Valid
	B19	0,817		Valid
	B20	0,853		Valid
	B21	0,826		Valid

Kinerja Karyawan (Y)	B22	0,803		Valid
	B23	0,795		Valid
	B24	0,762		Valid
	K1	0,466	0,3673	Valid
	K2	0,715		Valid
	K3	0,600		Valid
	K4	0,426		Valid
	K5	0,493		Valid
	K6	0,592		Valid
	K7	0,514		Valid
	K8	0,703		Valid
	K9	0,570		Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 di atas dapat dijelaskan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid. Dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan uji signifikansi yang membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, jumlah sample (n) dalam penelitian ini yaitu 30, maka $df = 30 - 3 = 27$ dengan alpha 5% sehingga didapat $r_{tabel} = 0,3673$. Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa masing-masing item pertanyaan memiliki $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah valid.

4.4.3 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten yang akan dilakukan secara statistik. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$, maka kuesioner dapat dikatakan reliable sebaliknya jika *Cronbach's Alpha* $< 0,60$, maka kuesioner dalam penelitian ini tidak reliabel. Berikut hasil uji reliabilitas sebagaimana yang terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cut of Value</i>	Keterangan
Manajemen Perubahan (X_1)	0,825	0.60	Reliabel
Struktur Organisasi (X_2)	0,802	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi (X_3)	0,745	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,734	0.60	Reliabel

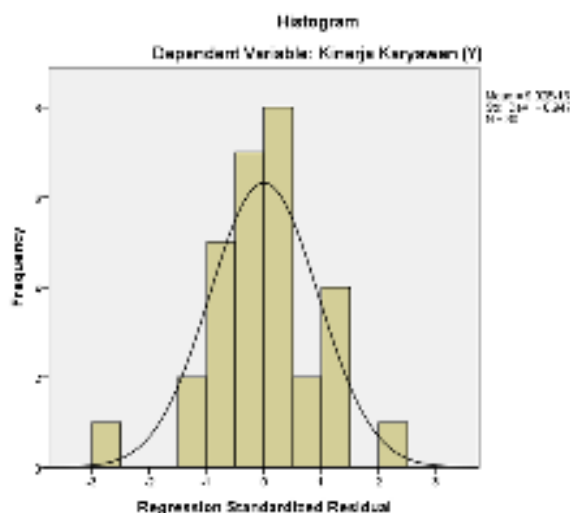
Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan tabel 4.8 di atas dapat disimpulkan seluruh nilai *Cronbach's Alpha* melebihi nilai Alpha. Karena nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan/pertanyaan dalam instrumen yang digunakan dapat dinyatakan reliabel.

4.4.4 Uji Asumsi Klasik

4.4.4.1 Uji Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji sebuah model regresi apakah variabel independen, variabel dependen, atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah distribusi normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini menggunakan metode analisis grafik histogram dan metode normal probability plot. Berikut gambar 4.5 adalah pengujian menggunakan analisis grafik histogram.



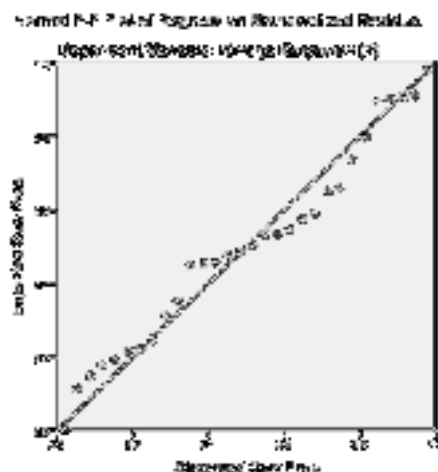
Sumber: Data diolah, 2021

Gambar 4.5
Histogram

Hasil grafik histogram pada Gambar 4.5 menunjukkan bahwa garis pada grafik histogram tersebut melengkung secara standar normalnya, maka dari itu dapat disimpulkan bahwa model regresi penelitian ini berdistribusi normal atau dengan kata

lain grafik ini memberikan pola distribusi normal yang mendekati normal. Artinya residual terdistribusi secara normal.

Pada Gambar 4.6 grafik normal *probability plot* menunjukkan bahwa titik-titik



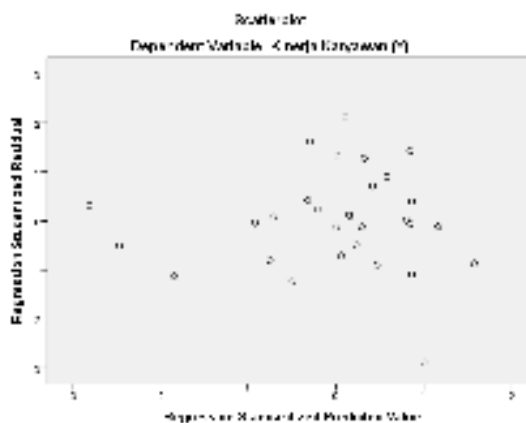
mengikuti arah garis diagonal, artinya residual terdistribusi secara normal.

Sumber: Data diolah, 2021.

Gambar 4.6
Normal probability plot

4.4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan pengujian untuk melihat apakah terdapat kesamaan variabel dari pengamatan yang satu ke pengamatan yang lainnya. Berikut



gambar 4.7 adalah pengujian heteroskedastisitas.

Sumber: Data diolah, 2021.

Gambar 4.7 **Uji heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.7 di atas dapat disimpulkan bahwa model terbebas dari asumsi heteroskedastisitas karena sebaran titik-titik dalam plot tidak menunjukkan adanya suatu pola tertentu.

4.4.4.3 Uji Multikolonieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang tinggi atau sempurna antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinieritas dalam model regresi dapat dilihat dari *tolerance value* atau *Variance Inflation Factor* (VIF). Adapun hasil dari pengujian data tersebut ialah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Multikolonieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Manajemen Perubahan	.767	1.303
	Struktur Organisasi	.222	4.506
	Budaya Organisasi	.218	4.589

Sumber: Data diolah, 2021.

Hasil uji melalui *Variance Inflation Factor* (VIF) pada tabel diatas, menunjukkan bahwa nilai *tolerance* pada manajemen perubahan sebesar 0,767, struktur organisasi sebesar 0,222, dan budaya organisasi sebesar 0,218. Seluruh variabel nilai *tolerance* > 0,10, kemudian nilai VIF pada manajemen perubahan sebesar 1,303, struktur organisasi sebesar 4,506, dan budaya organisasi sebesar 4,589. Seluruh variabel nilai VIF < 10. Maka dapat dinyatakan bahwa model regresi diantara

variabel independen tidak terjadi multikolonieritas, dengan kata lain model regresi linear berganda terbebas dari multikolinearitas dan dapat digunakan dalam penelitian.

4.4.5 Analisis Regresi Linear Berganda

Uji regresi linear berganda ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut adalah hasil analisis regresi linear sederhana.

Tabel 4.10
Hasil Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1.157	4.500	
	Manajemen Perubahan	.430	.125	.388
	Struktur Organisasi	.161	.168	.200
	Budaya Organisasi	.218	.083	.557

Sumber: Data diolah, 2021.

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa:

1. Nilai konstanta sebesar 1.157 yang berarti apabila variabel manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi bernilai 0 maka variabel kinerja karyawan akan bernilai 1.157.
2. Koefisien manajemen perubahan sebesar 0,430 yang berarti jika variabel manajemen perubahan naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,430.
3. Koefisien struktur organisasi sebesar 0,161 yang berarti jika variabel struktur organisasi naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,161.
4. Koefisien budaya organisasi sebesar 0,218 yang berarti jika variabel budaya organisasi naik sebesar 1 satuan, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan sebesar 0,218.

4.4.6 Uji Parsial (Uji – t)

Uji parsial (Uji-t) bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial (individu). Adapun hasil pengujian tersebut ialah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Uji-t

Model		T	sig
1	(Constant)	.257	.799
	Manajemen Perubahan	3.442	.002
	Struktur Organisasi	.954	.349
	Budaya Organisasi	2.629	.014

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa pengujian secara parsial dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel dan nilai sig. dengan nilai alpha yakni 0,05. Dikatakan berpengaruh signifikan jika nilai t hitung $>$ dari nilai t tabel dan nilai sig. $<$ 0,05. Adapun ttabel dalam penelitian ini dengan nilai $n = 30$ dan taraf kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$) didapati nilai t tabel sebesar 2,05183. Berdasarkan ketentuan tersebut dapat disimpulkan bahwa:

Variabel manajemen perubahan berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar. Hal ini dapat dibuktikan dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,442 < 2,05183$) dan tingkat signifikan sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_{a1} diterima dan H_{01} ditolak.

Variabel struktur organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar. Hal ini dapat dibuktikan dengan $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,954 < 2,05183$) dan tingkat signifikan sebesar $0,349 > 0,05$ maka H_{02} diterima dan H_{a2} ditolak.

Variabel budaya organisasi berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar. Hal ini dapat dibuktikan dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,629 > 2,05183$) dan tingkat signifikan sebesar $0,014 < 0,05$ maka H_{a3} diterima dan H_{03} ditolak.

4.4.7 Uji Simultan (Uji-F)

Uji Simultan (Uji-f) bertujuan untuk melihat pengaruh dari setiap variabel independen secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel dependen. Adapun hasil pengujian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Simultan
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	342.752	3	114.251	25.473	.000 ^b
	Residual	116.615	26	4.485		
	Total	459.367	29			

a. Dependent Variable: Prestasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Pengembangan Karyawan, Pelatihan Karyawan

Dari hasil uji simultan (Uji-F) pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai F sebesar 25.473 dengan nilai sig. 0,000. Hasil signifikan $F 0,000 < \alpha (0,05)$. Maka H_{a4} diterima dan H_{04} ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.4.8 Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Adapun hasil dari pengujian R^2 (R-Square) adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 ^a	.746	.717	2.118

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Manajemen Perubahan (X1), Struktur Organisasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data diolah, 2021

Dari Tabel 4.12 tersebut dapat disimpulkan bahwa angka R Square (R^2) sebesar 0,746, artinya bahwa 74,6% variabel dependen kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar mampu dijelaskan oleh variabel independen, yaitu; manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi. Sedangkan sisanya sebesar 25,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang dianggap memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 1 berdasarkan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,442 < 2,05183$) dan tingkat signifikan sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_{a1} diterima dan H_{01} ditolak. Artinya manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

Berdasarkan hasil uji secara parsial menunjukkan semakin baik manajemen perubahan yang didapatkan karyawan, maka kinerja karyawan dalam suatu perusahaan juga akan ikut meningkat. Hal ini dikarenakan kinerja dipengaruhi oleh banyaknya karyawan memberikan kontribusi kepada organisasi dalam menghadapi setiap perubahan. Adanya pengaruh manajemen perubahan dapat dilihat dari kuantitas

output, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif dalam menghadapi setiap manajemen perubahan yang ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Gary dan Starke dalam Winardi, (2015:61) yang mengatakan bahwa dalam upaya manajemen perubahan, diperlukan pemahaman terkait persoalan motivasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, politik keorganisasian, konflik, dan determinan-determinan perilaku, dan komunikasi. Sejalan dengan itu, Armstrong dalam Sopiah dan Etta (2018: 352) membenarkan jika faktor kepemimpinan, faktor kelompok dan faktor situasi lingkungan organisasi dapat memengaruhi peningkatan kinerja seseorang.

4.5.2 Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 2 berdasarkan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($0,954 < 2,05183$) dan tingkat signifikan sebesar $0,349 > 0,05$ maka H_{02} diterima dan H_{a2} ditolak. Artinya struktur organisasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

Hal ini dikarenakan pada PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar ini baru saja terjadi perubahan terkait struktur organisasinya, sehingga struktur organisasi yang baru ini tidak sinkron dengan struktur organisasi sebelumnya, maka banyak terjadi kekosongan jabatan yang mengharuskan karyawan pada BSI Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar mengemban tanggung jawab lebih di luar tanggung jawabnya sendiri. Selain itu, belum ada kejelasan terkait dengan ketentuan target kerja, hak dan kewajiban tiap karyawannya. Oleh sebab itu, kinerja karyawan tidak dapat dipengaruhi oleh struktur organisasi.

4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian hipotesis 3 berdasarkan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,629 > 2,05183$) dan tingkat signifikan sebesar $0,014 < 0,05$ maka H_{a3} diterima dan H_{03} ditolak. Artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar. Pengaruh positif ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ada dalam perusahaan maka akan semakin meningkat pula kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

Kondisi budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kerjasama yang baik antar karyawan sehingga dapat membawa PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar pada pencapaian tujuan dan kemajuan perusahaan yang optimal. Budaya organisasi yang baik juga akan menimbulkan dampak yang positif bagi setiap karyawan sehingga membuat karyawan semakin enjoy dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Sedangkan budaya organisasi yang buruk dapat berpengaruh tidak baik terhadap setiap karyawan karena dampaknya akan membuat para karyawan tidak nyaman dalam bekerja dan produktivitas karyawan menjadi menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2013), Paryadi (2016), Muis, dkk (2018), dan Fitri, dkk (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.5.4 Pengaruh Manajemen Perubahan, Struktur Organisasi, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji simultan untuk variabel manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai signifikan 0,000. Nilai signifikan Uji-F tersebut lebih kecil dibandingkan dengan nilai standar α 5% ($\alpha = 0,05$). Sehingga dapat diputuskan bahwa hipotesis H_a diterima dan H_0 ditolak. Artinya variabel manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

Jika dilihat dari nilai R^2 yang dihasilkan dari hasil uji penelitian ini sebesar 74,6% maka tidak heran kalau ketiga faktor yang diajukan dalam penelitian ini secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan dan menjadi salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan sisanya sebesar 25,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya yang dianggap memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh antar variabel manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar. Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.
2. Secara parsial struktur organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.
3. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.
4. Secara simultan manajemen perubahan, struktur organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan, maka penulis mempertimbangkan untuk memberikan beberapa saran sebagai masukan untuk mengambil langkah selanjutnya. Adapun saran peneliti sebagai berikut:

1. Bagi PT Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Sukamakmur Aceh Besar, hasil penelitian ini diharapkan dapat menyusun serta membentuk struktur organisasi yang lebih memadai terkait mergernya ketiga bank umum syariah tersebut. Karena kekosongan struktur jabatan ini karyawan diharuskan kerja extra untuk mengisi jabatan-jabatan yang rumpang, akibatnya akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang menurun dan secara tidak langsung juga akan mempengaruhi citra Bank. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu sumber informasi untuk pertimbangan dalam mengambil keputusan dan untuk langkah mengambil antisipasi terhadap semua faktor yang nantinya akan mempengaruhi dalam peningkatan kinerja karyawan pada perbankan syariah.
2. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan tambahan dan pengetahuan baik secara praktisi maupun teoritis tentang manajemen perubahan, struktur organisasi, budaya organisasi, kinerja karyawan di bank syariah.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pertimbangan bagi penelitian selanjutnya agar dapat meneliti mengenai sistem Bank Syariah Indonesia yang masih belum baik dengan menggunakan variabel yang berpengaruh dalam penelitian ini karena sebesar 74,6% variabel yang diajukan dalam penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan dan menjadi salah satu faktor yang sangat diperhitungkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Diharapkan juga dapat menambahkan variabel yang berbeda karena sebesar 25,4% dapat dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini dan dapat dilanjutkan dengan variabel yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Burhanudin dan Sunyoto. 2011. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta.
- Fachreza, dkk. 2018. Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya pada Kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, (2) 1: 115-122. ISSN 2302-0199.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 7. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. dan Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Handoko. T Hani. 2003. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kreitner dan Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lako, Andreas. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Laksmi Riani, Asri. 2011. *Perspektif Kompensasi*. Surakarta: Yuma Pustaka.
- Luthans, F. 2014. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012. *Evaluasi Kinerja SDM cetakan keenam*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira dan Udayanto. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Penerbit Ghalia.
- Mesalayuk, Roni. 2010. *Analisis Manajemen Perubahan Pada Lami Komputer*. Pekanbaru.

- Muis, Muhammad Ras. 2018. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. (1)1:9.
- Noor, Juliansyah. 2011. Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah. Jakarta: Kencana.
- Pabundu, Tika. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bhumi Aksara.
- Paryadi Dede. (2016). Pengaruh Implementasi Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang. Fakultas Ekonmi Universitas Bangka Belitung. *Tidak dipublikasikan*.
- Ratnasari dan Hartati Yenni. 2019. *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Radianto, Ari & Sunuharyo, Bambang Swasto. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.PG Kerebet Baru Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. (53)1:78.
- Robbins, S. 1996. *Perilaku Organisasi, Jilid I dan II*. Jakarta: Prenhallindo.
- Siswanto Wijaya Putra 2015. Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan pada industry kecil. *Jurnal Modernisasi*. 1(1).
- Sedarmayanti. 2010. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja cetakan kedua*, Bandung: Mandar Maju.
- Simbolon, Ramli dan Anisah, Hastin Umi 2013. Pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin). *Jurnal Manajemen Bisnis*. 1(1).
- Sofyandi, Herman. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Metodologi Penelitian Akuntansi*. Bandung: PT Refika
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Supardi. 2008. *Penelitian Tindakan Kelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriyadi dan Triguno. 2006. Budaya Kerja Organisasi pemerintah. *Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III, LAN*. Jakarta.

Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia cetakan kedua*. Jakarta: Kencana Prenada Group.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN, STRUKTUR ORGANISASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG SUKAMAKMUR ACEH BESAR

PETUNJUK PENGISIAN

1. Bacalah seluruh pertanyaan dengan seksama
2. Berilah tanda (✓) pada pilihan jawaban yang disediakan sesuai dengan kondisi anda yang sebenar-benarnya demi keakuratan data
3. Jawaban yang anda berikan akan dijamin kerahasiaannya dan tidak akan berpengaruh terhadap karir anda
4. Terdapat lima pilihan jawaban yang dapat anda pilih :
 - STS = Sangat tidak Setuju
 - TS = Tidak Setuju
 - KS = Kurang Setuju
 - S = Setuju
 - SS = Sangat Setuju

A. Karakteristik Responden

- | | | | |
|------------------|---|--------------------------------------|--|
| 1. Jenis Kelamin | = | ☐ Pria | ☐ Wanita |
| 2. Usia | = | ☐ 20-30 Tahun | ☐ 31-40 Tahun |
| | | ☐ 41-50 Tahun | ☐ > 50 Tahun |
| 3. Lama Bekerja | = | ☐ < 1 Tahun | ☐ 1-2 Tahun |
| | | ☐ 2- 3 Tahun | ☐ > 3Tahun |
| 4. Pendidikan | = | ☐ SMA/SMK | ☐ Diploma III |
| | | ☐ Strata I | ☐ Strata II/ Strata III |

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Spesialisasi kegiatan						
1.	Pembagian tugas per bagian terspesialisasi sehingga mempermudah pekerjaan karyawan					
Standarisasi kegiatan						
2.	Perusahaan menentukan standar kerja (proses, kualitas, dan kuantitas) untuk dijadikan patokan kerja tiap bagian					
3.	Dalam pelaksanaan kerja harus sesuai dengan prosedur kerja yang ditentukan oleh perusahaan					
Koordinasi kegiatan						

4.	Saat bekerja karyawan selalu berkoordinasi dengan rekan kerja atau pimpinan					
5.	Dalam pelaksanaan kerja terjalin koordinasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan					
Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan						
6.	Setiap bagian berwenang menentukan kebijakan/prosedur sendiri dan berhak menentukan jadwal kerja					
7.	Jalur perintah dan kebijakan/prosedur kerja dari atasan langsung					
Ukuran satuan kerja						
8.	Kebutuhan tenaga kerja tiap bagian tercukupi dan sesuai beban tugas sehingga pekerjaan selalu terselesaikan sesuai target					
9.	Jumlah karyawan per bagian tidak sesuai dengan beban tugas kerja yang dikerjakan					

3. Budaya Organisasi (X₃)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Inovasi dan pengambilan resiko						
1.	Saya didorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan					
2.	Saya didorong untuk berfikir kreatif dalam mengerjakan pekerjaan saya					
3.	Saya diberikan kepercayaan sepenuhnya dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	Saya terkadang mendapat masalah dalam melakukan suatu pekerjaan yang telah diberikan					
5.	Saya siap mengambil risiko dalam melakukan pekerjaan					
Orientasi detail						
6.	Saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan tepat					
7.	Saya dituntut dalam menyelesaikan pekerjaan dengan akurat					
8.	Organisasi memotivasi saya untuk lebih perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan					
Orientasi hasil						
9.	Saya senantiasa bekerja dengan menekankan hasil maksimal					
10.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan					
11.	Saya berusaha meningkatkan keefektifan kerja guna memperoleh hasil yang lebih					

	baik					
12.	Saya senantiasa memikirkan bagaimana menyelesaikan dengan cepat dan hasil yang baik					
13.	Saya menekankan pada hasil, tapi juga proses usaha untuk mencapai hasil yang optimal					
Orientasi individu						
14.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh					
15.	Saya termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada					
16.	Organisasi memotivasi saya untuk aktif mengambil kesempatan atau peluang yang ada					
17.	Saya merasa senang dengan pekerjaan yang saya tekuni karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang memotivasi saya dalam bekerja					
18.	Saya bekerja sesuai dengan target yang telah di tentukan					
Orientasi tim						
19.	Saya memahami struktur organisasi yang ada di kantor					
20.	Saya berusaha menjalin kerjasama dengan anggota satuan kerja lain untuk meningkatkan hasil yang terbaik bagi perusahaan					
21.	Saya berusaha saling menolong antar sesama anggota satuan kerja maupun satuan kerja lainnya bila ada yang mengalami kesulitan					
22.	Saya dituntut menjadi anggota satuan kerja yang kompak dan handal dalam menjalankan pekerjaan untuk mendapatkan hasil yang maksimal					
Agresivitas						
23.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya					
24.	Saya senantiasa datang tepat pada waktunya dan disiplin waktu agar pekerjaan terselesaikan dengan baik					
25.	Saya melakukan persaingan yang sehat antar pegawai dalam melakukan pekerjaan					
Stabilitas						
26.	Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja					
27.	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan					

	sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik					
28.	Saya merasa nyaman dengan kondisi organisasi					

4. Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
Kuantitas						
1.	Pekerjaan yang saya hasilkan sudah sesuai dengan target jumlah produk yang ditentukan perusahaan					
2.	Jumlah karyawan pada perusahaan telah memenuhi standar perusahaan untuk menjalankan suatu pekerjaan					
Kualitas						
3.	Pekerjaan yang saya hasilkan sudah sesuai dengan ketepatan, ketelitian, dan kecermatan					
4.	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar dan cepat					
Ketepatan						
5.	Saya selalu sanggup apabila diberi perintah/tugas dari pimpinan					
6.	Pekerjaan yang sudah saya kerjakan selalu baik sehingga tidak pernah dikembalikan oleh pimpinan					
Kehadiran						
7.	Saya selalu datang tepat waktu dalam bekerja					
8.	Dalam satu bulan penuh saya selalu masuk kerja					
Kemampuan berkerjasama						
9.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja dengan baik, terbuka menerima tugas dan menawarkan bantuan					

Lampiran 2 Karakteristik Responden

No	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Lama Bekerja	Pendidikan
1	CSR	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Diploma III
2	Sanova	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
3	Taufiq Hidayat	Laki-laki	31-40 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
4	Vena isnardianti	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun	Strata 1
5	Novia	Perempuan	20-30 Tahun	2-3 Tahun	Strata II atau Strata III
6	Azmir	Laki-laki	20-30 Tahun	1-2 Tahun	SMA
7	Resi safriani	Perempuan	31-40 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
8	Ulul Azmi	Laki-laki	20-30 Tahun	2-3 Tahun	Strata 1
9	Zakiatun Nufus	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1

10	Nanda Noviyanti	Perempuan	20-30 Tahun	< 1 Tahun	Strata 1
11	Ahya Milzam	Laki-laki	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Diploma III
12	Yendri	Laki-laki	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
13	Emil H	Laki-laki	40-50 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
14	Fathia qa	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
15	Opra wuria	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Diploma III
16	Mega Wardani	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Diploma III
17	Intan permata sari	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
18	Rinna rahma	Perempuan	31-40 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
19	Fahrul	Laki-laki	31-40 Tahun	> 3 Tahun	SMA
20	Nico Oktora	Laki-laki	31-40 Tahun	> 3 Tahun	SMA
21	AOM	Laki-laki	31-40 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
22	Orizal	Laki-laki	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Diploma III
23	Maulanasyah	Laki-laki	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
24	RAISSUL	Laki-laki	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Diploma III
25	Endragunawan	Laki-laki	40-50 Tahun	> 3 Tahun	SMA
26	Dicky Aulia	Laki-laki	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
27	Putri Pratiwi	Perempuan	20-30 Tahun	1-2 Tahun	Strata 1
28	dek putra sukma	Laki-laki	31-40 Tahun	> 3 Tahun	Strata 1
29	Evie susanti	Perempuan	20-30 Tahun	> 3 Tahun	Diploma III
30	Karin	Perempuan	20-30 Tahun	> 1 Tahun	Strata 1

Lampiran 3 Karakteristik Jawaban Responden

M1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	S	21	70.0	70.0	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

M2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	3	10.0	10.0	13.3
	S	20	66.7	66.7	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

M3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	3	10.0	10.0	13.3
	S	18	60.0	60.0	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

M4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	3	10.0	10.0	13.3
	S	21	70.0	70.0	83.3
	SS	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

M6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	S	18	60.0	60.0	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

S1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	3	10.0	10.0	13.3
	S	18	60.0	60.0	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

S2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	6.7	6.7	6.7
	R	3	10.0	10.0	16.7
	S	18	60.0	60.0	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

S3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	6.7	6.7	6.7
	R	3	10.0	10.0	16.7
	S	19	63.3	63.3	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

S4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	2	6.7	6.7	10.0
	S	19	63.3	63.3	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

S5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	TS	1	3.3	3.3	10.0
	R	5	16.7	16.7	26.7
	S	19	63.3	63.3	90.0
	SS	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

S6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	R	4	13.3	13.3	20.0
	S	18	60.0	60.0	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

S7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	2	6.7	6.7	6.7
	R	7	23.3	23.3	30.0
	S	17	56.7	56.7	86.7
	SS	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	12	40.0	40.0	46.7
	SS	16	53.3	53.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	R	1	3.3	3.3	10.0
	S	13	43.3	43.3	53.3
	SS	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	18	60.0	60.0	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	S	15	50.0	50.0	53.3
	SS	14	46.7	46.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	6.7	6.7	6.7
	R	3	10.0	10.0	16.7
	S	18	60.0	60.0	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	23	76.7	76.7	83.3
	SS	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	2	6.7	6.7	10.0
	S	16	53.3	53.3	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	2	6.7	6.7	10.0
	S	12	40.0	40.0	50.0
	SS	15	50.0	50.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	2	6.7	6.7	10.0
	S	15	50.0	50.0	60.0
	SS	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	18	60.0	60.0	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	S	16	53.3	53.3	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	3	10.0	10.0	10.0
	R	4	13.3	13.3	23.3
	S	16	53.3	53.3	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	R	2	6.7	6.7	13.3
	S	20	66.7	66.7	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	16	53.3	53.3	60.0
	SS	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	6.7	6.7	6.7
	S	16	53.3	53.3	60.0
	SS	12	40.0	40.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	4	13.3	13.3	13.3
	S	15	50.0	50.0	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	17	56.7	56.7	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	R	1	3.3	3.3	10.0
	S	18	60.0	60.0	70.0
	SS	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	17	56.7	56.7	63.3
	SS	11	36.7	36.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	S	16	53.3	53.3	56.7
	SS	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	4	13.3	13.3	13.3
	S	23	76.7	76.7	90.0
	SS	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	R	4	13.3	13.3	13.3
	S	20	66.7	66.7	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	4	13.3	13.3	16.7
	S	15	50.0	50.0	66.7
	SS	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

B24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	5	16.7	16.7	20.0
	S	16	53.3	53.3	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	20	66.7	66.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	6.7	6.7	6.7
	R	3	10.0	10.0	16.7
	S	18	60.0	60.0	76.7
	SS	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	3	10.0	10.0	13.3
	S	18	60.0	60.0	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	20	66.7	66.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	R	4	13.3	13.3	20.0
	S	19	63.3	63.3	83.3
	SS	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	1	3.3	3.3	6.7
	S	20	66.7	66.7	73.3
	SS	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	R	3	10.0	10.0	16.7
	S	19	63.3	63.3	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	TS	1	3.3	3.3	6.7
	R	3	10.0	10.0	16.7
	S	19	63.3	63.3	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

K9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	STS	1	3.3	3.3	3.3
	R	5	16.7	16.7	20.0
	S	18	60.0	60.0	80.0
	SS	6	20.0	20.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Lampiran 3 Hasil Uji Analisis Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja Karyawan (Y)	36.23	3.980	30
Manajemen Perubahan (X1)	20.37	3.596	30
Struktur Organisasi (X2)	27.47	4.960	30
Budaya Organisasi (X3)	100.50	10.160	30

Lampiran 4 Hasil Uji Validitas

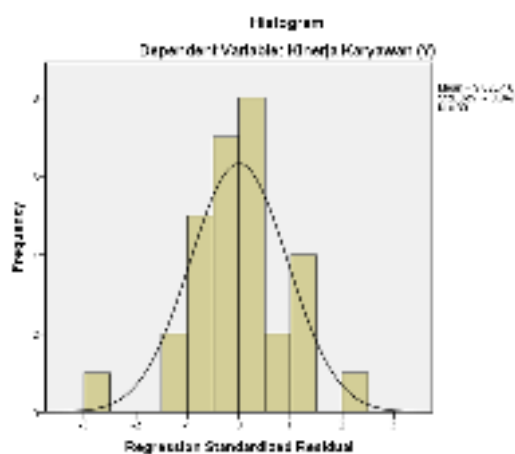
Variabel	Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Manajemen Perubahan (X1)	M1	0,914	0,3673	Valid
	M2	0,913		Valid
	M3	0,895		Valid
	M4	0,907		Valid
	M5	0,868		Valid
Struktur Organisasi (X2)	S1	0,767	0,3673	Valid
	S2	0,847		Valid
	S3	0,913		Valid
	S4	0,848		Valid
	S5	0,860		Valid
	S6	0,860		Valid
	S7	0,929		Valid
Budaya Organisasi (X3)	B1	0,797	0,3673	Valid
	B2	0,637		Valid
	B3	0,667		Valid
	B4	0,806		Valid
	B5	0,813		Valid
	B6	0,720		Valid
	B7	0,714		Valid
	B8	0,697		Valid
	B9	0,836		Valid
	B10	0,888		Valid
	B11	0,888		Valid
	B12	0,931		Valid
	B13	0,931		Valid
	B14	0,846		Valid
	B15	0,813		Valid
	B16	0,813		Valid
	B17	0,807		Valid
	B18	0,853		Valid
	B19	0,817		Valid
	B20	0,853		Valid
	B21	0,826		Valid
	B22	0,803		Valid
	B23	0,795		Valid
	B24	0,762		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	K1	0,466	0,3673	Valid
	K2	0,715		Valid
	K3	0,600		Valid
	K4	0,426		Valid
	K5	0,493		Valid
	K6	0,592		Valid
	K7	0,514		Valid
	K8	0,703		Valid
	K9	0,570		Valid

Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas

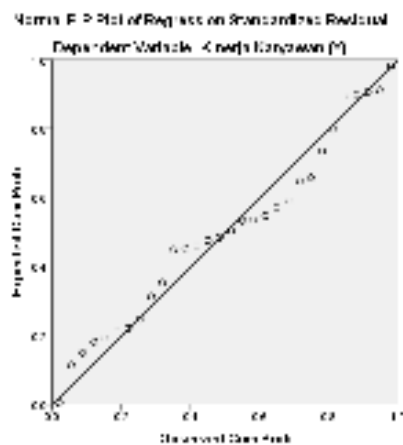
Variabel	Cronbach's Alpha	Cut of Value	Keterangan
Manajemen Perubahan (X_1)	0,825	0.60	Reliabel
Struktur Organisasi (X_2)	0,802	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi (X_3)	0,745	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,734	0.60	Reliabel

Lampiran 6 Hasil Uji Asumsi Klasik

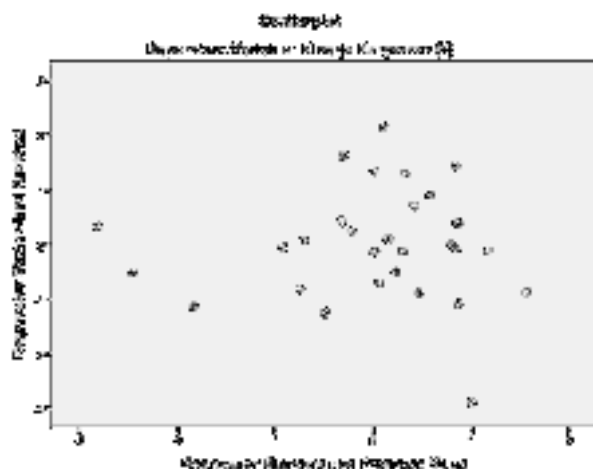
1. Histogram



2. Normal Probability Plot



Lampiran 7 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 8 Hasil Uji Multikolonieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Manajemen Perubahan	.767	1.303
	Struktur Organisasi	.222	4.506
	Budaya Organisasi	.218	4.589

Lampiran 9 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1.157	4.500	
	Manajemen Perubahan	.430	.125	.388
	Struktur Organisasi	.161	.168	.200
	Budaya Organisasi	.218	.083	.557

Lampiran 10 Hasil Uji-t

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.157	4.500		.257	.799		
	Manajemen Perubahan (X1)	.430	.125	.388	3.442	.002	.767	1.303
	Struktur Organisasi (X2)	.161	.168	.200	.954	.349	.222	4.506
	Budaya Organisasi (X3)	.218	.083	.557	2.629	.014	.218	4.589

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Lampiran 11 Hasil Uji-F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	342.752	3	114.251	25.473	.000 ^b
	Residual	116.615	26	4.485		
	Total	459.367	29			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Manajemen Perubahan (X1), Struktur Organisasi (X2)

Lampiran 11 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.864 ^a	.746	.717	2.118	2.020

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X3), Manajemen Perubahan (X1), Struktur Organisasi (X2)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Lampiran 12 Distribusi r_{tabel}

Tabel r untuk df = 1 - 50

df = (N-2)	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999	1.0000
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900	0.9990
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587	0.9911
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172	0.9741
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745	0.9509
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343	0.9249
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977	0.8983
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646	0.8721
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348	0.8470
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079	0.8233
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835	0.8010
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614	0.7800
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411	0.7604
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226	0.7419
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055	0.7247
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897	0.7084
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751	0.6932
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614	0.6788
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487	0.6652
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368	0.6524
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256	0.6402
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151	0.6287
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052	0.6178
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958	0.6074
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869	0.5974
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785	0.5880
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705	0.5790
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629	0.5703
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556	0.5620
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487	0.5541
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421	0.5465
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357	0.5392
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296	0.5322
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238	0.5254
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182	0.5189
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128	0.5126
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076	0.5066
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026	0.5007
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978	0.4950
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932	0.4896
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887	0.4843
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843	0.4791
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801	0.4742
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761	0.4694
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721	0.4647
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683	0.4601
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646	0.4557
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610	0.4514
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575	0.4473
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542	0.4432

Lampiran 12 Distribusi T_{hitung}

Titik Persentase Distribusi t (df = 1 – 40)

Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81699	1.88562	2.91999	4.30245	6.96456	9.30248	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94316	2.44931	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69991	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77063	2.16037	2.65031	3.01228	3.85188
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62448	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92075	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52716
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48486
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30948	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73325	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34006
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688