

PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI

Anjar Budi Utami ¹⁾

Edi Wibowo ²⁾

Setyaningsih Sri Utami ³⁾

^{1, 2, 3)} Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

e-mail: ¹⁾ aurelia4523@yahoo.co.id

²⁾ ediwibowo58@gmail.com

³⁾ u.setya@yahoo.co.id

ABSTRACT

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk is now one of the State Owned Enterprises (SOEs) that have been listed on the Stock Exchange in Indonesia are required to carry out organizational changes in order to improve organizational performance. The purpose of this study was to analyze the significance of the effect of organizational change, organizational culture and job satisfaction to employee performance. Analyze the effect of organizational change and organizational culture on employee performance moderated job satisfaction. This study uses survey method, the type of data used quantitative and qualitative data, the data source used primary data and secondary data. The population in this study were all employees of PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Branch Solo as many as 199 employees. The number of samples in this study as many as 53 employees, the sampling technique using proportional cluster random sampling. Data collection methods used: questionnaire, observation and documentation. Data analysis technique used to test the validity, reliability test, classic assumption test, multiple linear regression analysis, t-test, F, coefficient determination and test the absolute difference. In conclusion: There was a significant effect of organizational change, cultural organization and job satisfaction to employee performance at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Branch Office Solo. Job satisfaction moderate the effect of organizational change and organizational culture on employee performance at PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Branch Office Solo.

Keywords: *organizational change, organizational culture, job satisfaction, employee performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global dewasa ini. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam aktivitas kehidupan suatu organisasi. Berhasil dan tidaknya suatu organisasi atau perusahaan biasanya tergantung pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, akan tetapi kualitas sumber daya manusia

yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan.

Sumber daya manusia pada era sekarang ini semakin besar perannya dalam mencapai sukses organisasi. Kinerja organisasi mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan. Kinerja seorang pegawai berperan penting bagi suatu organisasi, karena kinerja setiap pegawai merupakan sumbangan bagi tercapainya kinerja setiap fungsi organisasi dan pada gilirannya kinerja fungsi-fungsi organisasi memberi sumbangan terhadap pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan. Rendahnya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan

terhambatnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. "Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan menggunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang ditetapkan" (Mangkunegara, 2011: 43). Sementara, kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk (BTN) adalah salah satu bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sering dikenal dalam bisnis pembiayaan perumahan. Visi dari Bank BTN adalah menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan. Di mana salah satu misinya yaitu memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi dan usaha kecil menengah. Hal ini menjadi tugas yang utama bagi karyawan BTN yang harus selalu siap dalam melayani nasabah dengan mendengarkan aspirasi dan keluhan dari nasabah. Hasil observasi awal yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa kinerja pegawai mempengaruhi hasil kerja pegawai dari pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk Kantor Cabang Solo belum optimal, hal tersebut ditunjukkan dengan pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu dan masih banyaknya kesalahan yang dilakukan pegawai dalam bekerja. Masalah penurunan kinerja pegawai tersebut terjadi karena pelaksanaan perubahan organisasi dari Persero Tertutup menjadi Persero Terbuka mengharuskan setiap pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya.

Perubahan organisasi juga terjadi pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN), salah satunya terjadi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Pada tanggal 08 Desember 2009, BBTN memperoleh pernyataan efektif dari Bapepam-LK untuk melakukan Penawaran Umum Perdana Saham BBTN (IPO) Seri B kepada masyarakat sebanyak 2.360.057.000 dengan nilai nominal Rp 500,00 per saham dengan harga penawaran Rp 800,00 per saham. Saham-saham tersebut dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 17 Desember

2009. Perubahan status dari Persero Tertutup menjadi Persero Terbuka merupakan bagian dari upaya pena-taan atau restrukturisasi BUMN sebagaimana direncanakan dalam Masterplan BUMN Tahun 2010-2014. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan.

Perubahan yang dilakukan perusahaan pada dasarnya mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006, 763). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2015) yang menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Yuningsih (2012) menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi yaitu faktor ekstern dan faktor intern, faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional, faktor intern meliputi organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi (Sobirin, 2005: 2). Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara

bersama-sama agar hasilnya optimal. Dari pengertian yang dikemukakan di atas bahwa pengertian dari perubahan organisasi adalah perubahan terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan tersebut. Perusahaan dalam meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Selain faktor perubahan organisasi, budaya organisasi juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Organisasi pada dasarnya memiliki budaya yang tertanam untuk menghasilkan kemantapan atau keamanan. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah didesain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para pegawai telah dibekali pelatihan dan keterampilan, *job description* yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua anggota organisasi. "Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja" (Supriyadi dan Triguno, 2006: 8). Program 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 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. Dengan adanya budaya organisasi juga dapat mengubah sikap dan perilaku individu untuk mencapai suatu produktivitas kerja. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2015) serta penelitian Yuningsih (2012) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Jika budaya organisasi diperhatikan lebih baik lagi akan dapat menumbuhkan kinerja karyawan untuk bekerja lebih keras guna membantu keberhasilan perusahaan. 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.

Selain perubahan organisasi dan budaya organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, faktor kepuasan kerja pegawai juga harus diperhatikan. "Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya" (Sutrisno, 2011: 75). Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi tersebut cukup kuat (Robbins dan Judge, 2008: 103). Ketika data produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk perusahaan, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Hal tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifzan, Mulatsih dan Antoni (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja ju-

ga dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja. Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Semakin tinggi derajat kepuasan kerja, semakin bersahabat seorang karyawan dengan lingkungan kerja (Luthans, 2002: 228). Tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan kunci semangat yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis signifikansi pengaruh perubahan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi kepuasan kerja di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Untuk menunjukkan suatu arah dari penyusunan skripsi agar dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah seperti gambar 1 berikut:

Keterangan:

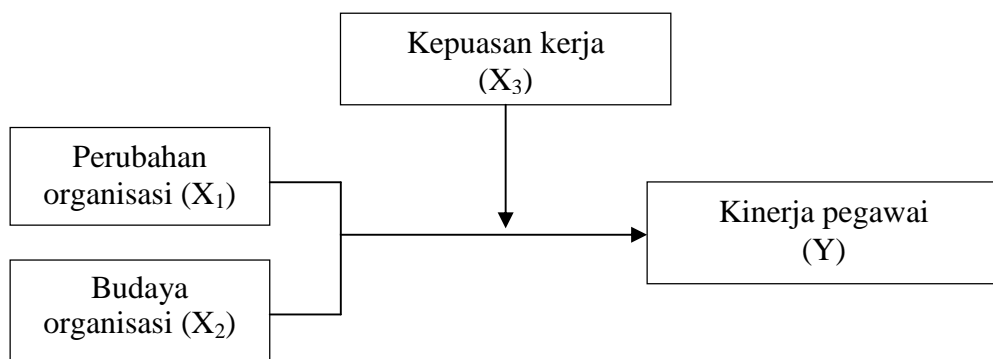
Berdasarkan skema kerangka pemikiran di atas, maka dalam penelitian ini terdapat tiga variabel yang digunakan, yaitu:

- a. Variabel Independen (Bebas)
Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, yang termasuk variabel bebas adalah perubahan organisasi dan budaya organisasi.
- b. Variabel Dependen (Terikat)
Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, dalam hal ini adalah kinerja pegawai.
- c. Variabel moderasi
Variabel moderasi adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperl lemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Variabel moderating dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa timbulnya kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor perubahan organisasi dan budaya organisasi. Besar kecilnya pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1: Ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.
- H2: Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.
- H3: Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.



Gambar 1: Skema Kerangka Pemikiran

H4: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.

H5: Kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo.

Tabel 1: Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sub Indikator
1.	Perubahan organisasi	Perubahan organisasi adalah perubahan yang dilakukan oleh PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk secara terencana yang mencakup struktur, strategi, SDM dan teknologi sebagai wujud respon organisasi untuk mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan.	1. Perubahan struktur 2. Perubahan teknologi 3. Perubahan penataan fisik 4. Perubahan individu (Robbins, 2006: 217)	a. Adanya tuntutan kepada pegawai bekerja secara optimal b. Pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien c. Perubahan penataan fisik menjadikan lingkungan kerja yang nyaman. d. Mengoptimalkan kemampuan pegawai demi kemajuan perusahaan
2.	Budaya organisasi	Budaya organisasi adalah suatu sistem yang diyakini oleh pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk berupa falsafah atau prinsip awal pendirian organisasi, kemudian berinteraksi menjadi norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.	1. Inisiatif individual 5. Pengarahan 6. Integrasi 7. Dukungan manajemen 8. Pengawasan (Robbins, 2006: 732)	a. Kebebasan untuk menyampaikan gagasan atau pendapat b. Memahami falsafah dan misi perusahaan c. Adanya koordinasi dalam menyelesaikan pekerjaan d. Dukungan dari pimpinan untuk menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi e. Adanya aturan yang jelas dalam bekerja
3.	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk terhadap pekerjaannya.	1. Pekerjaan itu sendiri (<i>the work it self</i>) 2. Upah (<i>pay</i>). 3. Peluang promosi 4. Pengawasan 5. Kondisi kerja	a. Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik b. Gaji sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pegawai c. Kebijakan promosi jabatan adil d. Adanya pengawasan dari pimpinan e. Hubungan dengan rekan kerja yang harmonis
4.	Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Pemanfaatan waktu 4. Tingkat kehadiran 5. Kerjasama	a. Bekerja sesuai dengan target perusahaan b. Koordinasi dengan pimpinan dalam meningkatkan hasil kerja c. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu d. Kehadiran di kantor tepat waktu e. Mampu bekerja sama dengan rekan kerja

Sumber: Robbins (2006)

METODE PENELITIAN

Objek penelitian ini dilaksanakan di PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Penelitian ini menggunakan metode survei, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif, sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo sebanyak 199 karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 53 pegawai, teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional cluster random sampling*. Metode pengumpulan data yang digunakan: kuesioner, observasi dan dokumentasi. Definisi operasional variabel dan pengukurannya adalah seperti tabel 1 di atas:

Penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui jawaban kuesioner. Teknik pengumpulan data menggunakan skala Likert lima poin yaitu: mulai dari Sangat Setuju (SS = 5); Setuju (S = 4); Netral (N = 3); Tidak Setuju (TS = 2) dan Sangat Tidak Setuju (STS = 1). Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi Pearson, kriteria pengujiannya menggunakan tingkat

signifikansi = 0,05. Butir instrumen dinyatakan valid jika menghasilkan *p value* < 0,05. Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Cronbach Alpha*, dengan kriteria pengujian apabila *Cronbach Alpha* > 0,60 dinyatakan reliabel, sebaliknya *Cronbach Alpha* < 0,60 tidak reliabel (Ghozali, 2005: 140).

Teknik analisis data menggunakan:

1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan melalui: Uji multikolinearitas bertujuan mendeteksi adanya multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variances Inflation Factor (VIF)* yang dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji *Run* bertujuan untuk melihat apakah data residual terjadi secara random atau tidak. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu dengan cara meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Uji normalitas atas residual dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* melalui alat bantu komputer program SPSS 21.

2. Pengujian Hipotesis

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dan uji selisih mutlak.

Tabel 2: Gambaran Umum Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	22	41,51
	Perempuan	31	58,49
	Jumlah	53	100,00
Usia	≤ 30	4	7,55
	30 – 40	28	52,83
	> 40	19	39,62
	Jumlah	53	100,00
Masa Kerja	< 5 Tahun	5	9,43
	5 – 10 Tahun	34	64,15
	> 10 Tahun	14	26,42
	Jumlah	53	100,00
Tingkat Pendidikan	D-III	6	11,32
	S-1	43	81,13
	S-2	4	7,55
	Jumlah	53	100,00

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Adapun karakteristik responden yang dijadikan sampel penelitian ditinjau dari jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan ditunjukkan pada tabel 2 di atas.

2. Hasil Uji Kualitas Instrumen

Hasil uji validitas instrumen mengenai variabel perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai ditunjukkan pada tabel 3 sebagai berikut:

Hasil uji validitas mengenai variabel yaitu perubahan organisasi (X_1) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, budaya organisasi (X_2) sebanyak 4 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, kepuasan

kerja (X_3) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$, dan kinerja pegawai (Y) sebanyak 5 item kuesioner dinyatakan valid karena $p\text{-value} < 0,05$.

Hasil uji reliabilitas mengenai variabel perubahan organisasi (X_1) sebesar 0,777, budaya organisasi (X_2) sebesar 0,762, kepuasan kerja (X_3) sebesar 0,679 dan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,808 menunjukkan nilai yang reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* $> 0,60$.

3. Hasil Uji Asumsi Klasik

Untuk mengetahui apakah model regresi linear ganda dalam penelitian ini benar-benar menunjukkan hubungan yang signifikan dan representatif atau BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*) dilakukan pengujian asumsi klasik dengan hasil seperti tabel 4 di bawah ini.

Tabel 3: Uji Instrumen Penelitian

Variabel	Uji Validitas			Uji Reliabilitas	
	No. Item	$p\text{-value}$	Keterangan	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Perubahan Organisasi	1.	0,000	Valid	0,777	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
Budaya Organisasi	1.	0,000	Valid	0,762	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
Kepuasan Kerja	1.	0,000	Valid	0,679	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		
Kinerja Pegawai	1.	0,000	Valid	0,808	Reliabel
	2.	0,000	Valid		
	3.	0,000	Valid		
	4.	0,000	Valid		
	5.	0,000	Valid		

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 4: Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Asumsi Klasik	Variabel Penjelas	Keterangan	Kesimpulan	
Uji multikolinearitas	Perubahan organisasi	Tolerance	: 0,380	Tidak terjadi multikolinearitas
		VIF	: 2,628	
	Budaya organisasi	Tolerance	: 0,435	
		VIF	: 2,297	
	Kepuasan kerja	Tolerance	: 0,283	
		VIF	: 3,540	
Uji autokorelasi	Nilai Asymp. Sig.	: 0,489	Tidak ada autokorelasi	
Uji heteroskedastisitas	Perubahan organisasi	Uji t	: -0,899	Tidak terjadi heteroskedastisitas
		Nilai Sig	: 0,373	
	Budaya organisasi	Uji t	: -1,738	
		Nilai Sig	: 0,089	
	Kepuasan kerja	Uji t	: 0,044	
		Nilai Sig	: 0,965	
Uji normalitas	Nilai Asymp. Sig.	: 0,494	Residual normal	

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Tabel 5: Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koefisien	t	Sig.
Constant	-5,226	-3,249	0,002
Perubahan organisasi	0,759	5,524	0,000
Budaya organisasi	0,219	2,163	0,035
Kepuasan kerja	0,406	3,350	0,002
Adjusted R Square = 0,845			
F-hitung = 95,774			
Sig. F = 0,000			

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu perubahan organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). Hasil analisis regresi linear berganda ditunjukkan dalam tabel 5 di atas:

Berdasarkan hasil analisis regresi linear sederhana diperoleh persamaan garis regresinya sebagai berikut:

$$Y = -5,226 + 0,759X_1 + 0,219X_2 + 0,406X_3$$

Interpretasi dari persamaan regresi tersebut adalah:

a : -5.226 artinya jika perubahan organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) sama dengan nol, maka kinerja pegawai (Y) adalah negatif.

b₁: 0,759 artinya pengaruh variabel perubahan organisasi (X_1) terhadap kinerja

pegawai (Y) positif, artinya apabila perusahaan melakukan perubahan organisasi yang lebih baik, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y), dengan asumsi variabel budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) dianggap tetap.

b₂: 0,219 artinya pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) positif, artinya apabila budaya organisasi meningkat, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y), dengan asumsi variabel perubahan organisasi (X_1) dan kepuasan kerja (X_3) dianggap tetap.

b₃: 0,406 artinya pengaruh variabel kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) positif, artinya apabila kepuasan kerja meningkat maka dapat meningkatkan kinerja pegawai (Y), dengan asumsi variabel perubahan orga-

nisasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dianggap tetap.

6. Uji t

- a. Pengaruh Perubahan organisasi terhadap Kinerja pegawai
Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 5,524 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Dengan demikian hipotesis ke-1 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo”, diterima atau terbukti kebenarannya.
- b. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai
Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 2,163 dengan *p-value* sebesar $0,035 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Dengan demikian hipotesis ke-2 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo”, diterima atau terbukti kebenarannya.
- c. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai
Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 3,350 dengan *p-value* sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Dengan demikian hipotesis ke-3 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

7. Uji F

Hasil analisis diperoleh F hitung sebesar 95,774 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti model yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu perubahan organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo sudah tepat.

8. Koefisien Determinasi

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai *Adjusted R Square* = 0,845 berarti diketahui bahwa pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas yaitu perubahan organisasi (X_1), budaya organisasi (X_2) dan kepuasan kerja (X_3) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo sebesar 84,5% sedangkan sisanya ($100\% - 84,5\%$) = 15,5% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti.

9. Uji Selisih Mutlak 1

Hasil analisis efek moderasi diperoleh t hitung sebesar -5,320 dengan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$ artinya kepuasan kerja (X_3) memoderasi pengaruh variabel perubahan organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis ke-4 penelitian yang berbunyi: “Kepuasan kerja memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo” terbukti kebenarannya.

10. Uji Selisih Mutlak 2

Hasil analisis efek moderasi diperoleh t hitung sebesar 0,000 dengan *p-value* sebesar $1,000 > 0,05$ artinya kepuasan kerja (X_3) tidak memoderasi pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis ke-4 penelitian yang berbunyi: “Kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo” tidak terbukti kebenarannya.

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Perubahan organisasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 5,524 dengan p -value sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Dengan demikian hipotesis ke-1 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku saat ini menuju ke kondisi masa yang akan datang guna meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Perubahan organisasi pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo yaitu pada tanggal 08 Desember 2009, BBTN memperoleh pernyataan efektif dari Bapepam-LK untuk melakukan Penawaran Umum Perdana Saham BBTN (IPO) Seri B kepada masyarakat sebanyak 2.360.057.000 dengan nilai nominal Rp500 per saham dengan harga penawaran Rp800 per saham. Saham-saham tersebut dicatatkan pada Bursa Efek Indonesia (BEI) pada tanggal 17 Desember 2009. Perubahan status dari Persero Tertutup menjadi Persero Terbuka merupakan bagian dari upaya penataan atau restrukturisasi BUMN sebagaimana direncanakan dalam Masterplan BUMN Tahun 2010-2014. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, restrukturisasi adalah upaya yang dilakukan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kondisi internal perusahaan guna memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan.

Perubahan yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo pada dasarnya mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan

kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi, sehingga semakin baik perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2015) yang menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang sama dilakukan oleh Yuningsih (2012) menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 2,163 dengan p -value sebesar $0,035 < 0,05$ maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Dengan demikian hipotesis ke-2 yang menyatakan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo”, diterima atau terbukti kebenarannya.

Hal ini berarti semakin kuat budaya organisasi maka semakin baik kinerja pegawai PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Budaya organisasi pada dasarnya merupakan nilai-nilai organisasi, kemudian berinteraksi menjadi norma-norma yang dijadikan sebagai pedoman untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi membantu mempersatukan organisasi dalam membuat standar yang tepat mengenai sesuatu aturan yang harus dilakukan oleh karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis diperoleh t hitung sebesar 3,350 dengan p -value sebesar 0,002 < 0,05 maka H_0 ditolak berarti ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Dengan demikian hipotesis ke-3 yang menyatakan bahwa: "Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo", diterima atau terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dijelaskan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai maka semakin baik pula kinerja pegawai. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Ketika data produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk perusahaan, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Hal tersebut didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifzan, Mulatsih dan Antoni (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga dapat memoderasi pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja.

4. Kepuasan kerja Memoderasi Pengaruh Perubahan organisasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis efek moderasi diperoleh t hitung sebesar -5,320 dengan p -value sebesar 0,000 < 0,05 artinya kepuasan kerja (X_3) memoderasi pengaruh variabel perubahan organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis ke-4 penelitian yang berbunyi: "Kepuasan kerja memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo" terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh perubahan organisasi. Dari perubahan organisasi diharapkan akan dapat mencapai kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kepuasan kerja yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan.

5. Kepuasan kerja Memoderasi Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja pegawai

Hasil analisis efek moderasi diperoleh t hitung sebesar 0,000 dengan p -value sebesar 1,000 > 0,05 artinya kepuasan kerja (X_3) tidak memoderasi pengaruh variabel budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). Dengan demikian hipotesis ke-4 penelitian yang berbunyi: "Kepuasan kerja memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo" tidak terbukti kebenarannya.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, namun demikian kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui kepuasan kerja. Dari budaya organisasi akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

KESIMPULAN

Ada pengaruh yang signifikan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Hal ini berarti apabila perusahaan melakukan perubahan organisasi yang lebih baik, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja

pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ada pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Hal ini berarti semakin baik kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan kerja memoderasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Hal ini berarti perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan berdampak terhadap kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Dengan adanya perubahan ini, kompleksitas tantangan yang

dihadapi oleh organisasi semakin meningkat, hal ini memunculkan kepuasan kerja yang dapat mengarahkan dan mengembangkan pegawai untuk mengelola dan mengendalikan organisasi agar tetap konsisten dengan perubahan yang sedang dilaksanakan.

Kepuasan kerja tidak memoderasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Solo. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, namun demikian kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi melalui kepuasan kerja. Dari budaya organisasi akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifzan, Listiana Sri Mulatsih, dan Antoni. 2015. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderating pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat". *E-Journal Universitas Bung Hatta*. Vo. 8 No. 2. Hal. 1-12.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*, 7th ed, McGraw-Hill, New York.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya. Bandung.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, A. Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Simbolon, Ramli dan Hastin Umi Anisah. 2015. "Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin)". *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol. 1, No. 1, Februari. Hal. 27-40.
- Sobirin, Achmad. 2005. "Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik", *Jurnal Siasat Bisnis on Human Resources*. Vol. 1 No. 1. Hal. 43-53.
- Supriyadi, Gering dan Triguno. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Prenada Media Group. Jakarta.
- Yuningsih. 2012. "Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung". *Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Lampung, Vol. 3 No. 2. Hal. 1-10.