

**ANALISIS IMPLEMENTASI MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP
KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA KERJA SERTA PENGARUHNYA PADA
KINERJA KARYAWAN DI BANK JATIM CABANG BANYUWANGI**

Achmad Budi Yusthisia

yusthisia@yahoo.com

Mahasiswa Pascasarjana Universitas Jember

ABSTRACT

This research was conducted at Bank Jatim Branch of Banyuwangi. samples used in this study as many as 100 samples from a population of 150 people by sampling using simple random sampling. The purpose of this study was to examine the effect of the change management leadership and work culture and its influence on employee performance. Data analysis techniques in this study using Structural Equation Modeling (SEM). The results showed that there is significant influence between management changes to leadership, there is significant influence between management changes to workplace culture, there is significant influence between management changes to employee performance, there is significant influence between the leadership of the working culture, there is significant influence among the leadership on employee performance and there is no significant influence between the work culture on employee performance.

Keywords: *change management, leadership styles, work culture and employee performance.*

I. PENDAHULUAN

Beberapa tahun ini Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) telah menghadapi berbagai perubahan yang cukup signifikan. Perubahan adalah keniscayaan agar kita tetap *survive* dan eksis. Bank Jatim saat ini memang masih sangat menarik, cukup bagus di masa depan. Namun Bank Jatim akan mengalami kesulitan yang luar biasa dalam persaingan jika bank Jatim merasa puas dengan kinerja selama ini. Efek perubahan memang akan menimbulkan gesekan pada mereka yang sudah nyaman di organisasinya. Masalahnya, perubahan memaksa mereka keluar dari zona nyamannya (*comfort zone*) itu. Jadi menurut mereka tidak ada urgensinya kita berubah karena perusahaan sukses. Mereka lupa bahwa bagi perusahaan yang benar-benar telah sukses pun, merasa mapan itu musuh

yang dapat membawa organisasi ke jurang kehancuran, kita lengah terhadap pesaing yang selalu bergerak di tengah kompetisi yang sengit.

Bank Jatim baru saja melakukan *IPO (Initial Public Offering)* dalam rangka untuk menambahkan modal. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kemampuan/kapasitas Bank Jatim untuk melakukan ekspansi kredit, meningkat-kan laba dan memberikan kontribusi positif kepada pemerintah daerah (*stakeholders*) dengan memberikan deviden yang lebih besar. Perubahan di bidang layanan nasabah, akan memudahkan konsumen dengan infrastruktur yang berbasis sistem teknologi informasi. Dilihat dari sisi bisnis baik proses, produk layanan menjadikan lebih kompetitif. Risiko dan finansial terus di perbaiki agar lebih terkendali berdasarkan *cost and benefit analisis*. Struktur Organisasi dan *human capital* mendukung upaya peningkatan kinerja, meningkatkan kemampuan teknologi dan informasi yang dapat melengkapi fitur-fitur yang sudah ada saat ini. Sehingga pelanggan akan lebih mudah dalam bertransaksi. Perubahan di bidang budaya kerja, yaitu dengan menyiapkan dan mengembangkan *human capital* yang berkualitas, berintegritas dan profesional serta meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini.

Oleh karena itu, dengan adanya beberapa perubahan yang dilakukan oleh Bank Jatim diharapkan dapat memenangkan persaingan dan meningkatkan kualitas serta kinerja karyawan. Salah satu hal terpenting untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki dapat menunjang kinerja adalah suatu organisasi/perusahaan perlu memperhatikan kinerja karyawannya. Bagaimanapun juga kepemimpinan seorang pemimpin tidak lepas dari budaya kerja yang ada. Seorang pemimpin harus berusaha menciptakan kondisi budaya kerja yang kondusif agar dapat mendukung terciptanya kinerja karyawan yang baik.

Penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kepemimpinan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap budaya kerja Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya kerja Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Perubahan

Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor eksternal seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor internal 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. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk 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. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil

Kepemimpinan

Siagian (2006) berpendapat bahwa peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan mempunyai fungsi sebagai penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil

dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator, dan integrator. Selanjutnya Siagian mengatakan perilaku pemimpin memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai. Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misal bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan, dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana, dan hasil apa yang akan dicapai).

Budaya Kerja

Logika budaya (kerja) sebagai memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja (pegawai) adalah meliputi tiga gagasan (Kotter dan Hasket dalam Sudarmanto, 2009 : 181), yaitu: pertama, adalah penyatuan tujuan. Dalam sebuah perusahaan (organisasi) dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama. Artinya, tidak ada prestasi kecil dalam suatu dunia yang penuh spesialisasi dan bentuk-bentuk keragaman lain. Kedua, budaya yang kuat juga sering dikatakan membantu kinerja bisnis karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan. Ketiga, budaya kuat juga dikatakan membantu kinerja karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang mencekik yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi. Lebih jauh, Amstrong dalam Sudarmanto (2009 : 182) menekankan bahwa budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan manajemen perubahan. Hal ini didukung pula dengan penjelasan Cameron dan Quin (dalam Sudarmanto, 2009 : 182) yang menggambarkan budaya memiliki efek (pengaruh) sangat kuat terhadap kinerja dan efektivitas organisasi jangka panjang.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan menurut Mas'ud (2004). Kinerja adalah tingkat terhadapnya para pegawai mencapai persyaratan pekerjaan secara efisien dan efektif (Simamora, 2006). Sedangkan menurut

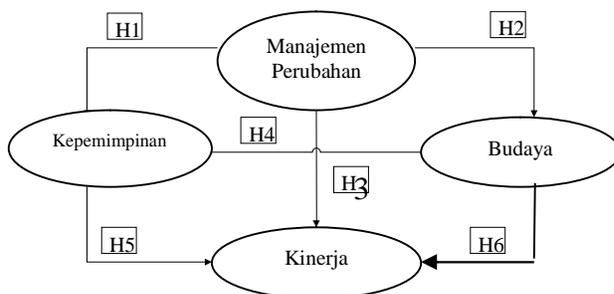
Mangkunegara (2005) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Dessler (2003) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

McGregor dalam Sutrisno (2009:138) menjelaskan teori X dengan asumsi awal bahwa karyawan itu secara alamiah bersifat malas atau tidak menyukai pekerjaannya dan harus dimotivasi dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Manajemen harus terus aktif dan otoritatif dalam mengendalikan karyawan. Tapi teori X ini tetap harus digunakan khususnya pada beberapa jenis karyawan yang memiliki karakter yang lebih termotivasi secara efektif dan memberikan hasil kinerja yang lebih baik dengan gaya kepemimpinan yang otoritatif. Para pemimpin dan manajer perusahaan yang ingin mempraktekkan teori X harus menyatakan dengan tegas aturan, arahan, ultimatum dengan pemberian imbalan dan hukuman untuk para karyawannya. Teori ini mengutamakan kepatuhan sebagai faktor pendorong kinerja karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian disajikan pada gambar berikut ini



Keterangan variabel :

- Variabel Eksogen adalah Manajemen Perubahan (X_1).
- Variabel Intervening Pertama adalah Kepemimpinan (Y_1).
- Variabel Intervening Kedua adalah Budaya Kerja (Y_2)

d. Variabel Endogen adalah Motivasi Kerja (Z_4).

Hipotesis

Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan.

H2 :Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja.

H3: Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4:Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja.

H5:Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H6:Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian modal penelitian, maka langkah selanjutnya adalah menguji kausalitas yang dikembangkan dalam penelitian tersebut. Dari model yang sesuai, maka dapat diinterpretasikan masing-masing koefisien jalur. Pengujian terhadap 6 (enam) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *probabilitas signifikansi* dan *critical ratio* dari suatu hubungan kausalitas. Bila nilai *probabilitas signifikansi* < dari nilai = 5% dan nilai *critical ratio* > 1,96, maka variabel yang diamati adalah signifikan dan hipotesis dapat diterima (Arto,2007:92). Dari hasil pengolahan data dengan menggunakan SEM, dapat diperoleh hasil sebagaimana pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Hasil Uji Kausalitas

		<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Ket.</i>
Z1 <---	X	0,549	0,132	4,148	0,000	Signifikan
Z2 <---	X	0,674	0,159	4,232	0,000	Signifikan
Y <---	X	0,707	0,187	3,782	0,000	Signifikan
Z2 <---	Z1	0,262	0,126	2,085	0,037	Signifikan
Y <---	Z1	0,316	0,139	2,275	0,023	Signifikan
Y <---	Z2	0,145	0,143	1,020	0,308	Tidak Signifikan

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kepemimpinan

Pengaruh manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan memiliki nilai estimate sebesar 0,549 dengan C.R 4,148 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepemimpinan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap kepemimpinan terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini berarti faktor manajemen perubahan yang diukur melalui perubahan struktur organisasi telah memberikan koordinasi yang baik diantara karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan *jobdesk* karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan pendelegasian pertanggung jawaban pekerjaan terhadap pimpinan, perubahan prosedur kerja telah meminimalisir risiko dalam pekerjaan, perubahan prosedur kerja telah meningkatkan kualitas kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik, hubungan kerja dengan rekan kerja membuat nyaman dan bergairah dalam bekerja, dan perubahan hubungan kerja dengan rekan kerja cukup mempengaruhi pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan kepemimpinan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Budaya Kerja

Pengaruh manajemen perubahan terhadap budaya kerja memiliki nilai estimate sebesar 0,674 dengan C.R 4,232 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini berarti faktor manajemen perubahan yang diukur melalui perubahan struktur organisasi telah memberikan koordinasi yang baik diantara karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan *jobdesk* karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan pendelegasian pertanggung jawaban pekerjaan terhadap pimpinan, perubahan prosedur kerja telah meminimalisir risiko dalam pekerjaan, perubahan prosedur kerja telah meningkatkan kualitas kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik, hubungan kerja dengan rekan kerja membuat nyaman dan bergairah dalam bekerja, dan perubahan hubungan kerja dengan rekan kerja cukup mempengaruhi pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan budaya kerja pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai estimate sebesar 0,707 dengan C.R 3,782 dan probabilitas (p) sebesar 0,000 yang berarti bahwa faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini berarti faktor manajemen perubahan yang diukur melalui perubahan struktur organisasi telah memberikan koordinasi yang baik diantara karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan *jobdesk* karyawan, perubahan struktur organisasi menjamin kejelasan pendelegasian pertanggung jawaban pekerjaan terhadap pimpinan, perubahan prosedur kerja telah meminimalisir risiko dalam pekerjaan, perubahan prosedur kerja telah meningkatkan kualitas kerja, hubungan kerja dengan rekan kerja berjalan dengan baik, hubungan kerja dengan rekan kerja membuat nyaman dan bergairah dalam bekerja, dan perubahan hubungan kerja dengan rekan kerja cukup mempengaruhi pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Kerja

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap budaya kerja memiliki nilai estimate sebesar 0,262 dengan C.R 2,085 dan probabilitas (p) sebesar 0,037 yang berarti bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini berarti faktor kepemimpinan yang diukur melalui pimpinan selalu memberikan perintah/pekerjaan kepada karyawan, pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, pimpinan menetapkan hubungan kerja yang cukup jelas antara satu orang dengan yang lain, pimpinan cukup sering melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, pimpinan cukup sering melakukan hubungan baik dengan karyawan, pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada karyawan, pimpinan cukup berupaya mengembangkan suasana kerja baru, pimpinan cukup sering memberi hadiah kepada para karyawan agar mereka selalu bersemangat kerja, pimpinan cukup sering bersama-sama

dalam membuat keputusan, pimpinan cukup sering melibatkan partisipasi karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan, pimpinan cukup sering berbuat sesuatu yang membuat karyawan menjadi senang bekerja, pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan kendala-kendala dalam pekerjaan, pimpinan cukup sering memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya, pimpinan cukup sering memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, dan pimpinan memberikan peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan merupakan suatu faktor yang menentukan budaya kerja pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai estimate sebesar 0,316 dengan C.R 2,275 dan probabilitas (p) sebesar 0,023 yang berarti bahwa faktor kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini berarti faktor kepemimpinan yang diukur melalui pimpinan selalu memberikan perintah/pekerjaan kepada karyawan, pimpinan selalu memberitahukan dengan jelas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya, pimpinan menetapkan hubungan kerja yang cukup jelas antara satu orang dengan yang lain, pimpinan cukup sering melakukan evaluasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, pimpinan cukup sering melakukan hubungan baik dengan karyawan, pimpinan selalu memperhatikan konflik yang terjadi pada karyawan, pimpinan cukup berupaya mengembangkan suasana kerja baru, pimpinan cukup sering memberi hadiah kepada para karyawan agar mereka selalu bersemangat kerja, pimpinan cukup sering bersama-sama dalam membuat keputusan, pimpinan cukup sering melibatkan partisipasi karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan, pimpinan cukup sering berbuat sesuatu yang membuat karyawan menjadi senang bekerja, pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk mendiskusikan kendala-kendala dalam pekerjaan, pimpinan cukup sering memberikan kesempatan bagi karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuannya, pimpinan cukup sering memberikan peluang yang merata kepada karyawan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi, dan pimpinan memberikan

peluang yang sama dalam pengakuan atas prestasi karyawan merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai estimate sebesar 0,145 dengan C.R 1,020 dan probabilitas (p) sebesar 0,308 yang berarti bahwa faktor budaya kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tidak terbukti kebenarannya atau H_6 ditolak. Hal ini berarti faktor budaya kerja yang diukur melalui karyawan datang tepat waktu, karyawan selalu memakai seragam kerja, karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diperintahkan, karyawan berani menanggung risiko bila pekerjaannya tidak memuaskan, perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan dalam memberikan ide untuk kemajuan perusahaan, perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan mengenai cara menyelesaikan pekerjaan, perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan diri melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan, dan perusahaan membebaskan karyawan untuk mengembangkan diri lewat belajar sendiri/membentuk kelompok (tim) dalam penyelesaian suatu permasalahan perusahaan bukan merupakan suatu faktor yang menentukan kinerja karyawan pada Bank Jatim Cabang Banyuwangi. Diperolehnya hasil yang tidak signifikan pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan lebih disebabkan bahwa budaya kerja menggambarkan aspek perilaku secara kolektif, sehingga memerlukan waktu untuk adaptasi untuk menjadikan budaya kerja agar bisa menjadi salah satu variabel yang mampu mendukung kinerja karyawan. Selain itu, adanya karyawan yang menganggap bahwa budaya organisasi sudah seharusnya ada, wajib dan karyawan juga menganggap bahwa budaya organisasi merupakan hal yang sudah lumrah yang seharusnya ada di dalam perusahaan sehingga budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disusun kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan dan H1 diterima.
2. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja dan H2 diterima.
3. Manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H3 diterima.
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya kerja dan H4 diterima.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H5 diterima.
6. Budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H6 ditolak.

Saran

Berdasar kesimpulan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut.

1. Bank Jatim Cabang Banyuwangi selalu memperhatikan setiap perubahan manajemen yang dilakukan dan kepemimpinan, seperti meningkatkan perencanaan manajemen perubahan yang baik agar dapat meningkatkan *performance* perusahaan, peningkatan gaya kepemimpinan manajer terhadap setiap keputusan yang dibuat. Pimpinan harus dapat menunjukkan kemampuan dan bakat dalam hal kepemimpinan dan tingkat percaya diri serta pemberian penghargaan dan kesempatan berkarir yang adil bagi karyawan.
2. Hendaknya Bank Jatim Cabang Banyuwangi selalu menanamkan budaya organisasi mengingat proses adaptasi yang memerlukan waktu sehingga kedepannya budaya

organisasi yang ada di Bank Jatim Cabang Banyuwangi mampu mendorong pencapaian kinerja karyawan.

3. Bank Jatim Cabang Banyuwangi selalu mengembangkan manajemen perubahan yang telah dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik.
4. Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti pendidikan dan pelatihan, lingkungan kerja, komunikasi, komitmen organisasi dan lain-lain. Sehingga dapat memperoleh hasil temuan yang lebih baik dalam menjelaskan kinerja karyawan dan berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adri, Agustiningrum. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Setda Kota Magelang*. Tesis Program Pascasarjana. Universitas Sebelas Maret.
- Almansour. 2012. *The Relationship Between Leadership Styles And Motivation Of Managers Conceptual Framework*.
- Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. Pearson Education. Inc., Upper Saddle River. New Jersey.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapan Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Harischandra, Hans. 2007. Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Manager di PT. Alfa Retailindo Tbk. *Jurnal Manajemen*, Vol. 3 (No. 1).
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mariam, Rani. 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO)*. Tesis. Program Pascasarjana. Universitas Diponegoro.
- Mayasari, Financia. 2011. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan Pada PT. PLN Persero Area Pelayanan dan Jaringan Jember*. Tesis. Program Pascasarjana. Universitas Jember.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.

Tanjung, Azhar. 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan Ukm Kabupaten Batu Bara*. Tesis Progam Pascasarjana, Universitas Sumatra Utara.