

**PENGARUH MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN
SERTA DAMPAKNYA PADA MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN DI
PT BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL PURNA BAKTI CABANG
JEMBER**

Influence of Change Management on Leadership Styles as well as The Impact on Work Motivation and Employees Performance in PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Branch Jember

Dian Arifana, SE

Fakultas Ekonomi Universitas Jember, JL Kalimantan No. 37, Jember

Progam Pascasarjana, Universitas Jember, Jember

E-mail : dian.arifana@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effect of change management on the leadership styles, change management on work motivation, change management on employees performance, leadership styles on work motivation, leadership styles on employees performance and work motivation on employees performance at PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Branch Jember. This research study is categorized as an explanation (explanatory research) or research causal (causal research), because this study intends to clarify the causal relationship (cause and effect) between variables by testing the hypothesis that has been formulated with samples Simple Random Sampling technique is based on the number of employees Broiler Farms as many as 100 people. The analysis model used in this study is Structural Equation Modeling (SEM). From the results, influence of total change management on the leadership styles of 1.161 with a positive direction, change management on work motivation of 0.359 with a positive direction, change management on employees performance of 0.406 with the positive direction, leadership styles on work motivation of 0.134 with a positive direction, leadership styles on Employees Performance of 0.072 with a positive direction and work motivation on Employees Performance of 0.330 with a positive direction. Based on these tests it can be stated that the change management has the greatest total effect on leadership styles in PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Branch Jember.

Keywords : *change management, leadership styles, job motivation, employees performance*

ABSTRAKSI

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Manajemen Perubahan Terhadap Gaya Kepemimpinan Serta Dampaknya Pada Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Purna Bakti Cabang Jember”, bertujuan untuk menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan, menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan, menganalisis gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan menganalisis motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh Karyawan tetap BTPN Purna Bakti Cabang Jember yang berjumlah 100 orang (Laporan Tahunan 2013 PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk). Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan *Simple Random Sampling*. Metode yang digunakan adalah metode survey dengan jenis penelitian penjelasan atau *explanatory research*. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM). Dapat diketahui bahwa pengaruh manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan sebesar 1,161 dengan arah positif, manajemen perubahan terhadap motivasi kerja sebesar 0,359 dengan arah positif, manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,406 dengan arah positif, gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja sebesar 0,134 dengan arah positif, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,072 dengan arah positif dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,330 dengan arah positif. Berdasarkan pengujian tersebut dapat dinyatakan bahwa manajemen perubahan mempunyai efek total terbesar terhadap gaya kepemimpinan. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa variabel manajemen perubahan berpengaruh kuat terhadap gaya kepemimpinan yaitu sebesar 1,161.

Kata Kunci : Manajemen Perubahan, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006). Definisi organisasi tersebut dapat diasumsikan sebagai kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia. Pola interaksi sumber daya manusia dalam organisasi harus seimbang dan selaras agar organisasi dapat tetap eksis. Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasi yang pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya, keberhasilan organisasi tidak tercapai.

Keberhasilan pelaksanaan manajemen perubahan suatu perusahaan diperlukan peran serta dari keseluruhan sumberdaya yang dimiliki, khususnya sumber daya manusia yang merupakan motor penggerak paling utama didalam perusahaan tersebut. Keterkaitan sumberdaya manusia dalam suatu perusahaan adalah sangat dominan, sehingga perhatian yang serius terhadap

pengelolaan sumberdaya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan, secara mutlak diperlukan. Perubahan manajemen yang terjadi ini memiliki pengaruh terhadap gaya kepemimpinan dari setiap organisasi. Persaingan dalam dunia perbankan kian ketat dan menuntut inovasi berkelanjutan untuk memenangkan persaingan. Dunia perbankan merupakan dunia yang selalu aktif bertumbuh dan berkembang. Pertumbuhan dan perkembangan dapat diartikan sebagai semakin gencarnya perbankan membuka kantor cabang atau meluaskan segmen pasar serta munculnya bank baru yang siap bersaing dengan bank yang sudah eksis. Kondisi tersebut di sisi lain dapat dilihat sebagai masih adanya potensi pasar yang perlu di garap dan masih perlunya perusahaan membesarkan volume perusahaannya untuk mencapai kondisi ekonomis.

Bahkan pada tahun 2015 Indonesia akan memasuki era baru, bergabung dengan Masyarakat Ekonomi ASEAN. Dengan penggabungan ini, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional akan menjadi bagian dari satu pasar yang lebih besar bersama-sama dengan sembilan negara anggota ASEAN lainnya. Untuk itu, PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional dituntut untuk lebih siap menghadapi perkembangan baru itu dengan terus-menerus meningkatkan

kompetensi dan daya saing para bankir Indonesia. Dengan adanya keadaan ini mendorong PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional untuk melakukan beberapa manajemen perubahan guna memenangkan persaingan dan mempertahankan bisnisnya. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh :

1. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Gaya kepemimpinan BTPN Purnabakti Cabang Jember ?
2. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Motivasi Kerja BTPN Purnabakti Cabang Jember ?
3. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja karyawan BTPN Purnabakti Cabang Jember ?
4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja BTPN Purnabakti Cabang Jember ?
5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan BTPN Purnabakti Cabang Jember ?
6. Pengaruh Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan BTPN Purnabakti Cabang Jember ?

LANDASAN TEORI

Manajemen Perubahan

Menurut Potts dan LaMarsh (2004:16) 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 tersebut. Manajemen perubahan adalah sebuah aktivitas strategis yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang terbaik dari perubahan proses (Australian National Training Authority, 2003). Perubahan manajemen memiliki pendekatan yang sistematis untuk berurusan dengan perubahan, baik dari perspektif sebuah organisasi dan pada tingkat individu. Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern 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. 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. 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.

Gaya Kepemimpinan

Handoko (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan ialah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan Robbins (2008) mengartikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Pemimpin sebagai orang yang bertanggung jawab terhadap jalannya organisasi, semestinya telah mempunyai banyak strategi dalam melaksanakan tugasnya antara lain dengan mensosialisasikan apa yang mereka harapkan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sempurna. Banyak hal yang dituntut dari seorang pemimpin

dalam melaksanakan tugasnya, namun pada hakekatnya perlu memperoleh gambaran yang jelas tentang diri seorang pemimpin. Seringkali terjadi salah persepsi tentang istilah pemimpin karena tidak semua orang dapat dikatakan sebagai pemimpin kelompok, karena seorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan yang bukan pemimpin.

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Kepemimpinan menurut Nimran (2004:64), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Dari berbagai pendapat yang dirumuskan para ahli diatas dapat diketahui bahwa konsepsi kepemimpinan itu sendiri hampir sebanyak dengan jumlah orang yang ingin

mendefinisikannya, sehingga hal itu lebih merupakan konsep berdasarkan pengalaman. Hampir sebagian besar pendefinisian kepemimpinan memiliki titik kesamaan kata kunci yakni “suatu proses mempengaruhi”. Akan tetapi kita menemukan bahwa konseptualisasi kepemimpinan dalam banyak hal berbeda. Perbedaan dalam hal “siapa yang mempergunakan pengaruh, tujuan dari upaya mempengaruhi, cara-cara menggunakan pengaruh tersebut”.

Motivasi Kerja

Untuk memahami pengertian motivasi kerja, sebagai langkah awal perlu dipahami terlebih dahulu pengertian motivasi. Hasibuan (2003) menjelaskan, motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Jadi motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahannya, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Menurut Mangkunegara (2005) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh

membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Winardi (2002) mengatakan "motivasi merupakan hasil sebuah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi dalam melaksanakan suatu pekerjaan." Definisi di atas mengartikan motivasi sebagai berikut. Pertama, motivasi merupakan semua kondisi kerja keras dari dalam diri yang dikenal sebagai harapan, keinginan, dorongan menggerakkan. Kedua, motivasi merupakan kombinasi kekuatan yang mengawali secara langsung dan menopang kelakuan terhadap tujuan.

Motivasi itu pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan, baik dorongan dari luar ataupun dari dalam agar seseorang mau melaksanakan sesuatu (Martoyo, 2007:163). Hasibuan (2000:142) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan teori-teori kontemporer tentang motivasi, salah satunya adalah teori kebutuhan McClelland (Robbins,2006:222-224). Dari uraian-uraian tersebut, motivasi karyawan

mempunyai andil besar dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, dan karyawan akan termotivasi dan merasa puas apabila kebutuhan-kebutuhan mereka terpenuhi. Semakin terpenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka karyawan akan semakin tinggi motivasi dan kepuasan kerjanya.

Kinerja Karyawan

Perusahaan atau lembaga merupakan salah satu bentuk sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang berkaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan. Menuntut adanya kinerja yang baik dari setiap individu sebagai bagian dari sistem, dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*). Apabila kinerja perorangan/karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan/lembaga juga baik. Menurut Mangkunegara (2005:67) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk

meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja. 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. Kinerja

merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004).

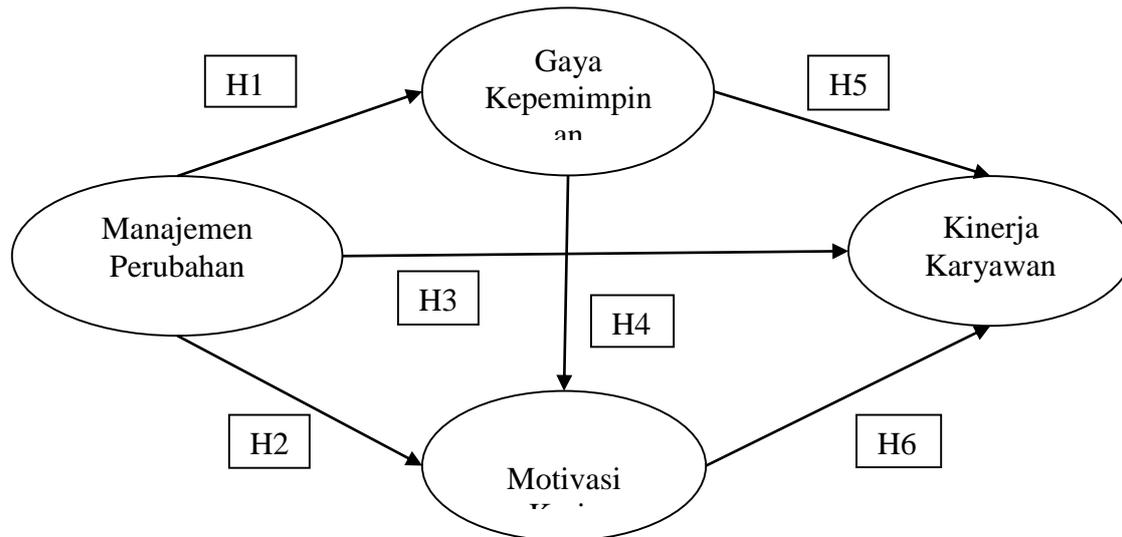
McGregor dalam Sutrisno (2009:138) mengungkapkan memaparkan teori X dengan asumsi awal bahwa kepemimpinan yang otoritatif. Para pemimpin dan manajer perusahaan yang ingin mempraktekkan teori X harus menyatakan dengan tegas aturan, arahan, ultimatum dengan pemberian imbalan dan hukuman untuk para karyawannya. Teori ini mengutamakan [kepatuhan](#) sebagai faktor pendorong kinerja karyawan.

Kerangka Konseptual

Pada bagian ini akan dijelaskan kerangka konseptual penelitian sehingga diperoleh gambaran komprehensif tentang penelitian yang dilakukan. Kerangka

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 konseptual ini secara keseluruhan menggambarkan pengaruh langsung antara variabel manajemen perubahan, gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut merupakan variabel terukur (*measured variable*). Oleh karena itu, pengukurannya melalui instrumen - instrumen penelitian (item-item kuesioner penelitian).

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



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual Penelitian

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 Gaya Kepemimpinan
- H2 : Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja
- H3 : Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H4 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja
- H5 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- H6 : Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah karyawan tetap BTPN Purna Bakti cabang Jember yang meliputi Kantor Cabang (KC) Jember berjumlah **125 orang**. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2009 : 82) *simple random sampling* adalah suatu teknik sampling

melalui pengambilan anggota sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi tersebut. Dalam penelitian ini ukuran sampel yang digunakan adalah 80% dari **populasi sebanyak 100 orang** dan sudah memenuhi **saran** Hair *et al.* (1995), mengenai sampel yang representatif untuk digunakan dalam teknik analisis SEM yang berkisar 100-200 responden.

Definisi Operasional Variabel

1. Variabel bebas atau variabel eksogen yaitu Manajemen Perubahan (X); 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 tersebut.
2. *Variabel Intervening* atau Variabel Perantara Gaya Kepemimpinan (Z1); merupakan suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.
3. *Variabel Intervening* atau Variabel Perantara Motivasi Kerja (Z2); yaitu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan dalam memandang pekerjaannya.
4. Variabel tergantung atau variabel endogen yaitu Kinerja Karyawan (Y); yaitu merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing.

Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam mengungkap

fenomena sosial tertentu. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Pada penelitian ini *Structural Equation Modeling (SEM)* dari paket *software* statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian model 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 $\lambda = 5\%$ 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

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Z1	<---	X	1,161	0,215	5,404	0,000	Signifikan
Z2	<---	X	0,359	0,119	3,025	0,002	Signifikan
Z2	<---	Z1	0,134	0,059	2,255	0,024	Signifikan
Y	<---	X	0,406	0,166	2,452	0,014	Signifikan
Y	<---	Z1	0,072	0,076	0,956	0,339	Tidak Signifikan
Y	<---	Z2	0,330	0,155	2,131	0,033	Signifikan

Sumber: Lampiran 5

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Gaya Kepemimpinan

Hasil penelitian menunjukkan faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan dengan C.R sebesar 5,404 dan probabilitas (p) sebesar 0,000. Hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap gaya kepemimpinan terbukti kebenarannya atau H_1 diterima. Hal ini berarti semakin baik manajemen perubahan, maka gaya kepemimpinan juga akan semakin baik. Berdasarkan teori Potts dan LaMarsh (2004) mengungkapkan bahwa manajemen perubahan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang *leader*. Hal ini dikarenakan pemimpin sebagai penentu arah dalam menghadapi perubahan. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Hans Harischandra (2007) bahwa

manajemen perubahan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui indikator yang mengindikasikan peranan terbesar (Eva Kris, 2009 : 110). Bahwa indikator yang paling mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur manajemen perubahan dengan nilai estimate 0,859 adalah perubahan dalam struktur organisasi. Sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling besar dalam mengukur gaya kepemimpinan dengan nilai estimate 0.868 adalah gaya kepemimpinan pengarah. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan dalam struktur organisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen BTPN Purna Bakti mempunyai pengaruh yang besar terhadap gaya kepemimpinan pengarah setiap manager BTPN Purna Bakti Cabang Jember.

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan faktor manajemen perubahan

sebesar 0,002. Hipotesis yang menyatakan bahwa Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja terbukti kebenarannya atau H_2 diterima. Hal ini berarti semakin baik manajemen perubahan, maka motivasi kerja juga akan semakin baik. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh F.W. Taylor (1997) bahwa motivasi dikatakan sebagai keinginan untuk menuju kesuksesan dengan menghadapi setiap perubahan yang ada. Adanya suatu perubahan dapat menimbulkan motivasi seseorang untuk memperoleh kesuksesan dalam kehidupan. Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Tanjung (2011) bahwa manajemen perubahan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui indikator yang mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur manajemen

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan C.R sebesar 3,025 dan probabilitas(p)

perubahan dengan nilai estimate 0,859 adalah perubahan dalam struktur organisasi. Sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling besar dalam mengukur motivasi kerja dengan nilai estimate 0.933 adalah kebutuhan akan sosialisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan dalam struktur organisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen BTPN Purna Bakti mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja setiap karyawan akan kebutuhan bersosialisasi.

Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan faktor manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan C.R sebesar 2,452 dan probabilitas (p) sebesar 0,014. Hipotesis yang menyatakan bahwa Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau H_3 diterima. Hal ini berarti semakin baik manajemen perubahan, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Menurut Mathis dan Jackson (2002) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi 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 dan belum ditemukan penelitian terdahulu yang mendukung hasil penelitian ini. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui indikator yang mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur manajemen perubahan dengan nilai *estimate* 0,859 adalah perubahan dalam struktur organisasi. Sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling besar dalam mengukur kinerja karyawan dengan nilai *estimate* 0.841 adalah adanya kepercayaan penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal

tersebut menunjukkan bahwa perubahan dalam struktur organisasi yang dilakukan oleh pihak manajemen BTPN Purna Bakti mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja setiap karyawan dalam kepercayaan penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan C.R sebesar 2,255 dan probabilitas (p) sebesar 0,024. Hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini berarti semakin baik gaya kepemimpinan, maka motivasi kerja juga akan semakin baik. Menurut Henry Mintzberg (1975) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari fungsinya dengan menggunakan pengaruhnya untuk memotivasi dan mendorong karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini mendukung

penelitian yang dilakukan oleh Adri (2012) dan Almansour (2012) bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui indikator yang mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur gaya kepemimpinan dengan nilai *estimate* 0,868 adalah gaya kepemimpinan pengarah. Sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling besar dalam mengukur motivasi kerja dengan nilai *estimate* 0.933 adalah adanya kebutuhan akan sosialisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pengarah yang dilakukan oleh manager BTPN Purna Bakti cabang Jember mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja setiap karyawan dalam dalam kebutuhan akan sosialisasi.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan faktor gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan C.R sebesar 0,956 dan probabilitas (p) sebesar 0,339. Hipotesis yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh

signifikan terhadap Kinerja Karyawan tidak terbukti kebenarannya atau H_5 ditolak. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan secara langsung adalah kecil dengan *estimate* sebesar 0,116. Gaya kepemimpinan akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan selanjutnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Yammarino (1993) bahwa kepemimpinan yang aktif maupun pasif akan berdampak pada kinerja karyawan. Akan tetapi adanya tantangan baru dalam bekerja dapat menimbulkan bawahan merasa bekerja dibawah tekanan. Kondisi ini menyebabkan kinerja karyawan tidak akan maksimal. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rani Mariam (2009) bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui indikator yang mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur gaya kepemimpinan dengan nilai

estimate 0,868 adalah gaya kepemimpinan pengarah. Sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling besar dalam mengukur kinerja karyawan dengan nilai *estimate* 0.841 adalah kepercayaan penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pengarah yang dilakukan oleh manager BTPN Purna Bakti cabang Jember mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja setiap karyawan dalam kepercayaan penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan faktor motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan C.R sebesar 2,131 dan probabilitas (p) sebesar 0,033. Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan terbukti kebenarannya atau H_0 diterima. Hal ini berarti semakin baik motivasi kerja, maka kinerja karyawan juga akan semakin baik. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Maslow (1997) bahwa motivasi

kerja mempunyai andil besar dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi dan merasa puas apabila kebutuhan mereka terpenuhi. Semakin terpenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut, maka karyawan akan semakin tinggi motivasi dan kerjanya. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Financia Mayasari (2011) bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan *standardized regression weight* dapat diketahui indikator yang mengindikasikan peranan terbesar dalam mengukur motivasi kerja dengan nilai *estimate* 0,933 adalah kebutuhan akan sosialisasi. Sedangkan indikator yang memiliki nilai indikator yang paling besar dalam mengukur kinerja karyawan dengan nilai *estimate* 0.841 adalah adanya kepercayaan penuh atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan akan sosialisasi setiap karyawan BTPN Purna Bakti cabang Jember mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja setiap karyawan dalam kepercayaan penuh

atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik 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 motivasi kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap motivasi 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 motivasi kerja, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan H4 diterima.
5. Gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H5 ditolak.
6. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan H6 diterima.

Saran

Dari hasil penelitian ini kiranya peneliti dapat memberikan saran, diantaranya:

1. Hasil penelitian membuktikan bahwa manajemen perubahan sangat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap gaya kepemimpinan melalui motivasi dan kinerja. Gaya kepemimpinan sangat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi dan motivasi juga sangat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Oleh karena itu disarankan BTPN Purna Bakti Cabang Jember selalu memperhatikan setiap perubahan manajemen yang dilakukan, gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan, 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. Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan akan mampu mempengaruhi kinerja karyawan melalui motivasi kerja, artinya gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan selanjutnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu hendaknya BTPN Purna Bakti Cabang Jember dapat memperhatikan penambahan *job desk* dari setiap karyawan dengan melakukan penambahan karyawan. Sehingga setiap karyawan tidak merasa terbebani karena adanya penambahan *job desk* ini yang dapat menghambat motivasi kerja.
3. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengaruh manajemen perubahan terhadap gaya kepemimpinan memiliki nilai pengaruh yang paling kuat. Hal ini bisa dijadikan acuan sebagai

program berkelanjutan bagi BTPN Purna Bakti Wilayah Jember untuk mengembangkan manajemen perubahan yang telah dilakukan agar dapat meningkatkan dan menciptakan seorang pemimpin yang baik.

4. Bagi penelitian lanjutan disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, 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

Achmad, Sobirin, 2005, *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik*, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources.

Adri, Agustiningrum, 2012, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Setda Kota*

Magelang, Tesis, Progam 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 Kedelapanbelas. BPFEYogyakarta, Yogyakarta.

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).

Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behaviour, Seventh Edition*, McGraw Hill, Singapore.

- Mangkunegara Anwar Prabu, 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Refika Aditama, Bandung.
- 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. Progam Pascasarjana. Universitas Diponegoro, Semarang.
- 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. Progam Pascasarjana. Universitas Jember.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Simamora, Henry, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Jakarta.
- 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, Medan.

EDOMAN PENULISAN JURNAL

1. Jurnal terbit dua kali setahun pada bulan Januari dan Juli.
2. Naskah harus original, belum pernah diterbitkan di jurnal atau media yang lain.
3. Naskah berupa hasil penelitian, pengabdian masyarakat atau kajian teoritis yang disajikan dalam bentuk artikel ilmiah.
4. Naskah diketik dalam format huruf *Time New Roman* ukuran 12, spasi 1,5 (kecuali abstrak 1 spasi), margin atas 4 cm, margin bawah 3 cm, margin kiri 4 cm, margin kanan 3 cm, ukuran kertas A4, dan jumlah halaman 15-20.
5. Naskah disusun dengan sistematika: Judul (diketik dengan huruf kapital maksimal 12 kata), Nama Penulis, Institusi/Alamat Penulis, Abstrak (200-250 kata disertai kata kunci dan ditulis dalam bahasa Inggris), Pendahuluan (mencakup latar belakang, pokok persoalan/isu dan tujuan penelitian/penulisan), Tinjauan Pustaka atau Teoritis (bila ada), Metode Penelitian atau Metode Analisis (bila hasil penulisan), Hasil dan Pembahasan, Simpulan dan Saran, Ucapan Terima Kasih (bila ada), dan Daftar Pustaka.
6. Tabel, gambar atau grafik dibuat sedekat mungkin dengan ulasan atau pembahasan dan diberi nomor secara berurutan sesuai dengan rujukan dalam naskah. Cantumkan sumber data yang digunakan.
7. Daftar pustaka disusun menurut abjad mulai dari penulis pertama dan berikutnya. Apabila ada dua atau lebih pustaka yang sama penulis dan tahunnya, beri tanda a, b, c, dst setelah tahun terbit. Bagi pustaka yang merujuk dari jurnal, majalah ilmiah, dan prosiding harus menyebutkan nama penulis, tahun, judul, tempat seminar, penerbit, halaman, dan editor (penyunting). Apabila merujuk dari internet maka harus menyebutkan nama *website* dan tanggal akses. Daftar pustaka hanya memuat pustaka yang dirujuk dalam tulisan.
8. Naskah dikirim ke redaksi dalam bentuk *hardcopy* dan *soft copy* dengan alamat: Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat STIE Mandala Jember Jl. Sumatera 118-120 Jember Telepon (0331) 330942 atau email: pppm@stie-mandala.ac.id.