



**ANALISIS PERUBAHAN BUDAYA DAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP KOMITMEN DAN KINERJA KARYAWAN
PT. BANK PEMBANGUNAN DAERAH JAWA TIMUR Tbk
DI SURABAYA**

Andriyan Fahmi Majid¹⁾, I Dewa Ketut Raka Ardiana²⁾, Tri Andjarwati³⁾

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

email : andrew.ikka2014@gmail.com¹⁾, ardiana@untag-sby.ac.id²⁾,
trianjarwati@untag-sby.ac.id³⁾

(Submit : 7 Mei 2020, Revised : 18 Mei 2020, Accepted : 23 Mei 2020)

Abstract Business competition is increasingly fierce sticking out as a result of technological developments and globalization that requires all companies competing to create competitive advantage. This is done by the company in order to ensure the company's survival. It will be very difficult to continue to survive in business competition if the company is unable to adapt quickly. Every business entity is required to always make a transformation in facing various dynamics and business challenges. This study aims to prove and analyze the effect of variable cultural change on employee commitment, cultural change on employee performance, work environment on employee commitment, work environment on employee performance, and employee commitment to employee performance. The sample used was 225 respondents who were employees of PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Data analysis using SEM AMOS version 24. Based on the analysis results it was concluded that culture change (X1) influences employee commitment (Z), culture change (X1) affects employee performance (Y), work environment (X2) affects employee commitment (Z), work environment (X2) affect employee performance (Y), and employee commitment (Z) affect employee performance (Y).

Keywords : culture change, work environment, employee commitment, employee performance.

I. PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang semakin sengit mencuat sebagai akibat dari perkembangan teknologi dan globalisasi yang mewajibkan semua perusahaan berlomba-lomba menciptakan *competitive advantage*. Hal tersebut dilakukan perusahaan dalam rangka menjamin kelangsungan hidup perusahaan (*sustainable*) dan perkembangan perusahaan untuk jangka panjang. Akan sangat sulit untuk tetap survive dalam persaingan bisnis apabila perusahaan tidak mampu beradaptasi dengan cepat.

Hadirnya revolusi industri 4.0 sebagai tonggak perubahan teknologi dan informasi menuntut seluruh komponen untuk sesegera

mungkin beradaptasi dengan perubahan yang terus terjadi. Tren evolusi teknologi telah menjadi suatu tantangan yang perlu mendapatkan perhatian serius dari manajemen perusahaan.

Setiap entitas bisnis dituntut untuk selalu melakukan transformasi dalam menghadapi berbagai dinamika dan tantangan bisnis. Transformasi diperlukan karena dunia bisnis berjalan sangat dinamis, apalagi di era disrupsi saat ini dimana landscape bisnis yang lama terancam menjadi usang dengan kehadiran berbagai instrument teknologi hasil revolusi industri 4.0.

Semakin berkembangnya industri *Financial Tecnology* (FINTECH) dan layanan - layanan online menuntut seluruh entitas bisnis

dan sektor Perbankan khususnya untuk selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dalam menghadapi munculnya pesaing-pesaing baru dalam dunia bisnis. Hal itulah yang mendorong PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) untuk terus berinovasi dengan harapan dapat terus survive dalam mengarungi persaingan di dunia perbankan.

PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, (Bank Jatim) adalah sebuah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Provinsi Jawa Timur yang didirikan pada tanggal 17 Agustus 1961. Lalu kemudian pada tanggal 1 Mei 1999, dalam upayanya untuk meningkatkan profesionalitas dan independensi sebagai pelayan masyarakat di bidang jasa keuangan, Bank Jatim mengubah bentuk badan hukum dari BUMD menjadi Perseroan Terbatas (PT). Dan sejak Juli 2012 Bank Jatim melakukan Penawaran Umum Perdana Saham atau Initial Public Offering (IPO) yang menjadikan Bank Jatim menjadi salah satu Bank Pembangunan Daerah yang sudah terbuka (Tbk.)

Tugas utama Bank Jatim adalah ikut mendorong pertumbuhan potensi ekonomi daerah melalui peran sertanya dalam mengembangkan sektor-sektor usaha kredit kecil dan menengah dalam rangka memperoleh laba yang optimal. Kegiatan utamanya yaitu menghimpun dan menyalurkan dana serta memberikan jasa-jasa perbankan lainnya. Sampai dengan tahun 2019 Bank Jatim memiliki total layanan sebanyak 1.706 layanan operasional, baik layanan konvensional maupun syariah. Bank Jatim saat ini telah memiliki layanan *e-banking* seperti ATM, SMS banking, Internet Banking, Mobile Banking dan yang terbaru adalah fitur *jatimcode* untuk memberikan kemudahan kepada nasabah bertransaksi dimanapun dan kapanpun berada. Selain telah bekerjasama dengan jaringan ATM Bersama dan jaringan Prima, Bank Jatim juga bergabung dalam Gerbang Pembayaran Nasional (GPN) yang berarti kartu ATM bankjatilim dapat digunakan pada seluruh ATM

dan merchant di Indonesia yang berlogo ATM Bersama, Prima dan GPN tanpa dikenakan biaya apapun.

Bank Jatim dengan Visinya “Menjadi Bank Regional Terbaik”, mengemban misi penting dalam meningkatkan perekonomian Jawa Timur. “Misi” yang diemban oleh Bank Jatim antara lain meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan profesionalisme dan integritas, memberikan nilai yang optimal bagi stakeholder dan shareholder, memfasilitasi pengembangan usaha mikro kecil dan menengah & mendorong pertumbuhan ekonomi Jawa Timur.

Bank milik Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang berkantor pusat di Jalan Basuki Rachmat No 98 – 104 Surabaya, memiliki ICI (*Integrity, Customer Focus, Impact*) sebagai budaya organisasi.

Menurut Robbins (2013:11) perilaku organisasi merupakan sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektifitas organisasi.

Dapat kita simpulkan bahwa tujuan perusahaan tidak mungkin terwujud tanpa adanya peran serta karyawan meskipun didukung oleh sarana dan prasarana yang memadai. Faktor perilaku organisasi perlu mendapatkan perhatian dari manajemen perusahaan sehingga karyawan dapat mengerahkan seluruh kompetensinya demi tercapainya kinerja yang baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Salah satu upaya yang bisa dilakukan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah penciptaan budaya organisasi. Schein (2010:18) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat belajar menghadapi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik untuk dianggap sebagai valid dan oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk

berpersepsi, berpikir dan berperasaan sehubungan dengan masalah yang dihadapinya.

Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi dalam organisasi, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak dan berperilaku.

Perusahaan harus membentuk sebuah budaya yang mengatur segala aktifitas di dalam perusahaan. Definisi budaya organisasi menurut Luthans (2011:137) adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Budaya yang diterapkan akan membentuk seluruh karyawan dalam perusahaan menuju perilaku dan sifat tertentu. Maka penting bagi perusahaan untuk membentuk budaya yang baik yang cocok dengan visi-misi perusahaan namun bisa diterima oleh karyawan sehingga salah satu fungsinya dalam meningkatkan kinerja dapat tercapai.

Pada awal tahun 2019 Bank Jatim melakukan transformasi budaya organisasi dari yang sebelumnya menganut budaya ICI (*Integrity, Customer Focus, Impact*) kemudian dirubah menjadi Expresi (*Excellent, Professional, Integrity, Synergy, Innovation*). Sebuah budaya baru yang digunakan untuk membentuk karakter dan perilaku serta kebiasaan menjadi lebih baik dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Pihak manajemen PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk sangat berharap hadirnya perubahan budaya organisasi yang baru ini dapat membentuk karyawan Bank Jatim menjadi lebih kompetitif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini tentu saja akan sangat berpengaruh pada proses yang ditempuh perusahaan dalam mencapai tujuannya. Selain itu perubahan budaya tersebut juga diharapkan dapat membawa dampak yang positif bagi kinerja perusahaan.

Niatan positif dari manajemen Bank Jatim dalam membentuk karyawan yang kompetitif melalui hadirnya budaya perusahaan yang baru (EXPRESI) tidak serta merta mendapatkan respon yang positif dari para karyawan. Dari total karyawan Bank Jatim sebanyak 515 karyawan tentunya ada saja yang pro dan kontra dengan kehadiran budaya baru tersebut. Hal tersebut dirasa sangat wajar karena budaya perusahaan yang sebelumnya (ICI) juga sudah lama melekat dalam jiwa karyawan Bank Jatim. Beberapa karyawan berpendapat bahwa budaya yang lama (ICI) tidaklah buruk dan bertanya kenapa budaya yang baik tersebut (ICI) harus dirubah. Apalagi ketika karyawan melihat kinerja perusahaan dari tahun ke tahun yang terus mengalami peningkatan signifikan, semakin membuat benak karyawan dipenuhi pertanyaan tentang kenapa budaya perusahaan harus mengalami perubahan.

Penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja banyak dilakukan salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Yeni dan Ardiana (2015) yang berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". Peneliti menemukan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat pula penelitian yang dilakukan oleh Netty dan Susanto (2016) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol TBK". Peneliti menemukan bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mulyanto (2015) yang berjudul "*Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)*" menjelaskan

bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

II. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah perubahan budaya berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk?
3. Apakah perubahan budaya berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk?
5. Apakah komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk?

III. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

1. Pengaruh perubahan budaya terhadap komitmen karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.
2. Pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.
3. Pengaruh perubahan budaya terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.

4. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.
5. Pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk.

IV. KAJIAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2010:289) lebih lanjut mengemukakan bahwa : “Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu”. Budaya organisasi merupakan cara berpikir dan melakukan sesuatu yang menjadi tradisi dan dianut bersama oleh semua anggota organisasi. Anggota baru mempelajari dan menerima sebagian dari budaya tersebut agar mereka bias diterima sebagai bagian dari organisasi.

Robbins (2010:296) menyatakan budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi merupakan sebuah ciri khas dari suatu perusahaan yang merangkum sekumpulan nilai-nilai kepercayaan yang membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang boleh atau yang tidak boleh dilakukan dalam lingkup formal & informal di lingkungan perusahaan.

Indikator yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins (2012:80) adalah sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*).
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*).
Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*).
Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan pada

teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*).

Sejauh mana keputusan - keputusan yang diambil oleh manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut kepada orang-orang di dalam organisasi.

5. Berorientasi tim (*Team orientation*).

Sejauhmana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan pada tim tidak hanya pada individu-individu.

6. Agresifitas (*Aggressiveness*).

Sejauh mana orang - orang dalam sebuah organisasi menunjukkan keagresifan dalam bekerja dan menjadi kompetitif bukannya malah bersantai.

7. Stabilitas (*Stability*).

Sejauh mana kegiatan - kegiatan organisasi menekankan status quo dipertahankan sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Berangkat dari teori indikator budaya organisasi milik Robbins yang mengilhami dan menjadi ruh serta memiliki banyak kesamaan aspek dengan transformasi perubahan budaya PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur maka indikator perubahan budaya yang nantinya akan digunakan oleh peneliti adalah variabel pembentuk budaya organisasi yang saat ini sedang terlaksana di Bank Jatim yaitu EXPRESI (*Excellence, Professional, Integrity, Synergy, Innovation*)

Lingkungan Kerja

Definisi lingkungan kerja menurut Nitisemito (2010:183) adalah segala yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Sedangkan menurut Sedarmayanti (2013:21) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja adalah suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2013:26) indikator-indikator lingkungan kerja fisik, adalah sebagai berikut:

1. Pencahayaan.

Pencahayaan yang cukup tetapi tidak menyilaukan di ruang kerja dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan.

2. Sirkulasi udara.
Sirkulasi udara yang baik di ruang kerja dapat menyehatkan badan. Sirkulasi udara yang baik sangat diperlukan apabila ruangan tersebut penuh dengan karyawan.
3. Kebisingan
Kebisingan di ruang kerja dapat mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja.
4. Penggunaan warna
Pemilihan warna dan komposisi warna di ruang kerja harus diperhatikan karena dapat mempengaruhi semangat dan kinerja karyawan.
5. Kelembaban udara
Kelembaban dan temperatur udara di lingkungan kerja juga harus diperhatikan karena mempunyai pengaruh terhadap kenyamanan karyawan dalam bekerja.
6. Fasilitas
Fasilitas merupakan suatu penunjang bagi karyawan dalam menjalankan aktivitasnya dalam bekerja.

Sedangkan indikator lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2013:27) adalah :

1. Perhatian dan dukungan pimpinan
Yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan mereka sering memberikan penghargaan dan perhatian terhadap proses dan hasil pekerjaan yang telah mereka lakukan.
2. Kerjasama antar kelompok
Yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik diantara kelompok yang ada.
3. Kelancaran komunikasi
Yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar diantara rekan kerja maupun dengan pimpinan

Komitmen Karyawan

Luthans (2011:249) menyatakan bahwa komitmen karyawan adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya

terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen karyawan timbul oleh adanya beberapa indikator. Robbins (2012:101) mengelompokkan komitmen karyawan dengan tiga indikator, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)
Merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya. Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam suatu organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.
2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)
Merupakan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen dengan organisasi dan pemberi kerja karena diberi imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu organisasi karena mereka membutuhkannya.
3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)
Merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan di dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya. Dengan kata lain, komitmen normatif ini berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016:67) menyatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara (2016:75) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan dapat dijelaskan secara detail sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja.

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja.
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan Tugas.
Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan akurat dan tanpa adanya kesalahan yang dibuat.
4. Tanggung Jawab.
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan perusahaan kepadanya.

Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perubahan Budaya berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk,
2. Perubahan Budaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk,
3. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk,
4. Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk,
5. Komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk,

V. METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2016:2) menyatakan bahwa Metode penelitian diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Menurut Sugiyono (2016:8) metode penelitian yang

berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis penelitian ini termasuk dalam causal research, dimana penelitian ini mencari dan mendeskripsikan adanya hubungan (sebab akibat) dan pengaruh dari variabel-variabel penelitian untuk ditarik kesimpulan.

Berdasarkan pengelompokannya, penelitian ini termasuk penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Metode ini bertujuan untuk mengetahui sifat serta hubungan yang telah mendalam serta hubungan yang lebih mendalam antara dua variabel atau lebih dengan cara mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data yang sesuai dengan masalah. Definisi metode pendekatan verifikatif menurut Sugiyono (2016:91) adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan kualitas antara variabel melalui suatu pengujian melalui suatu perhitungan statistik didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Dalam penelitian ini, metode verifikatif digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan budaya dan lingkungan kerja terhadap komitmen dan kinerja karyawan.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. di Surabaya sebesar 515 orang yang menyebar ke seluruh Divisi.

Sampel

Berdasarkan penelitian Arikunto (2010:183) menjelaskan bahwa syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam menentukan sampel berdasarkan tujuan tertentu yaitu :

1. Pengambilan sampel harus berdasarkan ciri, sifat atau karakter tertentu yang merupakan ciri pokok populasi.
2. Subjek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi.
3. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan.

Ukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya suatu sampel yang diambil untuk melaksanakan suatu penelitian. Besarnya sampel dapat ditentukan melalui statistik dan deskriptif. Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga diperoleh sampel-sampel yang dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya. Dengan istilah lain sampel harus representatif.

Teknik penarikan sampel dalam penelitian yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel ini menggunakan *proportional sampling*. Dengan menggunakan Rumus Slovin diperoleh Jumlah Responden sebesar 225 Orang. Teknik sampling yang akan digunakan oleh peneliti adalah teknik *proportional random sampling*. Dimana kuesioner akan dibagikan kepada seluruh divisi dan kemudian akan diambil secara proporsional pada setiap divisi.

Instrumen Penelitian

Kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama berisi pernyataan untuk mendapatkan informasi umum mengenal identitas diri responden yang mempunyai kegunaan untuk mengetahui kesesuaian karakteristik responden dengan kriteria sampel seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja. Kuesioner bagian kedua berisi pernyataan-pernyataan untuk mendapatkan data penelitian yang berhubungan dengan variabel penelitian yaitu perubahan budaya, lingkungan kerja, komitmen karyawan dan kinerja karyawan.

Kuesioner diukur dengan menggunakan skala likert 1-5. Skala Likert ini digunakan untuk mengukur pernyataan yang ada dalam kuesioner tentang tingkat persetujuan atau ketidak-setujuan dari beberapa atribut yang telah disusun untuk variabel. Skor untuk mengukur jawaban kuesioner dalam penelitian ini menggunakan kalimat positif, dengan jawaban sangat setuju disingkat SS, jawaban setuju disingkat S, jawaban kurang setuju disingkat KS, jawaban tidak setuju disingkat TS dan jawaban sangat tidak setuju disingkat STS.

Penelitian ini berada di Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Untuk memperoleh hasil dalam proses penelitian ini dibutuhkan waktu 1 bulan, dimulai Oktober hingga bulan November 2019.

Metode yang digunakan untuk meneliti adalah metode survey yang merupakan metode menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul datanya yang kemudian dibagikan kepada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk, yang memenuhi kriteria selanjutnya kuesioner dikumpulkan dan diolah untuk dianalisis.

Teknik Analisa Data

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis hubungan kausal antar variabel sekaligus memeriksa validitas dan reliabilitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan paket program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 24.0

VI. PEMBAHASAN

Subjek yang dijadikan responden dalam penelitian ini adalah 225 karyawan Kantor Pusat PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Hasil penelitian yang dilakukan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil estimasi koefisien pengaruh perubahan budaya terhadap komitmen karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 8,936 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,570 (positif), artinya semakin tinggi perubahan budaya maka komitmen karyawan akan semakin kuat. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa perubahan budaya berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. di Surabaya, dapat diterima (**H₁ diterima**).
2. Hasil estimasi koefisien pengaruh perubahan budaya terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,754 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,303 (positif), artinya semakin tinggi perubahan budaya maka kinerja karyawan juga semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa perubahan budaya berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. di Surabaya, juga dapat diterima (**H₂ diterima**).
3. Hasil estimasi koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 6,691 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,422 (positif), artinya semakin baik lingkungan kerja maka komitmen karyawan akan semakin kuat. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. di Surabaya, dapat diterima (**H₃ diterima**).
4. Hasil estimasi koefisien pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,521 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,263 (positif), artinya semakin baik lingkungan kerja maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. di Surabaya, juga dapat diterima (**H₄ diterima**).
5. Hasil estimasi koefisien pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan nilai *CR* sebesar 3,815 (lebih besar dari 1,96) dan taraf signifikansi (*p-value*) sebesar 0,000 (lebih kecil dari 5%). Koefisien pengaruh yang dihasilkan adalah sebesar 0,378 (positif), artinya semakin kuat komitmen maka kinerja karyawan akan semakin tinggi. Dengan demikian, hipotesis kelima yang menyatakan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. di Surabaya, dapat diterima (**H₅ diterima**).

The data used in this study is the primary data where the data obtained directly from the source, observed and recorded for the first time. (Tandi Bua, Pendi, et al. 2020:26)..

VII. SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan dalam penelitian, maka simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Perubahan Budaya (X1) terhadap Komitmen Karyawan (Z) yang menunjukkan hasil terbukti berpengaruh signifikan dan mendapat dukungan dengan arah pengaruh yang searah di dalam penelitian ini. Hal ini memberikan makna bahwa semakin kuat

- perubahan budaya maka komitmen karyawan juga semakin tinggi.
2. Pengaruh Perubahan Budaya (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang menunjukkan hasil terbukti berpengaruh signifikan dan mendapat dukungan dengan arah pengaruh yang searah di dalam penelitian ini. Hal ini memberikan makna bahwa semakin kuat perubahan budaya maka kinerja karyawan akan semakin tinggi.
 3. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Komitmen Karyawan (Z) yang menunjukkan hasil terbukti berpengaruh signifikan dan mendapat dukungan dengan arah pengaruh yang searah di dalam penelitian ini. Hal ini memberikan makna bahwa semakin kondusif lingkungan kerja maka komitmen karyawan juga semakin tinggi.
 4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja karyawan (Y) yang menunjukkan hasil terbukti berpengaruh signifikan dan mendapat dukungan dengan arah pengaruh yang searah di dalam penelitian ini. Hal ini memberikan makna bahwa semakin kondusif lingkungan kerja maka kinerja karyawan juga semakin tinggi.
 5. Pengaruh Komitmen Karyawan (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y) yang menunjukkan hasil terbukti berpengaruh signifikan dan mendapat dukungan dengan arah pengaruh yang searah di dalam penelitian ini. Hal ini memberikan makna bahwa semakin tinggi komitmen karyawan maka kinerja karyawan juga semakin tinggi.

VIII. DAFTAR PUSTAKA

- [1] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetakan keenam. Bandung Refika Aditama.
- [2] A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [3] Abdulah, Aswaja. 2014. *Manajemen Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Persindo.
- [4] Alex S. Nitisemito, 2010. *Manajemen Personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [5] Alinvia Ayu Sagita, Heru Susilo dan Muhammad Cahyo W.S. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator (Studi Pada PT Astra Internasional, Tbk-Toyota (Auto2000) Cabang Sutoyo Malang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 57 No.1.
- [6] Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Salemba Empat. Jakarta.
- [7] Edison, Emron, Anwar, Yohny dan Komariyah, Imas. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-1. Bandung: Alfabeta
- [8] Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Cetakan Kedua. Bandung: CV. Alfabeta. Anggota IKAPI.
- [9] Fatchuriza Frida Purwanta dan Lenny Christina Nawangsari. 2018. *The Influence of Work Motivation, Organizational Culture, and Work Environment on the Work Discipline of Employees PT Inti Karya Persada Tehnik*. International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 8, ISSN 2250-3153.
- [10] Ferdinand, Augusty. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- [11] Hardiyono, Nurdjanah Hamid dan Ria Mardiana. 2017. *The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electricity Company (PLN) Of South Makassar Area*. Advances in Economics, Business and Management Research, Volume 40.

- [12] Honorata Ratnawati Dwi Putranti, Megawati dan Setyobudi. *Pengaruh Budaya Kerja Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Melalui Metode TULTA Sebagai Variabel Kontrol*. 2018. Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen, Vol 2, Hal.191-201.
- [13] Ida Ariyani. 2016. *The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia*. Scientific Research Journal (SCIRJ), Volume IV, Issue VII, ISSN 2201-2796.
- [14] Jajang Amiroso Mulyanto. 2015. *Influence of Discipline, Working Environment, Culture of Organization and Competence on Workers' Performance through Motivation, Job Satisfaction (Study in Regional Development Planning Board of Sukoharjo Regency)*. European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online). Vol.7, No.36.
- [15] Julia C. Naranjo, Daniel Jiménez dan Raquel Sanz-Valle. 2016. *Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies*. Revista Latinoamericana de Psicología 48, Page.30-41. Elsevier.
- [16] Kreitner Robert dan Kinicki Angelo, 2014, *Perilaku Organisasi*, Edisi 9, Buku ke-2, Jakarta: Salemba Empat
- [17] Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Penerbit. Erlangga. Jakarta.
- [18] Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- [19] Majid, Andriyan Fahmi. 2020. *Pengaruh Perubahan Budaya Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Dan Kinerja Karyawan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk di Surabaya*. Surabaya : Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- [20] Mariati dan Hanif Mauludin. 2018. *The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, PP 30-39.
- [21] Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama Salemba Empat, Jakarta.
- [22] Mathis, Robert L. Dan John H. Jackson. 2012. *Human Resource Management*. Thomson Corporation. United States.
- [23] Miftakhul Jannah. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.PG Rajawali I Surabaya)*. Jurnal Ilmu Manajemen Volume 4 Nomor 2.
- [24] Moehersono. 2012. *"Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi"*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [25] Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso dan Andi Tri Haryono. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)*. Journal of Management Vol.02 No.02.
- [26] Mulyadi, D. 2015. *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Cetakan Pertama. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- [27] Najmy Haqq. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Studi pada PT. Rahmat Jaya Perkasa Sidoarjo*. BISMA (Bisnis dan Manajemen –Volume 9 No. 1).
- [28] Netty Laura S dan Guno Susanto. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Dan*

- Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pembangunan Jaya Ancol TBK.* Media Manajemen Jasa ISSN 2502-3632 Vol. 3 No.2.
- [29] Nurul Ikhsan Sahlan, Peggy A. Mekel dan Irvan Trang. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BANK SULUT Cabang Airmadidi.* Jurnal EMBA Vol.3 No.1, Hal.52-62.
- [30] Pahri Yamsul, Surachman, Ubud Salim dan Armanu. 2013. *The Influence of Motivation And Organization Culture On Work Satisfaction And Organizational Commitment (Study On National Society Empowerment Program In Southeast Sulawesi Province).* International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X Volume 2 Page.18-25.
- [31] Riupassa Elisabeth. 2018. *The Influence Of Organizational Culture And Work Motivation On Employee Performance Of Industrial And Trade Services In Ambon City, Indonesia.* RJOAS, 9(81).
- [32] Robbins, P. Stephen dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*, diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardani. Erlangga: Jakarta.
- [33] Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. 2012. *Management*. 11th. Prentice Hall., New Jersey
- [34] Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15.* New Jersey: Pearson Education.
- [35] Rudi Setiawan dan Etty Puji Lestari. 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Komitmen Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.* Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 12, Nomor 2, Hal.169-184.
- [36] Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership.* Fourth Edition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint, Market Street. San Fransisco CA
- [37] Sedarmayanti, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- [38] Siagian, Sondang. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- [39] Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2011. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP3ES.
- [40] Subekhi, Ahmad, dan Jauhar, M. 2013. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi.* Cetakan Pertama, Jakarta: Penerbit Prestasi Pustaka.
- [41] Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian dan pengembangan (Research and Development/R&D).* Bandung: Alfabeta.
- [42] Sugiyono. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung: CV Alfabeta.
- [43] Widodo, Sri. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Perencanaan Strategi, Isu-isu Utama dan Globalisasi*, Manggu Media, Bandung.
- [44] Yeni Kumala Santir dan I Dewa Ketut Raka Ardiana. 2015. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.* Media Manajemen Jasa ISSN 1410 – 7465. Volume 18, Nomor 2.
- [45] Theodorus, Kristianto, Tandi Bua, Pendi, Daengs GS, Achmad. (2020). *The Aftermath Of Work Environment, Communication, And Leadership On Performance Of Employees In Tarakan City Education Office.* JMM 17 Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen Vol. 7 No. 1, Hal. 25-33.