



Pengaruh Perubahan Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sultra Cabang Baubau

Muliana Ayu Bashari^{1*}, Nurwati², La Hatani³

¹⁻³Universitas Halu Oleo, Indonesia

Korespondensi penulis: mulianaayu33@gmail.com

Abstract. *This study originated from the urgent need to enhance staff work efficiency in facing organizational competitive pressures, particularly in regional banking. The research aims to examine the influence of structural transformation, work participation intensity, and interpersonal interaction on productivity, both collectively and individually. The method employed is quantitative with a cross-sectional design, involving all 52 employees of Bank Sultra Baubau Branch as respondents through questionnaire distribution. The data were then analyzed using multivariate regression techniques to uncover patterns of relationships among the variables. The results indicate that organizational transformation, employee participation, and interpersonal interaction simultaneously provide a significant boost to employee performance. When analyzed separately, each factor continues to show a meaningful positive effect on productivity improvement. In other words, the more effectively organizational changes, work engagement, and communication quality are implemented, the higher the work achievements attained. These findings emphasize the necessity of a coherent and integrated human resource management strategy to consistently drive organizational performance improvement.*

Keywords: *Employee Interaction; Organizational Transformation; Resource Management; Staff Productivity; Work Participation*

Abstrak. Kajian ini berawal dari kebutuhan mendesak untuk meningkatkan efisiensi kerja staf dalam menghadapi tekanan kompetisi organisasi, terutama pada perbankan tingkat lokal. Penelitian bertujuan menelaah pengaruh transformasi struktur, intensitas partisipasi kerja, dan interaksi antarpegawai terhadap produktivitas, baik secara kolektif maupun individual. Metode yang digunakan bersifat kuantitatif dengan desain potong-lintang, melibatkan seluruh staf Bank Sultra Cabang Baubau sebanyak 52 individu sebagai responden melalui penyebaran kuesioner. Data kemudian dianalisis menggunakan teknik regresi multivariat untuk mengungkap pola keterkaitan antarvariabel. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa transformasi organisasi, partisipasi karyawan, dan interaksi interpersonal secara simultan memberikan dorongan signifikan terhadap performa pegawai. Ketika dianalisis secara terpisah, masing-masing faktor tetap menunjukkan pengaruh positif yang nyata terhadap peningkatan produktivitas. Dengan kata lain, semakin matang penerapan perubahan organisasi, keterlibatan kerja, dan kualitas komunikasi, semakin tinggi pula capaian kerja yang diraih. Temuan ini menekankan perlunya strategi manajemen sumber daya manusia yang koheren dan terpadu untuk memacu peningkatan performa organisasi secara konsisten.

Kata kunci: Interaksi Pegawai; Manajemen Sumberdaya; Partisipasi Kerja; Produktivitas Staf; Transformasi Organisasi

1. LATAR BELAKANG

Persaingan industri perbankan yang semakin kompetitif pada era digital mendorong setiap bank untuk melakukan penyesuaian strategi bisnis secara adaptif dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, Bank Pembangunan Daerah Sulawesi Tenggara (Bank Sultra) melakukan perubahan Rencana Bisnis Bank (RBB) yang selaras dengan Corporate Plan 2023–2025 guna memastikan pencapaian target yang realistis dan terukur. Perubahan tersebut tidak hanya mempertimbangkan faktor eksternal seperti dinamika industri nasional, tetapi juga kondisi internal perusahaan, sehingga mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja dan

meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi adaptif menjadi kunci dalam menjaga eksistensi organisasi di tengah persaingan yang ketat.

Di sisi lain, tantangan utama organisasi pada era Revolusi Industri 4.0 tidak hanya terletak pada aspek teknologi, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif. SDM yang berkinerja tinggi menjadi faktor krusial dalam menentukan keberhasilan organisasi, khususnya dalam sektor perbankan yang berorientasi pada pelayanan. Menurut Dessler (2020), manajemen SDM mencakup proses rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hingga evaluasi kinerja yang terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai keberhasilan implementasi strategi organisasi.

Bank Sultra sebagai lembaga intermediasi keuangan menghadapi tuntutan untuk terus meningkatkan kualitas layanan, efektivitas kerja, serta inovasi produk guna bersaing dengan bank umum lainnya. Berbagai langkah strategis telah dilakukan, seperti restrukturisasi organisasi, efisiensi operasional, serta pembaruan budaya kerja. Perubahan nilai inti budaya perusahaan dari “TIPSS” menjadi “STAR” mencerminkan upaya adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan nasabah. Transformasi budaya ini diharapkan mampu membentuk karakter unggul karyawan yang tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari.

Kinerja Bank Sultra menunjukkan tren positif, yang tercermin dari peningkatan rasio keuangan seperti Capital Adequacy Ratio (CAR), Loan to Deposit Ratio (LDR), serta pertumbuhan laba dan aset perusahaan (Annual Report PT. BPD Sultra, 2024). Selain itu, implementasi sistem pengukuran kinerja berbasis Key Performance Indicator (KPI) dengan pendekatan Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan & Norton (1996) turut memperkuat sistem evaluasi kinerja karyawan secara komprehensif. Namun demikian, capaian kinerja yang baik tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan optimalnya penerapan tata kelola perusahaan.

Hal ini terlihat dari hasil self-assessment tata kelola Bank Sultra tahun 2024 yang masih berada pada kategori “cukup baik” dengan nilai komposit 3. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan dalam implementasi prinsip good corporate governance yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi, khususnya pada unit operasional seperti Cabang Baubau. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan melalui peningkatan efektivitas perubahan organisasi, keterlibatan kerja karyawan, serta komunikasi interpersonal guna mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Disamping itu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya perubahan organisasi, keterlibatan kerja (work engagement), dan komunikasi interpersonal.

Perubahan organisasi merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui penyesuaian struktur, teknologi, maupun perilaku karyawan (Robbins et al., 2022). Sementara itu, keterlibatan kerja menurut Bakker & Demerouti (2008) berperan sebagai pendorong motivasi yang meningkatkan energi dan dedikasi karyawan dalam bekerja. Selain itu, komunikasi interpersonal yang efektif juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Colquitt et al., 2020).

Walaupun sejumlah studi sebelumnya telah mengindikasikan adanya keterkaitan antara ketiga faktor tersebut dengan performa pegawai, temuan yang dihasilkan belum sepenuhnya seragam dan masih menunjukkan perbedaan hasil. Beberapa studi menemukan pengaruh positif dan signifikan, seperti (Majid & Puspita, 2024; Mensah et al., 2023), sementara penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan atau bahkan negatif, seperti (Imelda & Budiarti, 2024; Suginantra et al., 2025). Ketidakselarasan hasil antarpelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masih terdapat bagian yang belum tergali secara mendalam dalam kajian ilmiah. Kondisi ini menjadi semakin penting untuk ditelusuri pada konteks perbankan daerah yang memiliki pola dan karakter yang tidak sama dengan sektor lainnya.

Studi ini dianggap penting karena berfokus pada penelusuran keterkaitan sejumlah aspek utama dengan tingkat pencapaian kerja pegawai dalam lingkungan perbankan tertentu. Keunikan penelitian terletak pada cara penggabungan berbagai variabel ke dalam satu rancangan analisis terpadu yang menggunakan pendekatan pengukuran kinerja berbasis berbagai sudut pandang. Hasil yang diharapkan dari kajian ini adalah munculnya pemahaman yang lebih luas mengenai peran masing-masing faktor, baik ketika bekerja secara bersamaan maupun sendiri-sendiri, sekaligus memberikan sumbangan pemikiran serta manfaat praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di sektor perbankan.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menekankan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi. Flippo (1984) menjelaskan bahwa SDM meliputi berbagai aspek seperti kompensasi dan pengembangan, sementara Robbins et al. (2022) menekankan bahwa manajemen SDM adalah seni dalam mengelola hubungan tenaga kerja untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Dengan demikian, manajemen SDM berperan kunci dalam mencapai efektivitas organisasi melalui pengelolaan yang sistematis.

Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi adalah proses yang kompleks yang melibatkan modifikasi dalam struktur, budaya, dan tujuan organisasi. Robbins & Coulter (2018) menjelaskan bahwa perubahan dapat bersifat proaktif atau reaktif tergantung pada kebutuhan organisasi, sedangkan Wijayati et al. (2018) menekankan peran pemimpin sebagai agen perubahan yang penting dalam organisasi. Oleh karena itu, perubahan yang terencana dan sistematis sangat penting untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja merujuk pada seberapa besar individu mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya. Kahn (1990) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai pemanfaatan peran individu secara fisik, kognitif, dan emosional, sedangkan Bakker & Demerouti (2008) menekankan pentingnya keterlibatan emosional dalam meningkatkan produktivitas. Dengan kata lain, keterlibatan kerja yang tinggi berkontribusi pada kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal adalah proses yang vital dalam organisasi untuk menjamin kelancaran pertukaran informasi. Menurut Andrew (2017), komunikasi adalah proses pemindahan informasi yang penting, dan Robbins & Coulter (2018) menekankan bahwa komunikasi efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, komunikasi interpersonal yang baik berfungsi sebagai jembatan untuk membangun hubungan yang kuat dalam organisasi.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan ukuran keberhasilan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Valentine et al. (2024) menyatakan bahwa kinerja karyawan berhubungan langsung dengan kemampuan untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan, sementara (Ivancevich et al., 2014) menekankan pentingnya kinerja karyawan dalam mencerminkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja karyawan yang baik sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Kerangka Konseptual

Pengaruh Simultan antara Perubahan Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Kajian teoritis yang mendasari pengujian pengaruh simultan perubahan organisasi, keterlibatan kerja, dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan merujuk pada teori Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dan perilaku organisasi. Manajemen SDM dipahami sebagai pendekatan strategis yang terintegrasi dalam pengelolaan pegawai untuk

meningkatkan kinerja dan kesejahteraan organisasi (Dessler, 2020; Valentine et al., 2024). Sementara itu, perilaku organisasi menjelaskan hubungan antara individu, kelompok, dan struktur organisasi dalam memengaruhi efektivitas kerja (Griffin Ricky W. et al., 2020; Robbins et al., 2022). Secara empiris, penelitian Syahrir & Marzuki Marzuki (2025) serta Alamsyah & Ardiana (2025) menunjukkan bahwa kombinasi variabel perubahan organisasi, keterlibatan kerja, dan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga membuka peluang untuk pengujian secara terintegrasi dalam satu model penelitian.

H1: Perubahan organisasi, keterlibatan kerja, dan komunikasi interpersonal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Perubahan organisasi merupakan proses terencana yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui penyesuaian terhadap lingkungan internal dan eksternal (Robbins & Coulter, 2018). Perubahan ini dapat mencakup aspek struktur, teknologi, maupun sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi. Selain itu, perubahan organisasi juga dipandang sebagai upaya sistematis dalam memperbaiki proses kerja dan meningkatkan kualitas output organisasi (Khosa et al., 2015). Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, seperti (Mensah et al., 2023; Syahrir & Marzuki Marzuki, 2025), meskipun terdapat temuan kontradiktif oleh Suginantra et al. (2025) yang menunjukkan pengaruh negatif, sehingga masih terdapat research gap untuk diuji kembali.

H2: Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja (work engagement) merupakan kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat (vigor), dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2008). Keterlibatan kerja berperan sebagai motivator yang mendorong karyawan untuk menyalurkan energi dan komitmen dalam mencapai kinerja optimal (Zhihuang & Yuchen, 2025). Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan produktivitas dan kualitas kerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki keterlibatan rendah (Bakker & Demerouti, 2008). Secara empiris, penelitian Majid & Puspita (2024) menunjukkan pengaruh positif signifikan keterlibatan kerja terhadap kinerja, meskipun terdapat hasil yang tidak signifikan pada penelitian Imelda & Budiarti (2024), sehingga diperlukan pengujian kembali.

H3: Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi interpersonal merupakan proses pertukaran informasi antar individu dalam organisasi yang bertujuan untuk menciptakan pemahaman bersama dan meningkatkan efektivitas kerja (Ivancevich et al., 2014; Robbins et al., 2022). Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian pesan yang jelas, terbuka, dan timbal balik sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (Colquitt et al., 2020). Dalam konteks organisasi, komunikasi menjadi faktor penting dalam membangun koordinasi dan hubungan kerja yang harmonis (Mangkunegara, & Prabu, 2008). Secara empiris, penelitian Putri & Savitri (2025) dan Samosir et al. (2024) menunjukkan pengaruh positif signifikan komunikasi interpersonal terhadap kinerja, namun terdapat temuan berbeda oleh Amelia & Rama (2024) serta Shefani & Jaya (2024) yang menunjukkan pengaruh tidak signifikan, sehingga masih terdapat celah penelitian.

H4: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan orientasi pada penelusuran hubungan kausal antarvariabel yang diteliti, dan dilaksanakan pada salah satu unit Bank Sultra di Baubau dengan melibatkan hampir seluruh pegawai sebagai responden melalui teknik pengambilan data menyeluruh. Informasi dikumpulkan menggunakan angket tertutup berbasis skala bertingkat serta didukung data dokumenter, kemudian diuji kelayakannya hingga terbukti seluruh indikator memiliki tingkat keandalan dan ketepatan yang memadai. Selanjutnya, pengolahan data dilakukan melalui teknik analisis statistik menggunakan perangkat lunak, disertai pengujian signifikansi untuk memastikan kekuatan pengaruh, di mana model yang digunakan menggambarkan bahwa capaian kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor dengan kontribusi yang tercermin dalam koefisien persamaan yang dihasilkan (Cooper & Schindler, 2013; Hair, 2014; Sekaran & Bougie, 2016).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian ini menjelaskan kondisi variabel berdasarkan nilai rerata, frekuensi, dan persentase jawaban responden menggunakan skala Likert 1–5 sebagai dasar interpretasi hasil kuesioner.

Deskripsi Variabel Perubahan Organisasi

Deskripsi variabel perubahan organisasi menjelaskan kondisi perubahan pada Bank Sultra Cabang Baubau yang meliputi aspek struktur, budaya, teknologi, pengaturan fisik, dan SDM, dengan hasil tanggapan responden disajikan pada Tabel 1.

Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata	Makna Skala Likert
		Frekwensi (F)					Persentase (%)						
		STS	TS	N	S	SS	STS	TS	N	S	SS		
Perubahan struktur	X1.1	2	0	13	22	15	3.85	0.00	25.00	42.31	28.85	3.92	Setuju/Baik
Perubahan budaya	X1.2	2	0	3	24	23	3.85	0.00	5.77	46.15	44.23	4.27	Setuju/Baik
Update teknologi	X1.3	2	0	2	22	26	3.85	0.00	3.85	42.31	50.00	4.35	Setuju/Baik
Pengaturan fisik	X1.4	0	0	5	30	17	0.00	0.00	9.62	57.69	32.69	4.23	Setuju/Baik
Perubahan SDM	X1.5	2	0	6	24	20	3.85	0.00	11.54	46.15	38.46	4.15	Setuju/Baik
Rerata Variabel Perubahan Organisasi (X1)							2.88	0.00	7.69	48.08	41.35	4.18	Setuju/Baik

Gambar 1. Deskripsi Variabel Perubahan Organisasi.

Sumber: Data primer diolah (2026).

Deskripsi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi memiliki nilai rerata 4,18 yang berarti telah berjalan baik, dengan indikator update teknologi sebagai yang tertinggi (4,35) sehingga menjadi prioritas dalam mendukung penyelesaian pekerjaan karyawan. Secara umum, responden menilai perubahan organisasi sudah baik, didukung oleh mayoritas jawaban yang menyatakan baik dan sangat baik, meskipun masih terdapat sebagian kecil responden yang menilai kurang baik sehingga perlu menjadi perhatian, khususnya pada aspek perubahan struktur organisasi.

Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dalam penelitian ini menggambarkan persepsi karyawan Bank Sultra Cabang Baubau terhadap sikap positif dan kesediaan berkontribusi dalam pekerjaan, yang diukur melalui tiga indikator yaitu vigor, dedication, dan absorption berdasarkan UWES-9 (Schaufeli dkk., 2006), dengan hasil tanggapan responden disajikan pada Tabel 2.

Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata		Makna Skala Likert
		Frekwensi (F)					Persentase (%)					Item	Indikator	
		SS	S	N	TS	STS	SS	S	N	TS	STS			
Vigor (semangat) kerja (X2.1)	X2.1.1	2	1	6	23	20	3.85	1.92	11.54	44.23	38.46	4.12	4.10	Setuju/Baik
	X2.1.2	2	0	8	23	19	3.85	0.00	15.38	44.23	36.54	4.10		
	X2.1.3	2	1	9	19	21	3.85	1.92	17.31	36.54	40.38	4.08		
Dedication/ dedikasi (X2.2)	X2.2.1	2	0	5	26	19	3.85	0.00	9.62	50.00	36.54	4.15	4.17	Setuju/Baik
	X2.2.2	2	0	5	24	21	3.85	0.00	9.62	46.15	40.38	4.19		
	X2.2.3	2	0	4	27	19	3.85	0.00	7.69	51.92	36.54	4.17		
Absorption/ penyerapan (X2.3)	X2.3.1	2	0	5	26	19	3.85	0.00	9.62	50.00	36.54	4.15	3.75	Setuju/Baik
	X2.3.2	2	3	21	14	12	3.85	5.77	40.38	26.92	23.08	3.60		
	X2.3.3	2	5	21	13	11	3.85	9.62	40.38	25.00	21.15	3.50		
Rerata Variabel Keterlibatan kerja (X2)							3.76	1.75	16.43	42.66	35.40	4.32	Setuju/Baik	

Gambar 2. Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja.

Sumber: Data primer diolah (2026).

Deskripsi pada Tabel 2 menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki nilai rerata 4,32 yang berarti sudah baik, dengan indikator dedikasi sebagai yang tertinggi, diikuti semangat kerja, dan penyerapan sebagai yang terendah. Mayoritas responden menyatakan setuju dan sangat setuju terhadap pelaksanaan keterlibatan kerja, namun indikator penyerapan masih perlu mendapat perhatian karena memiliki nilai paling rendah.

Deskripsi Variabel Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal dalam penelitian ini menggambarkan proses interaksi dan pertukaran informasi antar karyawan, baik secara verbal maupun nonverbal, yang bertujuan menyampaikan dan menerima pesan untuk memotivasi serta memengaruhi perilaku dalam mencapai tujuan, dengan hasil tanggapan responden disajikan pada Tabel 3.

Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata		Makna Skala Likert
		Frekwensi (F)					Persentase (%)					Item	Indikator	
		SS	S	N	TS	STS	SS	S	N	TS	STS			
Kejelasan Pesan (X3.1)	X3.1.1	2	0	1	29	20	3.85	0.00	1.92	55.77	38.46	4.25	4.25	Setuju/ Baik
	X3.1.2	2	0	3	25	22	3.85	0.00	5.77	48.08	42.31	4.25		
Keterbukaan (X3.2)	X3.2.1	2	0	3	24	23	3.85	0.00	5.77	46.15	44.23	4.27	4.28	Setuju/ Baik
	X3.2.2	2	0	2	26	22	3.85	0.00	3.85	50.00	42.31	4.27		
	X3.2.3	2	0	0	28	22	3.85	0.00	0.00	53.85	42.31	4.31		
Empati (X3.3)	X3.3.1	2	0	1	22	27	3.85	0.00	1.92	42.31	51.92	4.38	4.32	Setuju/ Baik
	X3.3.2	2	0	1	26	23	3.85	0.00	1.92	50.00	44.23	4.31		
	X3.3.3	2	0	2	26	22	3.85	0.00	3.85	50.00	42.31	4.27		
Kesamaan makna terhadap pesan (X3.4)	X3.4.1	2	0	2	26	22	3.85	0.00	3.85	50.00	42.31	4.27	4.17	Setuju/ Baik
	X3.4.2	2	0	5	25	20	3.85	0.00	9.62	48.08	38.46	4.17		
	X3.4.3	2	0	7	26	17	3.85	0.00	13.46	50.00	32.69	4.08		
Timbal Balik (X3.5)	X3.5.1	2	0	3	26	21	3.85	0.00	5.77	50.00	40.38	4.23	4.22	Setuju/ Baik
	X3.5.2	1	2	3	25	21	1.92	3.85	5.77	48.08	40.38	4.21		
Rerata Variabel Komunikasi Interpesonal (X3)							3.70	0.30	4.88	49.41	41.72	4.25	Setuju/Baik	

Gambar 3. Deskripsi Variabel Komunikasi Interpersonal.

Sumber: Data primer diolah (2026).

Gambaran hasil menunjukkan bahwa pola komunikasi di tempat kerja telah berlangsung secara cukup efektif dan berada pada tingkat yang memadai. Dominasi tertinggi tampak pada kemampuan memahami perasaan orang lain, kemudian disusul keterbukaan dalam berinteraksi, ketepatan penyampaian informasi, serta adanya respons timbal balik, sementara kesesuaian pemaknaan antar pihak menjadi aspek yang paling tertinggal. Walaupun sebagian besar responden memberikan evaluasi positif, elemen terakhir tersebut masih perlu ditingkatkan karena menunjukkan capaian paling rendah dibandingkan yang lain.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

Dalam penelitian ini, evaluasi terhadap hasil kerja dilakukan melalui tolok ukur khusus yang membandingkan capaian aktual dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, lalu dikelompokkan ke dalam empat sudut pandang utama, yakni keuangan, layanan, proses internal, serta pengembangan kemampuan. Adapun hasil penilaian yang diberikan oleh responden terkait hal tersebut dirangkum dalam Tabel 4.

Indikator Variabel	Item	Distribusi Pernyataan Responden										Rerata		Makna Skala Likert
		Frekwensi (F)					Persentase (%)					Item	Indikator	
		STS	TS	N	S	SS	STS	TS	N	S	SS			
Perspektif keuangan (Y1)	Y1.1	2	0	1	25	24	3.85	0.00	1.92	48.08	46.15	4.33	4.19	Setuju/ Baik
	Y1.2	2	0	2	31	17	3.85	0.00	3.85	59.62	32.69	4.17		
	Y1.3	1	0	7	29	15	1.92	0.00	13.46	55.77	28.85	4.10		
	Y1.4	2	0	6	24	20	3.85	0.00	11.54	46.15	38.46	4.15		
Perspektif pelanggan (Y2)	Y2.1	2	0	2	25	23	3.85	0.00	3.85	48.08	44.23	4.29	4.31	Setuju/ Baik
	Y2.2	2	0	1	25	24	3.85	0.00	1.92	48.08	46.15	4.33		
	Y2.3	2	0	2	23	25	3.85	0.00	3.85	44.23	48.08	4.33		
Perspektif proses bisnis internal (Y3)	Y3.1	2	0	1	25	24	3.85	0.00	1.92	48.08	46.15	4.33	4.28	Setuju/ Baik
	Y3.2	2	0	0	27	23	3.85	0.00	0.00	51.92	44.23	4.33		
	Y3.3	2	0	3	29	18	3.85	0.00	5.77	55.77	34.62	4.17		
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Y4)	Y4.1	2	0	1	25	24	3.85	0.00	1.92	48.08	46.15	4.33	4.30	Setuju/ Baik
	Y4.2	2	0	0	27	23	3.85	0.00	0.00	51.92	44.23	4.33		
	Y4.3	2	0	0	31	19	3.85	0.00	0.00	59.62	36.54	4.25		
Rerata Variabel Kinerja Karyawan (Y)							3.70	0.00	3.85	51.18	41.27	4.26	Setuju/Baik	

Gambar 4. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.

Sumber: Data primer diolah (2026).

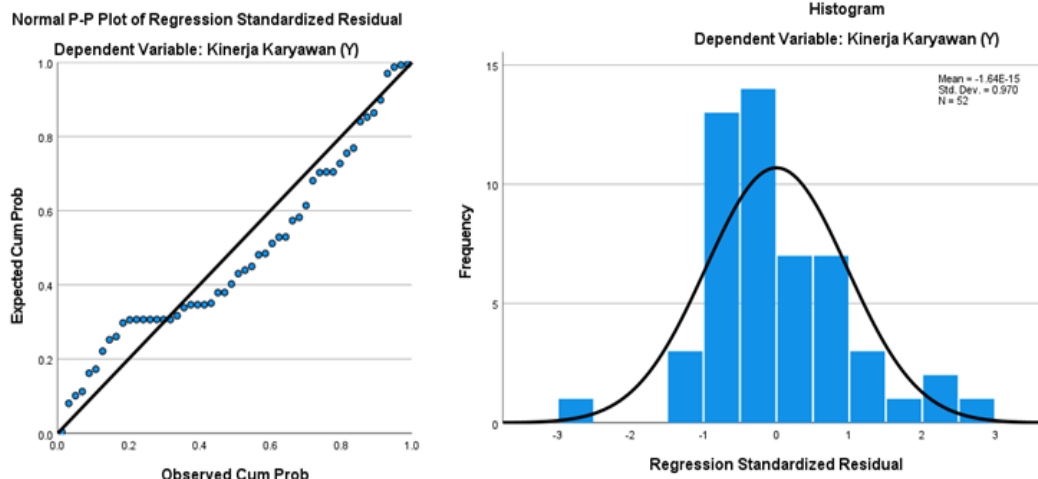
Gambaran data memperlihatkan bahwa hasil kerja pegawai berada pada tingkat yang cukup tinggi dilihat dari nilai yang diperoleh. Jika ditelusuri lebih lanjut, keunggulan terbesar muncul pada aspek pelayanan, kemudian diikuti peningkatan kapasitas individu dan kelancaran operasional, sedangkan sisi keuangan justru berada di posisi paling lemah. Penilaian yang diberikan responden cenderung positif, tetapi kondisi pada aspek finansial masih menunjukkan perlunya perbaikan lebih lanjut.

Hasil Analisis Regresi Multivariat

Proses analisis regresi multivariat terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi data pada regresi multivariat, agar estimasi dari koefisien regresi tidak bias sebagai berikut:

Uji Normalitas

Model dinilai memadai karena pola data tidak menyimpang dari distribusi yang dipersyaratkan, terlihat dari sebaran titik yang selaras dengan garis acuan pada Gambar 1.



Gambar 5. Uji Normalitas.

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS versi 27.

Dari tampilan grafik, pola sebaran data mengikuti jalur acuan dan tidak menunjukkan penyimpangan berarti dari arah tersebut. Keadaan ini mengindikasikan bahwa distribusi data telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, sehingga model dapat digunakan untuk keperluan estimasi.

Uji Linieritas

Verifikasi ini dilaksanakan guna menilai kecenderungan relasi antarvariabel apakah mengikuti pola yang diharapkan dalam model, dengan pemaparan hasil tercantum pada Tabel 5.

Hubungan Antara Variabel	Uji Linearitas		
	F	Sig.	Hasil
Perubahan organisasi → Kinerja karyawan	455.022	0.000	Linear
Keterlibatan kerja → Kinerja karyawan	239.394	0.000	Linear
Komunikasi interpersonal → Kinerja karyawan	509.518	0.000	Linear

Gambar 6. Hasil Pengujian Asumsi Linieritas.

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS versi 24.

Hasil pengujian menunjukkan pola hubungan antarvariabel telah memenuhi ketentuan model, sehingga data dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Hasil Pengujian Regresi Multivariat

Pengujian dilakukan dengan metode kuantitatif untuk melihat pengaruh beberapa variabel terhadap hasil kerja sekaligus memeriksa dugaan yang diajukan. Hasil olah datanya kemudian ditampilkan pada Tabel 6.

Pengaruh antar variabel	Standardize <i>d</i> Coefficient	Sig. t	Pengujian Hipotesis
Perubahan organisasi → Kinerja karyawan	0.318	0.008	H2. Diterima
Keterlibatan kerja → Kinerja karyawan	0.200	0.020	H3. Diterima
Komunikasi interpersonal → Kinerja karyawan	0.480	0.000	H4. Diterima
R = 0,971 R-Square = 0,942	F-value = 259,396 Sig, F = 0,000 (H1. Diterima)		

Tabel 7. Hasil Komputasi Analisis Regresi Multivariat.

Sumber: Hasil olahan data primer dengan SPSS versi 27.

Perhitungan yang dilakukan memperlihatkan bahwa hampir seluruh perubahan pada performa pegawai dapat diterangkan oleh faktor-faktor yang diuji dalam penelitian ini, dengan tingkat keterhubungan yang sangat tinggi antarvariabel. Ketika diuji secara bersama, ketiga aspek tersebut terbukti memiliki peran yang signifikan dalam membentuk hasil kerja. Di antara semuanya, faktor komunikasi menjadi yang paling berpengaruh, sedangkan sebagian kecil variasi lainnya berasal dari unsur di luar model yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

- a. H1: Perubahan organisasi, keterlibatan kerja, dan komunikasi interpersonal secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($p = 0,000$; $R^2 = 0,942$), sehingga hipotesis diterima.
- b. H2: Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,318$; $p = 0,008$), yang menunjukkan bahwa semakin baik perubahan organisasi, maka kinerja karyawan cenderung meningkat, sehingga hipotesis diterima.
- c. H3: Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,200$; $p = 0,020$), yang berarti peningkatan keterlibatan kerja karyawan mendorong peningkatan kinerja, sehingga hipotesis diterima.
- d. H4: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ($\beta = 0,480$; $p = 0,000$), yang menunjukkan bahwa komunikasi yang semakin efektif akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga hipotesis diterima.

Pembahasan

Pengaruh Simultan Perubahan Organisasi, Keterlibatan Kerja, dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Temuan penelitian mengungkap bahwa hasil kerja pegawai terbentuk dari perpaduan kondisi internal lembaga, partisipasi individu dalam tugas, serta kualitas hubungan komunikasi di lingkungan kerja, yang jika berjalan selaras mampu memperkuat capaian secara nyata. Penilaian responden juga menunjukkan bahwa performa secara umum sudah tergolong memadai, dengan keunggulan pada aspek layanan dan pengembangan kapasitas, sementara sisi

finansial masih belum menunjukkan hasil sekuat indikator lainnya. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen SDM (Armstrong, 2020; Dessler, 2020) dan perilaku organisasi (Robbins et al., 2022) yang menekankan pentingnya integrasi faktor individu dan organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja, serta diperkuat oleh implementasi KPI berbasis Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996). Dengan demikian, hasil ini konsisten dengan penelitian (Alamsyah & Ardiana, 2025; Syahrir & Marzuki Marzuki, 2025) yang menunjukkan bahwa kombinasi variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin baik perubahan dalam aspek struktur, budaya, teknologi, fisik, dan SDM maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Fakta empiris menunjukkan bahwa indikator update teknologi memiliki kontribusi terbesar, menandakan bahwa adaptasi teknologi menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas kerja karyawan. Temuan ini selaras dengan teori perubahan organisasi (Robbins & Coulter, 2018) yang menyatakan bahwa perubahan terencana merupakan upaya meningkatkan kemampuan adaptasi dan kinerja organisasi. Hasil ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya seperti (Mensah et al., 2023; Syahrir & Marzuki Marzuki, 2025), meskipun terdapat perbedaan temuan oleh Suginantra et al. (2025), sehingga memperkuat bahwa konteks organisasi memengaruhi hasil hubungan tersebut.

Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keterlibatan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat vigor, dedication, dan absorption maka semakin tinggi pula kinerja yang dicapai. Secara empiris, indikator dedikasi memiliki nilai tertinggi, yang menunjukkan bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan memberikan kebanggaan, meskipun aspek penyerapan masih perlu ditingkatkan. Temuan ini sejalan dengan teori work engagement Bakker & Demerouti (2008) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan faktor motivasional yang mendorong produktivitas. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Majid & Puspita (2024) dan Usman et al. (2024), namun berbeda dengan Anshori et al. (2023), yang menunjukkan bahwa perbedaan konteks dan metode penelitian dapat memengaruhi hasil.

Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi interpersonal menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin efektif komunikasi yang dibangun melalui kejelasan pesan, keterbukaan, empati, kesamaan makna, dan timbal balik maka semakin tinggi kinerja

karyawan. Secara empiris, indikator empati memiliki nilai tertinggi, yang menunjukkan pentingnya kemampuan memahami dan merespons kebutuhan nasabah dan rekan kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Temuan ini mendukung teori komunikasi organisasi Ivancevich et al. (2014) dan Robbins et al. (2022) yang menekankan bahwa komunikasi efektif merupakan kunci produktivitas. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Samosir et al. (2024), meskipun terdapat perbedaan dengan Shefani & Jaya (2024), yang mengindikasikan bahwa variasi konteks organisasi dan karakteristik responden dapat memengaruhi kekuatan hubungan antar variabel.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kinerja pegawai dalam studi ini terbukti dipengaruhi oleh beberapa faktor utama yang saling berkaitan, yakni proses penyesuaian dalam organisasi, tingkat keaktifan individu dalam menjalankan pekerjaannya, serta efektivitas hubungan komunikasi antar rekan kerja. Pengaruh tersebut tetap terlihat kuat baik ketika ketiga variabel dianalisis secara bersamaan maupun saat masing-masing diuji secara terpisah, khususnya pada lingkungan kerja di Bank Sultra Cabang Baubau. Ketiga variabel tersebut saling bersinergi sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja, baik melalui perbaikan struktur dan budaya organisasi, peningkatan semangat serta dedikasi kerja, maupun kualitas komunikasi yang efektif. Produktivitas tenaga kerja dalam penelitian ini terbukti tidak berdiri sendiri sebagai hasil dari kemampuan personal semata, melainkan turut dibentuk oleh situasi internal organisasi serta pola relasi yang terjadi dalam aktivitas kerja sehari-hari. Akan tetapi, hasil yang diperoleh belum bisa diberlakukan secara umum karena ruang lingkup penelitian hanya mencakup satu lokasi unit kerja.

Oleh karena itu, manajemen perlu memperkuat implementasi perubahan organisasi, meningkatkan keterlibatan kerja terutama pada aspek penyerapan, serta mengoptimalkan komunikasi interpersonal guna membangun kesamaan pemahaman dalam pelayanan. Selain itu, peningkatan kinerja dari sisi keuangan juga perlu diperhatikan melalui efisiensi dan optimalisasi pendapatan. Penelitian ini masih memiliki kekurangan, terutama pada aspek jumlah responden yang terbatas serta variabel yang belum mencakup banyak faktor. Oleh karena itu, penelitian berikutnya dianjurkan untuk melibatkan cakupan objek yang lebih luas, memasukkan variabel tambahan yang relevan, serta menerapkan pendekatan metodologis yang lebih bervariasi guna menghasilkan temuan yang lebih mendalam dan menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, A. D. N., & Ardiana, I. D. R. K. (2025). PENGARUH KETERLIBATAN KARYAWAN, PENGEMBANGAN KARIR, DAN KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA CV. BERKAT UTAMA PERKASA NGANJUK JAWA TIMUR. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 3(3), 96–108. <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i3.3966>
- Andrew, E. S. (2017). *Komunikasi Bisnis*. Erlangga.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Kogan Page Publishers.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2020). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (7th Edition). Mc Graw Hill.
- Cooper, D., & Schindler, P. (2013). *Business Research Methods: 12th Edition*. Mcgraw-hill Us Higher Ed.
- Dessler, G. (2020). *Human Resources Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel Management*. McGraw-Hill.
- Griffin Ricky W., Jean M. Phillips, & Stanley M. Gully. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (13th ed.). Cengage.
- Hair, J. F. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Imelda, D. Q., & Budiarti, I. N. (2024). Peran Job Involvement sebagai Variabel Mediasi dalam Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan di CV Water Mustika Jaya. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(5), 2835–2847. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i5.5023>
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2014). *Organizational Behavior and Management: Tenth Edition* (10th ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*.
- Khosa, Z. A., Rehman, Z. U., & Bilal, M. A. (2015). The impact of organizational change on the employee's performance in the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management II*, 17(3), 54–61.
- Majid, M. B. A., & Puspita, R. E. (2024). The Effect of Servant Leadership and Motivation on Employee Performance: The Mediating of Work Engagement. *Mabny: Journal of Sharia Management and Business*, 4(2), 125–139. <https://doi.org/10.19105/mabny.v4i02.13477>
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Rineka Cipta.

- Mensah, K. A., Ahiaxonu, E. E., & Twum, E. (2023). Organizational change and its effect on employee performance. A study at the Ghana Broadcasting Corporation. *The Wisconsin Journal Of Arts And Sciences*, 5(1), 77.
- Putri, D. T., & Savitri, E. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Valto Education Center Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 5(1), 77–88.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management, Global Edition*. Pearson Higher Ed.
- Robbins, S. P., Judge, T., & Judge, T. (2022). *Organizational Behavior* (18th edition). Pearson.
- Samosir, B. L., Tanjung, B. N., & Khair, H. (2024). Pengaruh Komunikasi, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Komitmen. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 7(1), 29–42. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v7i1.19356>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
- Shefani, A. N., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Jabatan Fungsional Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 4(2), 862–872.
- Suginantra, P. A., Teofilus, T., & Sarwoko, E. (2025). Pengaruh Organizational Change Terhadap Employee Performance Dengan Mediasi Resistance to Change dan Organizational Commitment. *Jurnal Locus Penelitian Dan Pengabdian*, 4(9), 8496–8512. <https://doi.org/10.58344/locus.v4i9.4780>
- Syahrir, M., & Marzuki Marzuki, M. G. (2025). Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Btpn Sulawesi Selatan. *YUME: Journal of Management*, 8(1.1), 321–330. <https://doi.org/10.37531/yum.v8i1.8010>
- Usman, A., Abdullah, M., & Basit, A. (2024). The Role of Servant Leadership in Predicting Job Performance of Public Sector Employees: Examining the Mediation of Work Engagement and Moderation of Trust in Leader and Self-Efficacy. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 1300–1308. <https://doi.org/10.61506/01.00495>
- Valentine, S., Meglich, P., Mathis, R. L., & Jackson, J. (2024). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Wijayati, D., Fazlurrahman, H., & Hadi, H. (2018). The Mediating of Change Organization in the Effect of Strategic Leadership Style and Innovation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), Article 4. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i4/3995>
- Zhihuang, L., & Yuchen, Z. (2025). The Impact of Organizational Change on Firm Performance—Analysis Based on SCM Modeling. *SAGE Open*, 15(3), 21582440251358973–21582440251358973.