

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pegawai Lembaga Pemasyarakatan atau Petugas Pemasyarakatan memiliki tugas dalam menangani pengamanan dan pembinaan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) di Lembaga Pemasyarakatan. Lembaga Pemasyarakatan atau yang dikenal dengan istilah penjara merupakan tempat untuk melakukan pembinaan dan pengamanan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan yang masih dalam proses peradilan maupun sedang menjalani masa tahanan. Dalam menjalankan tugas organisasi, terdapat struktur organisasi dan tata kerja Lembaga Pemasyarakatan yang telah diatur Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-05.OT.01.01 Tahun 2011. Pelaksanaan tugas dan fungsi di Lembaga Pemasyarakatan memberikan gambaran tentang berbagai hal yang dilaksanakan dalam pelaksanaan tugas. Setiap bidang Pemasyarakatan memiliki klasifikasi berdasarkan kapasitas, tempat kedudukan dan kegiatan kerja. Hal ini dilakukan dalam menjamin penyelenggaraan organisasi untuk meningkatkan pelaksanaan tugas di bidang Pemasyarakatan. Prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi menjadi kunci penerapan dalam satuan organisasi di lingkungan Lembaga Pemasyarakatan.

Didalam suatu organisasi termasuk Lembaga Pemasyarakatan pastinya terdapat seorang pemimpin atau atasan yang akan menjadi panutan dalam berorganisasi. Upaya pemimpin sebagai *role model* mendukung pembangunan dalam mewujudkan visi misi suatu organisasi. Pemimpin memberikan

pengaruh besar, individu yang dapat dijadikan contoh dalam prestasi, bertingkah laku, berpikir lebih maju dan memberikan penguatan serta memastikan bahwa sesuai dengan harapan dan tujuan. Keteladanan dari seorang pemimpin menjadi contoh bagi bawahan atau orang yang dipimpinnya. Pentingnya sikap pemimpin demi mencapai sasaran rencana aksi yang telah ditetapkan sebelumnya, bagaimana proses dan mengarahkan pegawai secara efektif untuk kerja keras, kerja cerdas dan kerja ikhlas yang telah diperintahkan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Dzulkipli (2013), bahwa seorang pemimpin memiliki kekuasaan untuk merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengawasi perilaku karyawan sesuai dengan fungsi manajemen. Sifat kepemimpinan dalam mengayomi dan melindungi menjadi kemampuan dari dalam diri seorang pemimpin dapat memandu untuk mencapai tujuan. Pemimpin mampu mengubah pola pikir pegawai dengan keterlibatan pegawai langsung dan kebiasaan sehingga menjadi berakar dalam perilaku seseorang pada budaya organisasi. Faktanya, dari sebagian pegawai melakukan perintah atasan dengan setengah hati, tanpa adanya keikhlasan. Kelayakan seorang pemimpin dipertanyakan dari sikap pemimpin. Hendaknya pemimpin mau menerima kritik dan saran dari pegawai secara terbuka serta memperhatikan kesejahteraan pegawai untuk mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas pegawai.

Menurut Sutrisno (2016) pengertian performa (kinerja) adalah kesuksesan seseorang menyelesaikan tugas dan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang-orang dalam organisasi sesuai dengan kekuasaan dan tanggung jawab masing-masing, atau tentang fungsi dan

perilaku seseorang sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya dan kuantitas, kualitas dan Waktu yang dihabiskan untuk tugas. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu efektivitas dan efisiensi, otoritas serta tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif. Dalam hal faktor efektivitas dan efisiensi kinerja, ukuran kinerja berdasarkan efektivitas dan efisiensi. Efektif dikatakan ketika tujuan tercapai, efisiensi sebagai tolak ukur kepuasan dapat mencapai tujuan. Di antara faktor kinerja kekuasaan dan tanggung jawab, kejelasan kekuasaan dan tanggung jawab dalam organisasi akan mendukung kinerja karyawan. Di antara faktor-faktor kinerja disiplin, itu menunjukkan kondisi hormat atau sikap keberadaan terhadap aturan dan peraturan perusahaan untuk karyawan. Masalah disiplin karyawan dalam organisasi akan memberikan model kinerja organisasi. Dalam faktor kinerja inisiatif, seorang pegawai yang ada di dalam organisasi harus memiliki inisiatif karena merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Manajemen perubahan adalah proses yang sistematis terhadap pengetahuan, alat, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengaplikasikan perubahan yang mempengaruhi orang-orang yang terkena dampak proses perubahan itu (Wibowo, 2011 : 193). Hubungan Manajemen perubahan dengan kinerja cukup signifikan, yaitu dengan semakin baiknya manajemen perubahan yang meliputi proses yang sistematis membuat kinerja pegawai semakin baik. Menurut Sugito (2011) dari hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dari penelitian menghasilkan bahwa bagian dari perkembangan perusahaan terjadi karena adanya perubahan di sebuah organisasi. Jika Manajemen menemukan

bahwa perusahaan telah berhenti tumbuh atau tidak dapat membuat kemajuan maka perusahaan harus berhenti mengadopsi kebijakan yang berani, bahkan jika semua pemangku kepentingan ekstrem merasakannya pada awalnya. Perubahan tidak Kompulsif, tetapi ternyata perlu bagi perusahaan dengan karakteristik yang ingin *move on* dan tetap bertahan.

Robbins dan Judge (2015:410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu visi atau tujuan. Kemampuan pada seorang pemimpin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Tingkat Kepemimpinan dan Kinerja pegawai memiliki hubungan yang positif terkait komitmen integrasi pada organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Hasibuan dan Bahri (2018) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Kepemimpinan, lingkungan kerja dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Menurut Posuma (2013) dari hasil penelitian yang telah dilakukan menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja karyawan hanya dipengaruhi oleh variabel kompetensi dan variabel kompensasi. Kepemimpinan yang ada harus lebih lagi ditingkatkan karena dapat dilihat dari hasil penelitian bahwa kepemimpinan yang ada masih kurang baik. Pemimpin masih kurang baik dalam berkomunikasi dengan karyawan, kurangnya motivasi dari pemimpin kepada karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan oleh pegawai masih kurang. Pemimpin sebaiknya memperhatikan dan

meningkatkan komunikasi dengan para karyawan, harus selalu memberi motivasi kerja agar kinerja yang dihasilkan semakin baik.

Budaya organisasi adalah suatu kerangka untuk memandu perilaku setiap hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan tindakan langsung dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai - nilai organisasi yang dipahami, diilhami, dan dipraktikkan agar memberi makna dan menjadi dasar aturan kinerja dalam organisasi (Rivai dan Mulyadi, 2012). Budaya Organisasi sangat erat hubungannya dengan kinerja, Budaya organisasi memiliki dampak terhadap kinerja pegawai secara jangka panjang. Dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan, organisasi yang melakukan perubahan budaya organisasinya dapat meningkatkan kinerjanya secara signifikan. Berdasarkan hasil penelitian Simbolon dan Anisah (2013), budaya organisasi memiliki dampak dan pengaruh terhadap kinerja. Perubahan organisasi dan budaya organisasi parsial masing- masing memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja. Faktor yang dominan dalam pengaruh kinerja adalah faktor variabel dalam pengaturan fisik dari perubahan organisasi dan faktor perhatian terhadap detail pada variabel budaya. Berdasarkan penelitian Maabuat (2016) Budaya Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan, orientasi kerja serta budaya organisasi dalam penelitian ini mempengaruhi kinerja pegawai secara simultan pada pegawai, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Kehadiran revolusi industri 4.0 menjadi suatu tekad yang harus dihadapi oleh bangsa Indonesia dalam menghadapi permasalahan. Lahirnya reformasi

birokrasi yang mengubah tatanan kehidupan masyarakat untuk melakukan perubahan dalam mewujudkan SDM yang kompeten dan pemerintahan demokratis. Birokrasi pemerintah saat ini berupaya menempatkan transformasi digital sebagai strategi untuk memberikan pelayanan public yang efektif dan efisien. Tentunya upaya mewujudkan birokrasi digital membutuhkan pegawai yang kompeten dengan pola pikir digital. Maka dari itu diperlukan suatu Manajemen perubahan, agar setiap tugas dan fungsi bisa mengikuti perkembangan. Hakikatnya Manajemen Perubahan merupakan suatu pendekatan yang terstruktur agar dapat memastikan bahwa suatu perubahan dilaksanakan secara menyeluruh dan lancar, serta dapat dipastikan bahwa perubahan yang telah dibuat dapat bermanfaat bagi organisasi untuk menggapai tujuan dan sasaran organisasi. Dasar dari perubahan dalam organisasi menjadi tujuan untuk menyesuaikan diri dalam merencanakan, menerapkan, dan mengendalikan yang biasanya terjadi pada situasi eksternal seperti tuntutan pelayanan prima, kebijakan baru, dan teknologi yang selalu berkembang. Globalisasi teknologi mengubah perilaku masyarakat sehingga organisasi perlu memahami kebutuhan masyarakat. Perubahan yang dilakukan sebagai langkah untuk melakukan proses pembaharuan dan inovasi dalam mencapai efisiensi operasional dan organisasi.

Menurut Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Desain Besar Reformasi Birokrasi perlu diubah, salah satunya adalah perubahan mentalitas (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) karyawan dalam proses memperbarui sistem pemerintahan khususnya Sumber Daya Manusia. Untuk itu, suatu instansi perlu mengembangkan budaya kerja di lingkungan organisasi sebagai

wujud kinerja dan integritas yang tinggi. Dengan budaya Pendidikan moral, sistem pelayanan public dan akuntabilitas dalam memenuhi misi perjuangan bangsa wujudkan cita-cita dan tujuan negara. Keberlakuan budaya tidak hanya terletak pada adat istiadat saja dengan keragaman yang dimiliki oleh negara Indonesia. Namun, ciri khas yang dimiliki organisasi menjadikan suatu budaya dalam berorganisasi. Secara tidak sadar, pegawai terperangkap dengan kebiasaan yang telah membudaya. Hambatan lain yang terjadi adalah ketika orang merasa mapan dengan pekerjaan, tetapi jika ada perubahan takut akan ketidakmampuan dalam pekerjaan yang baru. Budaya organisasi perlu diinternalisasikan kepada para pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman serta pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Dengan *mind set*, pegawai seharusnya menanamkan pemikirannya dari dilayani menjadi melayani. Oleh karena itu, kekuatan sosial tersebut dapat mengubah kepribadian pegawai dalam melakukan kegiatan kerja dengan itikad baik.

Sebagai suatu instansi yang bergerak dibidang hukum yang di bawah naungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Lumajang berada di Kabupaten Lumajang tepatnya pada Jalan Alun-Alun Timur No.5. Lapas Kelas IIB 8 Lumajang per Januari 2021 terdapat kurang lebih 67 pegawai termasuk Kepala Lapas yang aktif bekerja. Dalam implementasinya, Lapas Kelas IIB Lumajang memerlukan upaya untuk meningkatkan kapasitas tiap pegawai sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia yang unggul dalam setiap bidang penyelenggaraan tugas dan fungsi. Penerapan budaya kerja dalam membangun pola hidup sederhana, berpikir, berkata dan

bertindak positif sesuai tata nilai PASTI (Profesional, Akuntabel, Sinergi, Transparan, dan Inovatif) perlu dilakukan oleh internal organisasi.

Penelitian ini di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu tentang Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Lumajang. Dimana Manajemen Perubahan merupakan variabel bebas (Xi), Kepemimpinan merupakan variabel bebas (Xii), Budaya Organisasi merupakan variabel bebas (Xiii) yang akan menjelaskan variabel terikat (Y) adalah kualitas dari Kinerja Pegawai. Penelitian ini dilakukan di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Lumajang dengan responden penelitian adalah 67 pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Lumajang.

Oleh karena itu saya sebagai peneliti berkeinginan untuk meneliti di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Lumajang, dikarenakan di tempat tersebut terdapat sebuah sruktur yang memuat manajemen perubahan, pola kepemimpinan dan budaya kerja organisasi yang sudah berjalan di instansi tersebut secara lama. Karena penelitian ini dengan variabel yang peneliti ambil cukup berkaitan dengan satu sama lain, sehingga peneliti mempunyai keinginan untuk melakukan penelitian. Berdasarkan fenomena di atas peneliti ingin meneliti tentang bagaimana tingkat pengaruh manajemen perubahan, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Lembaga Pemasarakatan Kelas IIB Lumajang dilihat dari kualitas kerjanya. Berdasarkan latar belakang di atas peneliti mengambil judul **“Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**

## **Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Lumajang”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang ?
2. Apakah Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang ?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang ?
4. Apakah Manajemen Perubahan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diuraikan di atas, maka penelitian mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Manajemen Perubahan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang
2. Untuk mengetahui Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang
3. Untuk mengetahui Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang

4. Untuk mengetahui Manajemen Perubahan, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang memerlukannya. Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi Peneliti

Untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan berpikir penulis dalam menempatkan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan/ Instansi

Yaitu digunakan sebagai bahan pendukung atau masukan bagi pihak Lapas Kelas IIB Lumajang untuk meningkatkan kualitas SDM dipandu oleh jiwa kepemimpinan dan menciptakan budaya kerja yang baik.

3. Bagi Akademis

Sebagai sebuah sarana motivasi dalam mengimplementasikan teori di bidang manajemen sumber daya khususnya yang berkaitan dengan kinerja dan dapat dijadikan sebagai bahan rujukan yang mutakhir bagi penelitian selanjutnya.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Yaitu sebagai referensi dan tambahan wawasan dalam mengetahui kompleksitas permasalahan yang terjadi di dunia kerja nyata serta sebagai bahan untuk dikritik lebih lanjut. Serta sebagai acuan dalam penulisan karya ilmiah selanjutnya tentang analisis manajemen perubahan, kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai.