

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM adalah suatu ihwal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat (Susan, 2019).

Menurut Barthos (2012:1) mendefinisikan Manajemen SDM merupakan hal-hal yang mencakup tentang pembinaan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri

Beberapa instansi yang berbeda skala kinerja tentu mempunyai sistem atau manajemen yang berbeda dalam pengelolaan SDM-nya. Karena keterbatasan yang pegawai miliki, paling tidak tahapan proses MSDM bisa dilaksanakan sesuai dengan kondisi instansi seperti bagaimana kegiatan rekrutmen dilakukan sampai pada pelaksanaan pelatihan, dan jika perlu membuat peraturan yang berkaitan dengan perlakuan secara khusus kepada pegawai. Karena bagaimanapun para pegawai adalah mitra kerja, bahkan bisa dikatakan sebagai kekayaan perusahaan.

b. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Abdullah (2017) menjelaskan bahwa ruang lingkup dari MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumberdaya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernadin bahwa "....*all decisions which affect*

theworkforce concern the organization's human resource management function.

Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup (1) Rancangan Organisasi, (2) Staffing, (3) Sistem Reward, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/compliance, (4)Manajemen Performasi, (5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi, (6) Komunikasi dan Hubungan Masyarakat

c. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin di capai dan di realisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1) Fungsi Perencanaan (Planning)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan

2) Fungsi Pengoorganisasian (Organizing)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3) Fungsi Pengarahan (Directing)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4) Fungsi Pengendalian (Controlling)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Selain manajemen sumber daya manusia mempunyai proses pengelolaan kegiatan dengan masing-masing fungsinya, manajemen sumber daya manusia juga memiliki tujuan pengelolaan. Menurut Hasibuan (2014), perencanaan sumber daya manusia yaitu :

- 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan.
- 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- 4) Mempermudah koordinasi, intergensi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
- 5) Menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.

- 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2.1.2 Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan seseorang melaksanakan tugas pada periode tertentu dalam mencapai target/sasaran yang telah ditetapkan. Keberhasilan/kegagalan hasil pencapaian kinerja sebagai dasar penilaian pencapaian tujuan organisasi yang dikaitkan dengan pelaksanaan pemberian *reward* dan *punishment*. Kriteria dari suatu keberhasilan berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai sesuai strategic planning suatu organisasi. Pernyataan tersebut sesuai dengan penjelasan Moehariono (2012:95) bahwa istilah kinerja atau *performance* adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Pelaksanaan program dan kegiatan pada suatu organisasi didukung oleh Sumber Daya Manusia yang memiliki jiwa profesionalisme dan kompetensi yang tinggi

Pengukuran kinerja oleh instrument diperlukan berdasarkan pengembangan studi yang tergabung lalu diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku, meliputi berbagai hal antara lain:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja

- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan
- 4) Perencanaan kegiatan

Dari uraian diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai hasil pencapaian dari seseorang, baik secara kuantitas maupun kualitas pada suatu organisasi yang telah ditetapkan tanggung jawabnya

b. Faktor- Faktor Kinerja

Kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh beberapa factor, berikut ini factor yang mempengaruhi kinerja menurut para ahli:

Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikategorikan pada 3 (tiga) kelompok meliputi kompensasi individu yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2011:11)

1) Kompensasi Individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut, yaitu:

- a) Kemampuan dan keterampilan kerja
- b) Keahlian berupa gambaran mengenai bagaimana kinerja dari masing-masing pegawai agar dalam penanganan perkara yang menggambarkan tentang kerja pegawai berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik daripada orang yang lain di bidang yang sama
- c) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja pegawai berdasarkan pada suatu hal yang mampu menggerakkan tentang kinerja pegawai berdasarkan pada suatu hal yang mampu

menggerakkan pegawai pada aktivitas sehingga menjadi dasar alasan berusaha.

- d) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja pegawai berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas yang telah diberikan.
- e) Latar belakang yang menggambarkan tentang kinerja pegawai dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan sehingga menjadi Sumber Daya Manusia yang berkualitas
- f) Etos kerja. Yang penggambaran mengenai sistem kinerja karyawan berdasarkan sikap dan kehendaknya berorientasi terhadap nilai budaya.

2) Faktor Dukungan organisasi

Menurut Kurnianingrum (2015) bahwa Dukungan organisasi merupakan keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberi perhatian terhadap kontribusi mereka dan kesejahteraan hidup mereka. Pegawai dapat menerima dukungan organisasi yang tinggi dan menyatukan kesertaan dalam organisasi ke identitas diri sendiri sehingga mampu mengembangkan hubungan yang lebih positif pada organisasi tersebut. Hal tersebut berdasarkan indicator dukungan organisasi yakni: penghargaan, pengembangan, kondisi kerja, dan kesejahteraan karyawan

3) Faktor psikologis

Kinerja untuk mencapai optimal dipengaruhi oleh kemampuan berdasarkan persepsi, sikap, kepribadian, motivasi, pembelajaran, dan kepuasan kerja.

Kemampuan yang terdiri dari pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap serta perilaku pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja.

c. Indikator Kinerja

Penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kegiatan pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) merupakan suatu acuan penilaian terhadap bagaimana pegawai mengemban tugas dan tanggung jawabnya secara keseluruhan. Penilaian Kinerja berguna sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja para pegawai dalam hal meningkatkan produktivitas kinerja mereka. Penilaian kinerja menjadi suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para karyawan secara rutin dan teratur (Januari dkk., 2015).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Oleh karena itu, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Indikator kinerja meliputi :

- 1) Produktivitas, mengukur efisiensi dan efektivitas layanan
- 2) Kualitas pelayanan, ukuran kepuasan yang diakui oleh masyarakat
- 3) Responsivitas, ukuran kemampuan aparat untuk mengenali kebutuhan masyarakat sebagai agenda prioritas dan pengembangan program layanan
- 4) Responsibilitas, pelaksanaan layanan yang sesuai dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan

5) Akuntabilitas, pertanggungjawaban atas layanan yang telah diberikan

Indikator kinerja tersebut dalam pelaksanaan pengukurannya, akan dipengaruhi factor pendorong dan penghambat, yaitu kompetensi dalam lingkup pengetahuan (*knowledge*), perilaku etika (*attitude*), dan keterampilan (*skills*). Guna mendukung agar pencapaian kinerja yang dipengaruhi unsur-unsurnya itu dapat berjalan optimal, maka perlu adanya penerapan sistem manajemen mutu yang berpusat pada manajemen kinerja.

2.1.3 Manajemen Perubahan

a. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan atau *Management of Change* adalah pendekatan yang diambil dan digunakan untuk membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menggunakan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam mencapai perubahan dari keadaan saat ini ke keadaan yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk meminimalkan dampak dari proses perubahan.

Menurut Wibowo (2011:193), Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses perubahan tersebut.

Menurut Winardi (2011) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah suatu usaha yang dilakukan oleh manajer untuk mengelola perubahan secara lebih efektif, yang di dalamnya memerlukan pengetahuan terkait motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, dan komunikasi.

Sedangkan menurut Nauheimer (2007), manajemen perubahan adalah suatu proses, teknik, dan alat yang digunakan untuk mengelola proses perubahan pada sisi individu untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan dan untuk menerapkan perubahan secara lebih efektif dengan agen perubahan, sistem, dan tim yang lebih luas.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen perubahan adalah pendekatan yang diambil dan digunakan untuk membantu individu, tim ataupun organisasi dengan menggunakan sarana, sumber daya dan pengetahuan dalam mencapai perubahan dari keadaan saat ini ke keadaan yang lebih baik secara efisien dan efektif untuk meminimalkan dampak dari proses perubahan. Manajemen perubahan bertujuan untuk memberikan solusi terhadap bisnis supaya bisnis menjadi lebih terarah dan terorganisir melalui metode penegelolaan dampak perubahan pada mereka.

b. Faktor- Faktor Manajemen Perubahan

Secara umum, suatu organisasi atau seseorang akan melakukan perubahan karena adanya 2 (dua) faktor yang dikelompokkan sebagai faktor eksternal dan faktor internal.

1) Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan penyebab suatu perubahan yang berasal dari lingkungan. Organisasi sebagai bagian dari sistem terbuka seharusnya tanggap terhadap perubahan yang akan sedang terjadi dalam lingkungannya. Dalam hal ini dapat berupa perkembangan teknologi, tuntutan pasar, maupun inovasi alternatif. Berkembangnya teknologi mengakibatkan sebuah perubahan dilakukan pada semua jenis organisasi. Perusahaan-perusahaan besar yang bergerak dalam bidang

telekomunikasi terpaksa harus berhenti ketika mereka tidak dapat bersaing untuk menciptakan inovasi baru dalam penemuan teknologi.

Dengan adanya berbagai penemuan teknologi dapat mengubah sistem, struktur organisasi, prosedur bahkan kualitas dari SDM itu sendiri. Perubahan pada penggunaan alat yang digunakan maka akan timbul perubahan pola hubungan kerja dari satu pegawai dengan pegawai yang lain.

Sebagaimana organisasi yang lain, aparatur pemerintah merupakan lembaga pemberi pelayanan masyarakat yang keberadaannya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu pelayanan yang dilakukan harus disesuaikan dengan kebutuhan pasar saat ini. Dengan adanya kondisi tersebut maka aparatur Negara harus berinisiatif mengakomodasi perubahan jika ingin tetap mendapatkan kepercayaan masyarakat.

2) Faktor Internal

Faktor internal merupakan penyebab berlakunya perubahan dari dalam suatu organisasi, perubahan tersebut antara lain:

- a) Persoalan hubungan antar komponen organisasi.
- b) Persoalan terkait dengan mekanisme kerja.
- c) Persoalan sumber daya.

Dalam organisasi suatu problem merupakan hal umum yang seringkali terjadi, terutama pada organisasi yang kurang harmonis. Problem tersebut dapat di bedakan menjadi dua, yakni (1)) problem yang menyangkut hubungan atasan-bawahan (bersifat vertikal), dan (2) problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (bersifat horizontal). Misalnya problem perbedaan pendapat serta pengambilan keputusan antara atasan-bawahan.

Problem-problem suatu organisasi dapat pula berawal dari perbedaan pemikiran antara atasan dan bawahan, misalnya seorang bawahan seringkali tidak disiplin waktu absen atau sering datang terlambat sehingga memunculkan keputusan dari pimpinan. Pimpinan tidak dapat mentoleransi bawahan tersebut sehingga terjadilah unjuk rasa karena perbedaan pandangan tersebut.

Ketidaksamaan informasi (miscommunication) sering kali terjadi pada sebuah organisasi, misalnya perbedaan pendapat ketika rapat atau masukan dari bawahan yang disanggah oleh pimpinan sehingga akan berpengaruh terhadap sistem komunikasi tersebut. Bukan hanya problem pimpinan dengan bawahan, namun problem antara bawahan dengan bawahan yang lainnyapun juga sering kali dijumpai. Problem tersebut bisa terjadi akibat komunikasi yang kurang lancar atau perbedaan pendapat antara keduanya.

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota umumnya menyangkut masalah komunikasi kurang lancar atau macetnya komunikasi antar anggota. Hal tersebut juga dipengaruhi adanya masalah kepentingan masing-masing anggota. Persoalan seperti itu sering menimbulkan konflik antar anggota sehingga perlu dilakukan perubahan, misalnya dalam hal jalur komunikasi atau bahkan struktur organisasi yang digunakan.

c. Indikator Manajemen Perubahan

Menurut Menda (2018), suatu Manajemen Perubahan mempunyai beberapa indikator dimana indikator tersebut harus mendapatkan perhatian oleh semua pimpinan dalam organisasi.

Beberapa indikator tersebut antara lain:

1) Perubahan pada individu.

Teori Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku manusia adalah suatu keadaan yang seimbang antara kekuatan-kekuatan pendorong (*driving forces*) dan kekuatan-kekuatan penahan (*restraining forces*). Perilaku ini dapat berubah apabila terjadi ketidakseimbangan antara kedua kekuatan di dalam diri seseorang.

Bentuk-bentuk Perubahan Perilaku Individu:

- 1) Perubahan Alamiah (*Natural Change*) Perilaku manusia selalu berubah. Sebagian perubahan itu disebabkan karena kejadian alamiah. Contoh : perubahan perilaku yang disebabkan karena usia seseorang.
- 2) Perubahan terencana (*Planned Change*) Perubahan perilaku ini terjadi karena memang direncanakan sendiri oleh subjek. contoh: perubahan perilaku seseorang karena tujuan tertentu atau ingin mendapatkan sesuatu yang bernilai baginya.
- 3) Mengubah orang, dalam pengertian mengubah sikap, tingkah laku, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dari pegawai. Engkoswara dan Komariah (2010:162)
- 4) Kesiapan untuk berubah (*Readiness to Change*) Apabila terjadi suatu inovasi atau program-program pengembangan di dalam organisasi, maka yang sering terjadi adalah sebagian orang sangat cepat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut, dan ada

sebagian orang lagi sangat lambat untuk menerima inovasi atau perubahan tersebut.

2) Perubahan teknologi

Kemajuan teknologi yang semakin hari semakin cepat ini tentunya membuat banyak perubahan terhadap sebuah negara tidak terkecuali di Indonesia. Dari pesatnya perkembangan teknologi informasi ini membawa banyak pengaruh positif, yang dimaksud dari pengaruh positif ini halnya seperti:

- Pertukaran sebuah informasi yang menjadi lebih mudah dan cepat
- Memudahkan pekerjaan
- Pekerjaan yang dapat dilakukan oleh satu orang menjadi lebih efektif dan efisien
- Sistem pembelajaran dapat dilakukan secara online tanpa harus melakukan tatap muka

Dapat disimpulkan bahwa perkembangan teknologi memang menimbulkan hal yang positif dan negatif. Untuk dapat menekan hal negatif yang dapat mempengaruhi diri kita sendiri adalah kita harus mengelola kemajuan teknologi informasi ini dengan baik.

3) Perubahan dalam struktur organisasi

Secara umum, ada 3 jenis perubahan dalam organisasi. Perubahan itu kemudian dipahami sebagai transformasi.

Berikut 3 jenis perubahan dalam organisasi, yakni:

- Transformasi struktur

Perancangan struktur organisasi yang efektif dan efisien merupakan

satu tuntutan organisasi dalam rangka menciptakan perubahan. Melalui strategi organisasi yang dirancang tersebut, organisasi bisa adaptatif dan responsif mengikuti gejolak lingkungan yang selalu berubah. Penerapan yang dangkal, sekedar mengadopsi atau meniru tanpa adanya penggalian strategi, fungsi, manfaat serta tantangan semangat zaman, dapat dipastikan bahwa struktur itulah yang menyebabkan organisasi selalu berjalan ditempat

- Transformasi proses dan gaya manajemen

Proses dan gaya manajemen merupakan alat yang efektif mengelola jalannya organisasi. Mengelola organisasi adalah mengelola manusia, mengelola pengetahuan yang ada di dalamnya dan terus menerus membangkitkan semangat para anggotanya. Untuk itu, dibutuhkan manajemen organisasi yang bisa diterapkan guna mendukung kinerja organisasi. Salah satunya adalah transformasi proses dan gaya manajemen.

- Transformasi kultur

Kultur atau budaya adalah hal yang terbentuk dari kebiasaan (*habits*) yang selalu dilakukan dan secara terus menerus dan terbentuk dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan keinginan (*desire*). Menurut Covey (1990) apabila tiga unsur kebiasaan (pengetahuan, ketrampilan dan keinginan) diterapkan secara bersamaan dengan tiga prinsip diatas (dependensi, independensi dan interdependensi) dalam konteks individu maupun tim, akan membentuk kultur yang kuat dan efektif dalam organisasi.

2.1.4 Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2014: 170). Menurut Badeni (2013: 2), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Robbins dan Judge (2015: 410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dan mendukung orang lain untuk bekerja secara antusias menuju pada pencapaian sasaran (Newstrom, 2011:171). Kepemimpinan merupakan faktor penting yang membantu individu atau kelompok mengidentifikasi tujuan, dan kemudian memotivasi secara internal untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dari beberapa pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori mengenai kepemimpinan banyak sekali diajukan oleh para ahli, secara ringkas diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2015:249-271):

1) Teori Sifat

Trait theory atau teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas

dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin. Dalam kehidupan nyata dapat ditemukan adanya orang-orang yang mempunyai sifat-sifat yang luar biasa. Mereka bisa datang dari pemerintahan, politisi, militer, dan pengusaha. Sering dipakai sebagai contoh adalah tokoh Margareth Thatcher, Nelson Mandela, Steve Jobs, Rudolph Giuliani. Mereka menunjukkan percaya diri, berkeinginan kuat, ketegasan, karismatik, antusias, dan keberanian

2) Teori Perilaku

Behavioral theories atau teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap Trait theories atau teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Teori ini percaya bahwa perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kelompok. Pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain dengan efektif

3) Teori Kontinjensi

Contingency theory dinamakan pula sebagai *Situational theory*. Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi. Apabila situasi berubah diperlukan gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan perlu disesuaikan dengan perubahan situasi. Teori ini secara langsung menantang gagasan bahwa hanya ada satu gaya kepemimpinan terbaik

4) Teori Sedang Tumbuh

Masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.

a) *Charismatic Leadership*

Charismatic leadership adalah kemampuan memengaruhi pengikut didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama *charismatic leader* karena mereka merasa terinspirasi, benar dan penting.

b) *Transactional leadership*

Transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. *Transactional leader* menurut Bass (Robbins dan Judge, 2015: 344) mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) *Contingent reward*. Kontrak atas pertukaran reward atas usaha, menjanjikan reward atas kinerja baik, mengenal penyelesaian
- 2) *Management by exception (active)*. Mengamati dan mencari deviasi dari aturan dan standar, melakukan tindakan korektif.
- 3) *Management by exception (passive)*. Campur tangan hanya dilakukan apabila standar tidak dicapai.

4) *Laissez-faire*. Melepaskan tanggung jawab, menghindari membuat keputusan.

c) *Transformational Leadership*

Transformational Leadership adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Elemen dari *transformational leadership* adalah (McShane dan Glinow, 2010: 373):

- (1) *Develop a strategic vision*, membangun visi strategis. Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekerja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.
- (2) *Communicate the vision*, mengomunikasikan visi. Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengomunikasikan visi adalah merupakan proses. Kualitas kepemimpinan yang paling penting adalah tentang bagaimana pemimpin dapat membangun dan berbagi visi mereka untuk organisasi.
- (3) *Model the vision*, pemodelan visi. Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya. Mereka melakukan “walk the talk” dengan melangkah keluar dan kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.

(4) *Build commitment to the vision*, membangun komitmen pada visi. Mentransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol, dan cerita membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

d) *Visionary Leadership*

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan artikulasi visi masa depan yang realistis, kredibel, atraktif untuk organisasi atau unit organisasional, yang tumbuh dan menjadi lebih baik daripada sekarang

e) *Attribution theory of Leadership*

Tugas atribusional utama pemimpin adalah mengategorikan penyebab perilaku pengikut atau bawahan pada tiga sumber dimensi: *person, entity, atau context*.

b. Faktor- Faktor Kepemimpinan

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Menurut Setiawan dan Muhith (2013:31) ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu :

- 1) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalaman yang akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan;
- 2) Harapan dan perilaku atasan;

- 3) Karakteristik, harapan, dan perilaku bawahan akan berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan;
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan;
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

c. Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartono (2014), menyatakan indikator gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

2) Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi Adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

3) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

4) Kemampuan Memotivasi

Kemampuan Memotivasi adalah Daya pendorong yang mengakibatkan seorang pegawai mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Organisasi apapun, figur seorang pemimpin sangat dibutuhkan karena pemimpin merupakan penentu berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi dengan kemampuannya harus mampu mendorong jiwa dan semangat anggota untuk bekerjasama dalam iklim yang demokratis di suatu organisasi. Sebagai organisasi yang dijalankan berdasarkan perencanaan dan pengendalian yang terukur dan mengikat serta dipayungi oleh peraturan yang tegas menjadikan peran pemimpin sangat diperlukan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi.

2.1.5 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Wibowo (2010) bahwa Budaya merupakan pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

Pengertian Organisasi menurut Mathis dan Jackson merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing masing, sebagai suatu kesatuan yang mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan (Ernawan, 2011)

Budaya organisasi merupakan nilai, norma-norma, keyakinan dan sikap bersama di dalam organisasi atau kelompok yang disepakati bersama mulai dari inti manajemen sampai kepada karyawan terbawah dalam mewujudkan visi organisasi dan berfungsi sebagai identitas organisasi. budaya organisasi sangatlah signifikan dengan sikap, citarasa, keyakinan seorang karyawan akan nilai-nilai dalam organisasi, jika dilihat dari segi lahiriah adalah sebuah perwujudan sikap batin, seperti perilaku dan hal lain yang dapat diamati secara inderawi (Marimin, 2011).

b. Faktor Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003: 80) ada beberapa factor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Faktor-faktor yang dapat berpengaruh antara lain:

- 1) Nilai
- 2) Kepercayaan
- 3) Perilaku yang dikehendaki
- 4) Keadaan yang amat penting.
- 5) Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian.
- 6) Perilaku

Sedangkan menurut Veithzal, (2003: 81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu:

- 1) Pola-pola yang dipandu oleh norma.
- 2) Nilai-nilai.
- 3) Kepercayaan yang ada dalam diri individu

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Kesuma (2015) mengemukakan bahwa indikator budaya organisasi sebagai berikut:

1) Pelaksanaan Norma

Norma adalah pelaksanaan perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma pada organisasi sangat penting karena mengatur perilaku karyawan, sehingga perilaku karyawan dapat diramalkan dan dikontrol.

2) Pelaksanaan Nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang digunakan oleh organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan yang berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus kita lakukan.

3) Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya

memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4) Berorientasi kepada semua kepentingan anggota.

Kerja tim yang dilaksanakan anggota terhadap tupoksi mereka akan terkait dengan tim bagian lain yang berbeda tupoksinya. Apabila anggota melaksanakan tugasnya dengan teliti dan cermat, mereka akan selalu berorientasi kepada sesama anggota agar dapat tercapai target organisasi.

5) Agresif dalam bekerja.

Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan dengan kualitas keahlian, disiplin, rajin, sehat dan agresif (berkemauan) dalam bekerja.

6) Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja.

Performa di atas harus dipertahankan untuk menjaga kestabilan kerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu terkait dengan kepemimpinan dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai telah dilakukan diantaranya dilakukan oleh:

- a. Muhammad Dzulkifli (2013) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai”. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik simultan maupun parsial.

- b. Wakhidatul Maulidiyah (2016), dalam jurnalnya yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Lembaga Keuangan Mikro Syariah Ungaran)” didapatkan hasil bahwa Hasil uji test menunjukkan bahwa Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji R^2 yaitu 0,646 menjelaskan bahwa hubungan yang kuat dan positif antara variabel independen terhadap variabel dependen, sebesar 64,6% sedangkan sisanya 35,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.
- c. Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo dan Akhmad Taufik, S.Sos (2014) dalam jurnal yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Jepara)” yang didapatkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak, Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak; Gaya Kepemimpinan Demokratik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja Pegawai diterima; Budaya Organisasi Mempunyai pengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima; Gaya Kepemimpinan Demokratik dan Budaya Organisasi memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja di terima, hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratik dan Budaya Organisasi dapat

meningkatkan kinerja organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi.

- d. Juny Kristanti (2011), dalam jurnalnya yang berjudul “Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII” didapatkan hasil bahwa penelitian dengan uji t diperoleh informasi bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel kepemimpinan (X1) terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,386$ dan signifikansi sebesar 0,000, variabel manajemen perubahan (X2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,330$ dan signifikansi 0,000. Pengujian hipotesis memiliki pengaruh secara signifikan variabel kepemimpinan (X1) terhadap kompetensi (Y) dengan nilai $\beta = 0,246$ dan signifikansi 0,007, variabel manajemen perubahan (X2) memiliki pengaruh secara signifikan kompetensi (Y) dengan nilai $\beta = 0,278$ dan signifikansi sebesar 0,002. Selain itu pengaruh signifikan variabel budaya organisasi (Z) terhadap kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,317$ dan signifikansi 0,001. Variabel kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,030$ dan Variabel manajemen perubahan (X2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,029$.
- e. Rukmawati (2016), dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai” didapatkan hasil yaitu Budaya organisasi secara parsial berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai BBPP Kupang, Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BBPP Kupang, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BBPP Kupang dan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 33,6 % dan sisanya 66,4 % dipengaruhi oleh faktor lain.

- f. Yasmine Ramadhana Harahap (2020), dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Padang Sidempuan” didapatkan hasil yaitu Manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
- g. Imelda Andayani dan Satria Tirtayasa (2019), dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai” didapatkan hasil yaitu Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh negatif dan signifikan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan, motivasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan.
- h. Fimce Masambe, Agus S. Soegoto, dan Jacky Sumarauw (2015), dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado” didapatkan hasil yaitu Gaya kepemimpinan

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, inovasi pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- i. Monce Brury (2016), dalam jurnalnya yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong” didapatkan hasil yaitu Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
- j. Djoko Setyo Widodo (2017), dalam jurnalnya yang berjudul ”Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai“ didalam hasil Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Tabel 2.1.
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Muhammad Dzulkifli (2013)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap	Variabel X: Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Kompetensi dan Budaya Organisasi	Analisis regresi berganda.	Menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik simultan maupun parsial.

No	Nama Peneliti Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Kinerja Pegawai”	Variabel Y: Kinerja		
2	Wakhidatul Maulidiyah (2016)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Lembaga Keuangan Mikro Syariah Ungaran)	Variabel X: Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Variabel Y: Kinerja	Analisis uji reliabilitas, uji validitas, uji regresi berganda, uji statistik melalui uji Ttest, Ftest serta koefisien determinan (R ²) dan uji asumsi klasik.	Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji R ² yaitu 0,646 menjelaskan bahwa hubungan yang kuat dan positif antara variabel independen terhadap variabel dependen, sebesar 64,6% sedangkan sisanya 35,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.
3	Prihatin Tiyanto Priagung Hutomo dan Akhmad Taufik, S.Sos (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi (Studi Empiris Pada Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Di Kabupaten Jepara)”	Variabel X: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Variabel Y: Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja	Analisis regresi linier berganda dengan SPSS dan pengujian hipotesis	Gaya Kepemimpinan Demokratik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak, Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi ditolak; Gaya Kepemimpinan Demokratik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja Pegawai diterima; Budaya Organisasi Mempunyai pengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja diterima; Gaya Kepemimpinan Demokratik dan Budaya Organisasi memperkuat motivasi kerja terhadap kinerja di terima, hal ini menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratik dan Budaya Organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan Motivasi Kerja sebagai variabel moderasi.
4	Juny Kristanti (2011)	Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan Terhadap Budaya Organisasi dan Kompetensi Karyawan PTPN XII	Variabel X: Kepemimpinan dan Manajemen Perubahan Variabel Y: Budaya Organisasi dan Kompetensi	analisis jalur (path analysis)	pengaruh signifikan variabel kepemimpinan (X1) terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,386$ dan signifikansi sebesar 0,000, variabel manajemen perubahan (X2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,330$ dan signifikansi 0,000. Pengujian hipotesis memiliki pengaruh secara

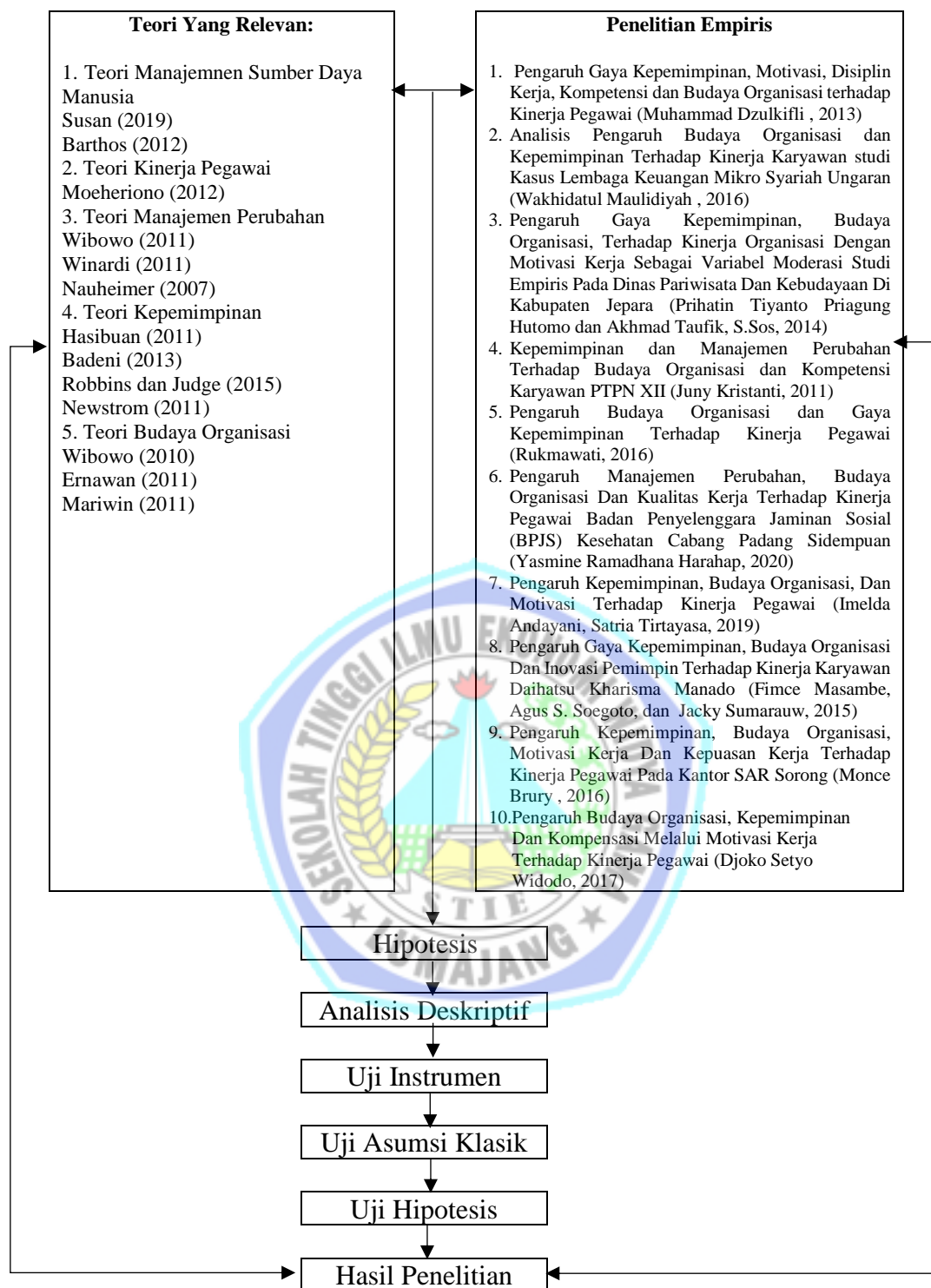
No	Nama Peneliti Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
					signifikan variabel kepemimpinan (X1) terhadap kompetensi (Y) dengan nilai $\beta = 0,246$ dan signifikansi 0,007, variabel manajemen perubahan (X2) memiliki pengaruh secara signifikan kompetensi (Y) dengan nilai $\beta = 0,278$ dan signifikansi sebesar 0,002. Selain itu pengaruh signifikan variabel budaya organisasi (Z) terhadap kompetensi karyawan (Y) dengan nilai $\beta = 0,317$ dan signifikansi 0,001. Variabel kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,030$ dan Variabel manajemen perubahan (X2) memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kompetensi (Y) melalui budaya organisasi (Z) dengan nilai $\beta = 0,029$.
5	Rukmawati (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel X: Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Variabel Y: Kinerja	Analisi regresi linier sederhana dan regresi linier berganda	Budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BBPP Kapang, Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai BBPP Kupang, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BBPP Kupang dan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 33,6 % dan sisanya 66,4 % dipengaruhi oleh faktor lain.
6	Yasmine Ramadhana Harahap (2020)	Pengaruh Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi Dan Kualitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan	Variabel X: Manajemen Perubahan, Budaya Organisasi, Kualitas Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kualitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Peneliti Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisis	Hasil Penelitian
		Cabang Padang Sidempuan			
7	Imelda Andayani, Satria Tirtayasa (2019)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel X: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Variabel Y: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai berpengaruh negatif dan signifikan, budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan, motivasi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan
8	Fimce Masambe, Agus S. Soegoto, dan Jacky Sumarauw (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Inovasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Kharisma Manado	Variabel X: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Inovasi Pemimpin Variabel Y: Kinerja Karyawan	analisis regresi berganda.	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja, inovasi pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
9	Monce Brury (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong	Variabel X: Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Variabel Y: Kinerja Pegawai	analisis regresi berganda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Djoko Setyo Widodo (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompensasi Melalui Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Variabel X: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi Variabel Y: Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai	SEM dan AMOS	Kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Motivasi kerja, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan Motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai

2.3 Kerangka Pemikiran

Lembaga Pemasyarakatan (disingkat Lapas) merupakan tempat untuk melakukan pembinaan maupun pengamanan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan (WBP) di Indonesia. Jumlah penghuni Lapas yang semakin meningkat hingga over kapasitas diisi berbagai kasus kejahatan seperti korupsi, narkoba, pencurian, pembunuhan, dan lain-lain. Pada dasarnya, petugas pemasyarakatan memberikan pembinaan dan melakukan pengamanan terhadap Warga Binaan Pemasyarakatan sesuai dengan peraturan. Hal ini perlu adanya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Lapas Kelas IIB Lumajang adalah suatu instansi yang bergerak dibidang hukum yang di bawah naungan Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia yang berada di Kota Lumajang tepatnya pada Jalan Alun-Alun Timur No.5, Jogotrunan, Kecamatan Lumajang, Kabupaten Lumajang. Lapas Kelas IIB 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 HAM 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



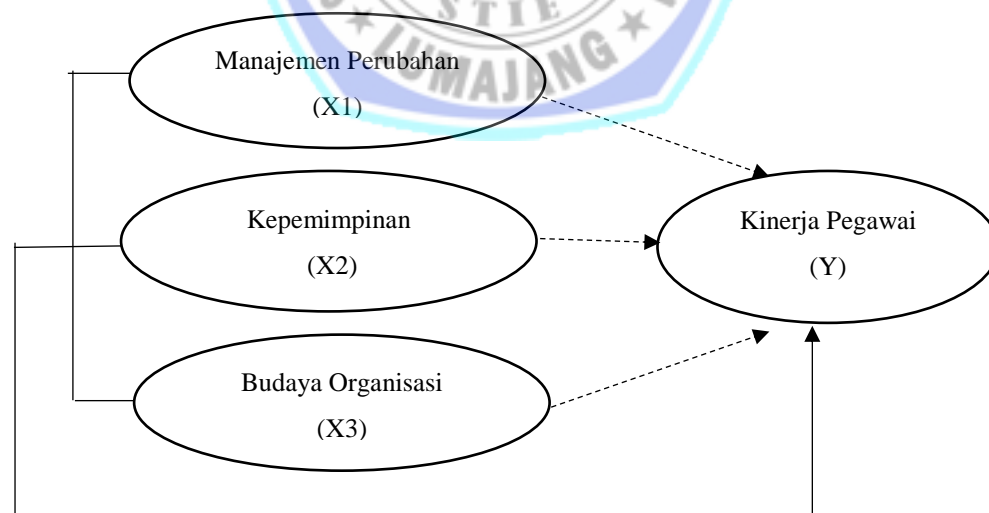
Gambar 2.1.

Kerangka Penelitian

Sumber: Teori yang relevan dan penelitian terdahulu

Berdasarkan gambar 2.1 dapat dinyatakan bahwa penelitian ini dilaksanakan dengan membahas teori yang relevan dan penelitian empiris yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu sebagai acuan dalam menentukan tindakan selanjutnya pada bahan penelitian. Setelah mengidentifikasi, peneliti dapat menganalisis pernyataan tentang hubungan antara variabel-variabel berupa hipotesis. Setelah itu, memperjelas gambaran mengenai variabel yang diteliti. Variabel akan diukur berdasarkan data yang diperoleh melalui instrumen yang digunakan. Setelah melakukan pengujian asumsi klasik dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh dan seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen baik secara parsial maupun simultan sehingga menghasilkan penelitian.

Kerangka pemikiran digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian. Kerangka yang digunakan sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran
Sumber: Data diolah peneliti (2021)

Keterangan:

X1 : Manajemen Perubahan

X2 : Kepemimpinan

X3 : Budaya Organisasi

Y : Kinerja Pegawai

--> : Secara Parsial

—> : Secara Simultan

Berdasarkan gambar 2.2 dapat dinyatakan bahwa pengaruh variabel manajemen perubahan (X1), kepemimpinan (X2), dan budaya organisasi (X3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai (Y). Tingkat Perubahan di sebuah organisasi menjadi daya dorong kemajuan untuk kinerja dalam mencapai tujuan. Dengan pengaruh seorang pimpinan untuk melakukan suatu perubahan dapat mencapai kinerja yang dihasilkan lebih baik. Budaya organisasi akan mampu meningkatkan kinerjanya secara signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan organisasi.

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti terkait dengan hubungan antara variabel-variabel pada suatu penelitian yang spesifik. Peneliti beracuan pada kumpulan data untuk memperkuat hipotesisnya baik berupa pendukung maupun penolakan terhadap hipotesis tersebut. Sehingga dapat diartikan bahwa hipotesis merupakan dugaan sementara

peneliti dari hasil penelitiannya. Hipotesis berupa pernyataan mengenai konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika menunjuk pada suatu fenomena yang diamati dan diuji secara empiris. Fungsi dari hipotesis adalah sebagai pedoman untuk dapat mengarahkan penelitian agar sesuai dengan apa yang kita harapkan (Kuncoro, 2013:59).

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini, dapat digunakan hipotesis sebagai berikut:

a. Hipotesis Pertama

Manajemen perubahan dilakukan sebagai wujud dari tindakan responsive dari perkembangan teknologi informasi dan inovasi yang efektif serta efisien. Dalam menghadapi kondisi perkembangan teknologi dan informasi, pegawai harus mengakomodasi perubahan dengan agen perubahan untuk mencapai suatu hasil yang dibutuhkan. Peran agen perubahan diperlukan dengan dasar kontribusi yang telah dilakukan sebelumnya. Perubahan struktur organisasi yang tepat fungsi dilakukan menyangkut dengan komunikasi antar pegawai sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Pernyataan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2020) yang menyimpulkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berlatarbelakang berbagai perbedaan pada hasil penelitian sebelumnya, maka diajukan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Manajemen Perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas

Kelas IIB Lumajang

b. Hipotesis Kedua

Kepemimpinan mampu mempengaruhi orang lain untuk berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik seorang pemimpin sebagai penentu berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi dengan kemampuan sehingga mampu untuk bekerjasama dalam iklim yang demokratis di suatu organisasi. Berdasarkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemimpin masih kurang baik dalam berkomunikasi dengan karyawan, masih kurangnya motivasi kerja yang diberikan pemimpin kepada karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan masih kurang. Menurut Hasibuan dan Bahri (2018) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja. Tetapi penelitian oleh Posuma (2013) dari hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil penelitiannya yaitu tidak adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Berlatarbelakang berbagai perbedaan pada hasil penelitian sebelumnya, maka dapat diajukan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₂: Kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Lapas Kelas IIB Lumajang.

c. Hipotesis ketiga

Budaya Organisasi berkaitan dengan kinerja yang memiliki dampak panjang. Perubahan pada budaya organisasi mampu meningkatkan kinerja secara signifikan dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukan perubahan budaya organisasi. Maabuat (2016) berpendapat bahwa budaya kerja tidak berpengaruh atau berpengaruh negative terhadap kinerja tetapi Simbolon dan Anisah (2013) menyatakan berbeda dengan hasil penelitian yang menghasilkan budaya organisasi memiliki dampak dan pengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi parsial masing-masing memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Berlatarbelakang berbagai perbedaan pada hasil penelitian sebelumnya, maka dapat diajukan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Lapas Kelas IIB Lumajang.

