

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah klub atau tempat di mana sekelompok orang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi untuk mencapai tujuannya tidak lepas dari peran Sumber Daya Manusia (SDM) (Poluakan, 2016). Sumber daya manusia merupakan tulang punggung operasi organisasi karena baik atau buruknya organisasi tergantung pada efisiensi yang dihasilkannya. Sumber daya manusia merupakan hal yang sentral untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia yang sebaik-baiknya dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, karena kualitas sumber daya manusia merupakan kekuatan bagi organisasi untuk mencapai tujuan, salah satunya adalah peningkatan kinerja pegawai (Poluakan, 2016).

Menurut Rivai dan Basri (2016), kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan individu atau organisasi selama periode waktu tertentu dalam melakukan tugas di bawah kondisi yang telah ditentukan dan disepakati bersama dari berbagai keterampilan, seperti: standar kinerja, tujuan atau sasaran. Selama bekerja, karyawan harus memiliki kemauan dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan yang baik mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia yang memadai diperlukan untuk mewujudkan kesadaran sumber daya manusia dan menciptakan rasa tanggung jawab atas layanan yang diberikan kepada

organisasi. Prestasi mencerminkan keterampilan dan kemampuan dalam pekerjaan tertentu yang mempengaruhi imbalan organisasi. Keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sendiri, atau bagaimana orang tersebut diharapkan bertindak dan berperilaku sesuai dengan tugas-tugas yang diberikan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas tersebut (Sutrisno, 2016).

Organisasi harus mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, termasuk perubahan organisasi, karena perubahan lingkungan tidak dapat dihindari, penting bagi organisasi untuk memahami bagaimana perubahan organisasi dapat memengaruhi kinerja (Wanza dan Nkururu, 2016). Perubahan merupakan fenomena alam dalam kehidupan manusia dan organisasi di seluruh dunia. Ada beberapa alasan mengapa organisasi atau institusi saat ini berjuang untuk melanjutkan kelangsungan hidup mereka karena ketidakmampuan mereka untuk menangkap dan mengenali tanda-tanda perubahan, sehingga ketika itu terjadi organisasi tidak siap untuk berubah menghadapinya. Hal ini dikarenakan struktur internalnya tidak mampu untuk melakukannya. Sudah terlambat bagi organisasi untuk perubahan, mungkin organisasi hanya fokus pada dirinya sendiri dan terikat pada satu aktivitas utama.

Alasan mengapa perubahan gagal sering dianggap penolakan terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan berasal dari masalah biaya dan keterlambatan dalam proses perubahan, yang sulit diprediksi. Bahkan, resistensi juga dapat digunakan sebagai sumber informasi yang berguna dalam memeriksa

masalah untuk mengembangkan proses perubahan dengan lebih baik. Oleh karena itu, resistensi terhadap perubahan merupakan isu penting dalam manajemen perubahan yang harus diperhatikan untuk mencapai perubahan organisasi yang berhasil (Sabrina, 2021).

Perubahan organisasi tidak bisa dihindari dalam kehidupan manusia. Dimulai dari dunia usaha yang lebih dulu menyadari pentingnya melakukan perubahan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, hingga administrasi. Masalah yang diciptakan oleh transisi dicoba dan ditangani dengan berbagai cara. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang strategis dan krusial. Organisasi dan karyawan merupakan satu kesatuan yang saling terkait dan harus ada keseimbangan, artinya di satu sisi karyawan harus dibimbing dalam arus kepentingan organisasi, di sisi lain organisasi harus mampu merespon kepentingan yang diharapkan dan menghormati kebutuhan karyawan (Poluakan, 2016).

Persyaratan kinerja baru harus diartikulasikan dengan jelas dan dipahami oleh karyawan sehingga mereka dapat mengubah perilaku mereka dan mengubah cara mereka bekerja, tentu saja perubahan ini harus sesuai dengan tujuan organisasi secara luas. Oleh karena itu, manajer harus memimpin perubahan konstruktif di seluruh organisasi. Perubahan dalam suatu organisasi memerlukan sesuatu yang disebut *Perpetual Transition Management*, sebuah kerangka kerja manajemen transisi yang memberikan beberapa wawasan kunci tentang apa yang memicu perubahan dalam suatu organisasi dan bagaimana organisasi meresponsnya.

Akibat pelaksanaan perubahan organisasi, pelaksanaannya membutuhkan waktu dan biaya. Risiko mungkin timbul selama implementasi, seperti: Perubahan tanggung jawab, penolakan dari karyawan, kebutuhan untuk menyesuaikan perubahan dengan budaya dan mengkomunikasikan perubahan itu sendiri. Organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi perkembangan teknologi dan informasi agar tujuan organisasi secara ekonomi tercapai. Organisasi yang tidak dapat beradaptasi biasanya terhenti perkembangannya dan tidak kuat bersaing dengan perusahaan lain karena kualitas dan kuantitas organisasi tidak meningkat. Upaya untuk meningkatkan efektivitas organisasi, berusaha meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan perubahan sikap anggota organisasi menjadi dasar perubahan tujuan organisasi (Robbins and Judge, 2015).

Seiring dengan perubahan, pengembangan kualitas organisasi sangat diperlukan agar organisasi dapat mengikuti perubahan yang terjadi dalam waktu dan teknologi. Proses pengembangan yang dilakukan oleh organisasi harus didukung oleh personel yang berkualifikasi tinggi yang memiliki keterampilan untuk memenuhi kebutuhan pengembangan diri organisasi. Pengembangan organisasi adalah strategi perubahan organisasi yang menggunakan prinsip dan praktik ilmu perilaku untuk meningkatkan efektivitas individu dan organisasi. Pengembangan Organisasi atau *Organizational Development* adalah sekumpulan konsep dan teknik yang ampuh untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan eksistensi individu dengan fokus utama pada ilmu perilaku. Pengembangan organisasi mengarah pada peluang dan masalah yang berkaitan dengan

pengelolaan dinamika manusia dalam suatu organisasi. Pengembangan organisasi memberikan jalan yang dibayangkan ke dunia kerja, terdiri dari teknik intervensi, teori, prinsip dan nilai yang menunjukkan bagaimana berpartisipasi dan berhasil dalam upaya perubahan yang direncanakan.

Bidang pengembangan organisasi menawarkan perspektif untuk meningkatkan hubungan antara individu dan organisasi, dan antara organisasi dan lingkungannya. Isi perspektif ini mencakup fokus pada budaya organisasi dan proses organisasi; Pedoman pembuatan model dan pelaksanaan program aksi; memberikan pengertian tentang organisasi dan lingkungannya pada teori sistem dan menciptakan gagasan tentang proses perubahan yang memberdayakan individu melalui keterlibatan, partisipasi, dan komitmen.

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu. Sekretariat DPRD merupakan unsur pelayanan terhadap DPRD yang dipimpin oleh seorang sekretaris dan secara teknis operasional berada dibawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada bupati melalui sekeretis daerah. Adapun data pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat pada Tabel 1.1. berikut:

Tabel 1.1
Data Pendidikan Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	SLTA	65
2.	D3	2
3.	S1	31
4.	S2	1
Total		99

Sumber: Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu, 2022

Dari Tabel 1.1 terlihat jika mayoritas pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu adalah berlatar pendidikan SLTA. Dengan demikian harusnya pihak Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu lebih bersikap adil dalam memberikan kesempatan pegawainya untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan SDM.

Permasalahan perubahan organisasi yang terjadi di Sekretariat Kabupaten Rokan Hulu diantaranya yaitu:

1. Terjadinya perubahan internal organisasi ketika ada pergantian pemimpin, seperti perubahan visi dan misi, susunan organisasi atau struktur organisasi.
2. Adanya perubahan kebijaksanaan mengenai aturan kedisiplinan pegawai berupa pemotongan tunjangan bagi ASN dan gaji bagi Pegawai Tidak Tetap (PGT) yang tidak melaksanakan apel pagi. Kemudian bagi bagian yang mempunyai tugas di lapangan, seperti Bagian Humas Protokol, Bagian Umum, maupun bagian lainnya sesuai tugas pokok dan fungsinya, harus melaporkan surat perintah tugas. Untuk jam dinas disesuaikan dengan keinginan kepala daerah.

Pengembangan organisasi yang terjadi di sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu dapat dilihat dari adanya pelaksanaan diklat bagi pegawai. Berikut adalah tabel dari pegawai yang mengikuti diklat pada sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu.

Tabel 1.2
Jumlah Pegawai Negeri Sipil yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan
Tahun 2021

No	Jenis Diklat	Jumlah Pegawai	Jumlah yang ditargetkan	Pegawai yang mengikuti Diklat
1.	Bimtek Optimalisasi Peran DPRD dan Penganggaran dan Pengawasan Serta Pembuatan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota	99	45	35
2.	Peningkatan kapasitas, peran dan fungsi anggota DPRD	99	50	42
3.	Penguatan <i>Hard</i> dan <i>Soft Skills</i> bagi Anggota DPRD Purnabakti	99	68	56
4.	Optimalisasi peran DPRD dalam perencanaan dan evaluasi kinerja pembangunan daerah	99	50	45
5.	Orientasi Pengelolaan Dana Reses Bagi Anggota DPRD Provinsi, Kota/Kabupaten	99	98	89
6.	Optimalisasi Fungsi dan Wewenang DPRD dalam Proses Penyusunan dan Penetapan APBD	99	98	94
7.	Pelayanan Prima Sekretariat DPRD Terhadap Pimpinan dan Anggota DPRD	99	40	39

Sumber: Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu, 2021

Pendidikan dan pelatihan juga upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian pegawai. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, pendidikan dan pelatihan pegawainya harus memperoleh perhatian yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawainya tersebut (Notoatmodjo, 2018:30). Hal ini juga didukung penelitian sebelumnya oleh Poluakan (2016) yang menyatakan bahwa pengembangan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Fenomena yang terjadi saat ini di Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu adalah masih ada pegawai meskipun telah mengikuti diklat masih tidak menguasai dan tidak melaksanakan tanggung jawab yang diembannya. Ada beberapa pegawai (peserta diklat) yang meminta pegawai berstatus honorer untuk

melaksanakan tugas-tugas mereka. Hal ini menandakan minimnya kesadaran dalam melaksanakan tanggung jawab pegawai walaupun telah dididik dan dilatih dalam diklat yang pernah diikuti.

Berdasarkan dengan permasalahan yang telah diuraikan diatas, maka dalam hal ini penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut dengan melakukan penelitian yang berjudul ” **Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu**”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka penulis dapat merumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu?
2. Apakah pengembangan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu?
3. Apakah perubahan organisasi dan pengembangan organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu.

2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan organisasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu.
3. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi dan pengembangan organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan melalui hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian ini sekiranya juga diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan bagi mahasiswa dan masyarakat pada umumnya. Penulis berharap hasil penelitian ini benar-benar berguna bagi keperluan banyak pihak yang berkepentingan dengan penelitian yang mengambil garis besar penelitian ini.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi dan dapat digunakan sebagai dasar pemikiran khususnya yang berminat melakukan penelitian lebih lanjut di bidang manajemen sumber daya manusia serta dapat menambah literatur pada perpustakaan sehingga memberi manfaat bagi para pembaca

2. Manfaat Praktis

Bagi instansi, penelitian ini bermanfaat menambah khasanah ilmu bagi Sekretariat DPRD dalam mengelola sumberdaya manusia serta untuk

meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang ada di Sekretariat DPRD dalam meningkatkan kinerjanya.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari 5 bab yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini mengemukakan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS.

Bab ini berisi penjelasan tentang landasan teori yang digunakan, kerangka konseptual dan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi ruang lingkup penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, defenisi operasional, instrument penelitian dan teknik pengumpulan data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi hasil penelitian yang diolah dan dianalisis agar dapat menjawab permasalahan dan tujuan yang telah dikemukakan dahulu.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Perubahan Organisasi

Menurut Desplaces (2015:23) perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2016:65), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Menurut Robbins (2016:763), perubahan organisasi adalah perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Menurut Sobirin (2015:2) ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan organisasi, yaitu perubahan ekstern seperti perubahan teknologi, serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal, yaitu:

1. Perangkat keras organisasi atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, struktur organisasi dan sistem.

2. Perubahan perangkat lunak organisasi atau yang biasa disebut dengan perubahan kultural yang meliputi perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi.

Menurut Winardi (2015:2) perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya organisasi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Hal tersebut sependapat dengan Anne Maria (2018:209), perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan aktivitas organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek structural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal.

Dari beberapa pengertian menurut ahli dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi adalah suatu perubahan yang mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan dari perusahaan tersebut.

2.1.1.1 Tujuan Perubahan Organisasi

Grundy (2014:34) dalam Rahardian (2016:12), menjelaskan bahwa perubahan organisasi diperlukan dengan tujuan :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat daripada perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi di luar organisasi.
2. Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi.
3. Melakukan penyesuaian- penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan.
4. Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus bertumbuh dan berkembang.
5. Mengendalikan suasana kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.

2.1.1.2 Macam-Macam Perubahan Organisasi

Grundy (2014:34) dalam Rahardian (2016:12) dalam bukunya menyebutkan ada tiga macam perubahan diantaranya:

1. Perubahan jenis pertama sebagai *smooth incremental change*

Perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat disimpulkan juga bahwa *smooth incremental change* mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.

2. Perubahan jenis kedua menurut Grundy adalah *bumpy incremental change*
Perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-kali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara periodik dilakukan perusahaan.
3. Jenis perubahan ketiga menurut Grundy adalah *discontinuous change*
Sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus.
4. Restrukturisasi Ada dua macam langkah inti pada kegiatan Restrukturisasi :
 - a. Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan cara meniadakan divisi-divisi, departemen-departemen atau tingkatan-tingkatan dalam hirarki.
 - b. Organisasi yang bersangkutan melakukan kegiatan *downsizing* dengan cara mengurangi jumlah karyawannya, untuk menekan biaya optimal.
5. Inovasi
Inovasi merupakan suatu proses dimana organisasi-organisasi memanfaatkan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan produk baru, dan system pengoperasian yang baru, agar dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Perubahan Organisasi

Grundy (2014:34) dalam Rahardian (2016:12), menjelaskan bahwa faktor-faktor perubahan organisasi adalah:

1. Faktor Internal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber antara lain:

a. Problem hubungan antar anggota

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota.

b. Problem dalam proses kerja sama

Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. System birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan.

c. Problem keuangan

Saat terjadi perubahan struktur organisasi, haruslah tetap berpegang teguh kepada prinsip bahwa struktur organisasi telah disusun dan di tetapkan

dengan tujuan memberikan suatu gambaran tentang berbagai hal dalam organisasi tersebut.

2. Faktor Eksternal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.1.4 Indikator Perubahan Organisasi

Menurut Winardi (2015:2), indikator yang digunakan untuk melihat terjadinya perubahan organisasi yaitu:

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal.

2. Proses perubahan

Perubahan mengenai peraturan kerja serta kebijakan dalam organisasi

3. Sumberdaya manusia

Ikut serta dalam mencapai visi dan misi serta mengikuti perubahan manajemen maupun perkembangan organisasi.

4. Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan.

Menurut Robbins (2016:217) dalam Rahardian (2016:18), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat indikator:

1. Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, atau variabel struktural serupa.

2. Teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi.

3. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengansatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna.

4. Pegawai

Mengubah Pegawai mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja sama secara lebih efektif.

2.1.2 Pengertian Pengembangan Organisasi

Setiap organisasi baik swasta, publik maupun masyarakat, pada dasarnya senantiasa berada dalam kondisi yang terus berubah. Organisasi menghadapi berbagai tantangan baik yang berasal dari dalam diri organisasi maupun berasal dari lingkungan yang merupakan penyebab organisasi harus di rubah (Sutarto, 2018:414). Perubahan tersebut terjadi dalam berbagai kehidupan bermasyarakat, baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya ilmu pengetahuan dan teknologi, bahkan juga nilai-nilai sosial dan organisasional. Untuk itu, organisasi sebagai suatu rangkaian sistem yang menyeluruh diharapkan mampu beradaptasi di dalam berbagai perubahan yang terjadi dalam lingkungannya. Dengan kondisi yang berubah seperti itu, maka diharapkan pula organisasi menjadikan hal tersebut sebagai tantangan untuk bisa meningkatkan kapasitasnya dalam rangka mengefesien dan mengefektifkan berbagai subsistem yang ada. Hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan dengan cara yang efisien dan efektif.

Pengembangan organisasi sebagai suatu proses dan juga merupakan metode, berguna mengarahkan upaya mengadaptasikan kondisi kemampuan organisasi secara berencana sesuai kebutuhan dan tuntutan berbagai perubahan dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan (Herbert dkk, 2017). Menurut uraian Koontz dkk (2016), pengembangan organisasi dibuat dengan mekanisme perencanaan yang matang, sistematis dan dapat meningkatkan efektifitas suatu organisasi. Dengan demikian perencanaan merupakan hal yang penting dalam pengembangan organisasi.

Menurut Bennis (2018:45), pengembangan organisasi dapat diartikan sebagai suatu strategi pendidikan yang kompleks dengan maksud untuk mengubah kepercayaan, sikap, nilai, dan struktur organisasi agar semuanya itu dapat lebih baik menyesuaikan diri dengan teknologi, pasar, dan rintangan- rintangan baru, dan dengan kecepatan luar biasa dari perubahan itu sendiri. Pengembangan organisasi yang dimaksud seperti di atas, adalah suatu ancangan atau pendekatan sistematis; tersatu padukan, dan terencana untuk meingkatkan keefektifan perusahaan.

Sesuai dengan pakar administrasi negara dari dalam negeri, Siagian (2017:225), dalam pengembangan organisasi, sebagai teori manajemen, berarti serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu terkait dengan perubahan-perubahan yang bersifat struktural. Lebih lanjut lagi, McGill (2017:3) menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses sadar dan terencana suatu organisasi, sehingga mencapai dan mempertahankan. suatu tingkat optimun prestasi yang diukur berdasarkan, efisiensi, efektifitas dan. kesehatan.

Atas dasar pendapat para ahli, pengembangan organisasi dapat dikatakan bukan saja sebagai proses upaya untuk melakukan berbagai perubahan secara berencana di dalam organisasi, dengan menerapkan teknik-teknik tertentu, tetapi merupakan proses yang menyeluruh bagi peningkatan kemampuan pemecahan persoalan organisasi secara lebih efektif dan efisien, dengan memperhatikan sistem nilai, serta penerapan berbagai teknik intervensi (Guntur B. Kertabudi, 2018:27).

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan organisasi adalah usaha jangka panjang untuk mengintroduksikan perubahan terencana kedalam keseluruhan organisasi berdasarkan suatu diagnosa yang sama-sama diketahui oleh para anggotanya dengan tujuan memperbaiki efektifitas organisasi melauai penerapan teknikteknik ilmu prilaku.

2.1.2.1 Tujuan Pengembangan Organisasi

Isnjar, dkk (2018:56) tujuan umum dari pengembangan organisasi adalah untuk menerapkan inovasi baru, yang belum didayagunakan di lingkungan sebuah organisasi, sebagai perubahan dan pengembangan yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam mewujudkan eksistensinya sebagai organisasi yang semakin sehat/baik dari kondisi sebelumnya. Tujuan khusus dari pengembangan organisasi adalah sebagai berikut:

1. Mengubah dan mengembangkan perspektif organisasi, melalui usaha memperluas wawasan SDM.
2. Meningkatkan kemampuan mengadaptasi perubahan teknologi
3. Peningkatan ketrampilan/keahlian dan pengetahuan.

2.1.2.2 Proses-proses Pengembangan Organisasi

Diantara proses pengembangan oganisasi menurut McGill (2017:3) antara lain:

1. Masuk dalam organisasi

Pada tahap ini, kita harus mengenal terlebih dahulu bagaimana bentuk organisasi tersebut. Kita juga harus mengidentifikasi masalah apa saja yang

terdapat didalam organisasi itu, baru setelah itu bisa disepakati bagaimana rencana kerja yang akan dilakukan.

2. *Start-up* (Memulai)

Tahap selanjutnya, setelah disepakati rencana kerja tersebut, maka kita harus menentukan langkah apa yang harus dilakukan untuk pertama kalinya. Tujuannya adalah agar bisa fokus pada rencana awal yang telah ditetapkan sebelumnya.

3. Penilaian dan Tanggapan

Fase ini kadang-kadang disebut analisis atau diagnosis. Dalam fase ini, konsultan dan klien bersama-sama menentukan budaya organisasi termasuk kekuatan dan kelemahan, dan memberikan informasi kepada anggota organisasi.

4. Rencana Aksi

Berdasarkan apa yang ditentukan pada langkah sebelumnya, rencana harus saling dikembangkan bagaimana organisasi itu bergerak dan maju, baik dari segi tujuan dan sasaran agar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

5. Implementasi

Pada fase ini, rencana yang dibuat pada langkah sebelumnya diimplementasikan. Dalam pengembangan organisasi (*organizational development*), istilah ini disebut dengan intervensi.

6. Evaluasi

Fase ini menjawab pertanyaan, "Seberapa baik intervensi kami dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan?"

7. Adopsi

Jika evaluasi menunjukkan bahwa tujuan intervensi telah dicapai, maka perubahan yang diterapkan harus dilembagakan, yaitu menjadi cara dimana bisnis itu dilakukan dalam organisasi.

8. Pemisahan

Pada titik tertentu, konsultan akan menarik diri dari proses intervensi. Hal ini mungkin terjadi karena perubahan tidak lagi menjadi prioritas dalam organisasi, atau bisa saja organisasi tersebut tidak siap dalam mengalami perubahan.

2.1.2.3 Indikator Pengembangan Organisasi

Adapun indikator pengembangan organisasi sebagaimana dikemukakan oleh (Nurhayani,2018), adalah:

1. *System Thinking* (sistem berpikir) Disiplin pembelajaran yang “menunjukkan kerangka konseptual, dan digunakan untuk menjadikan pola kerja lebih jelas, serta membantu sewaktu-waktu akan mengubah pola tersebut secara efektif.
2. *Mental Models* (model mental) Disiplin pembelajaran yang menunjukkan asumsi mendalam, generalisasi dan gambaran yang mempengaruhi bagaimana.
3. *Personal Mastery* (keahlian pribadi) Disiplin pembelajaran yang “menunjukkan keunggulan keterampilan dalam bidang tertentu. “Di sini

melibatkan seseorang untuk menjadi pembelajarsepanjang hayat, agar terwujud keahlian” spesifik sehingga dapat dinikmati oleh organisasi.”

4. *Team Learning* (pembelajaran kelompok) Disiplin pembelajaran yang menunjukkan proses “pengembangan kemitraandan pengembangan kapasitas tim untuk mewujudkan pembelajaran sertakinerja” yang diinginkan anggotanya.
5. *Shared Vision* (Membangun visi bersama) Disiplin pembelajaran yang menyertakan “keterampilan guna memahamigambaran tentang masa depan, untuk mendorong timbulnya komitmen dankeikutsertaan penuh serta menghindari” penyerahan diri dari anggota organisasi

Menurut Moh. Pabundu Tika (2017:77) diperlukan peran pemimpin dalam proses pengembangan organisasi yang ada karena mampu menciptakan sebuah tim yang melahirkan suatu visi baru dan strategi dalam mengikat individu-individu yang ada serta memberikan energi yang positif untuk mencapai visi yang ditetapkan meskipun terdapat banyak tantangan dan rintangan yang akan dihadapi.

1. Kesadaran para *stakeholders* memahami dan meyakini visi, strategi dan rencana implementasi.
2. Kapabilitas

Para *stakeholders* meyakini bahwa mereka mampu meraih ketrampilan yang dibutuhkan serta mampu menangani dan mengambil keuntungan dari perubahan tersebut.

3. Keikutsertaan

Para stakeholders bisa menghargai tugas dan pekerjaan baru serta peluang untuk berperilaku dengan cara-cara baru (sikap, ketrampilan, dan cara kerja baru).

2.1.3 Pengertian Kinerja

Sedarmayanti (2016:78) kinerja merupakan aspek yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang pegawai telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Notoatmodjo (2017:124) kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Menurut Simamora (2016:32) Kinerja pegawai adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (*input*). Mangkunegara (2016:67) menyatakan kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:69-70) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari :

- 1) Kemampuan potensi (IQ).
- 2) Kemampuan reality (*knowledge + skil*).

Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior* (kategori individu yang sangat berpotensi berhasil dalam pendidikan formalnya, mereka sering kali berada di kelas-kelas umum dan memiliki nilai-nilai yang tinggi), *very superior/gifted* (IQ ini memiliki kemampuan yang lebih baik dalam hal menulis, membaca, mudah memahami ilmu-ilmu eksak dengan mudah, bijak mengatur keuangan dan cepat memahami sesuatu), *genius* (orang-orang yang berada di kategori IQ dengan kemampuan yang sangat luar biasa) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka

bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

2.1.3.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Sedarmayanti (2016:262) manfaat dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi.
2. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Simamora (2016:264) secara spesifik kegunaan sistem pengukuran kinerja adalah:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan.
2. Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji keabsahan suatu alat tes.
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karier.
4. Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan.
5. Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.

2.1.3.3 Metode Pengukuran Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:75) metode pengukuran kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah :

a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

b. *Employee Comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerjaan dengan pekerjaan lainnya.

a) *Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

b) *Paired Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

c) *Forced Comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak, pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

c. *Check List*

Metode ini, penilai tidak perlu menilai tetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freeform Essay*

Dengan metode ini penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah

laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan, yang termasuk ke dalam metode ini adalah :

a. *Assement Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus, cara penilaian tim dilakukan dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja karyawan adalah rata-rata bobot dari tim penilai. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Management by objective (MBO=MBS)*

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Simamora (2016:324) yaitu pendekatan yang berorientasi pada :

1. Metode Penilaian Berorientasi Pada Masa Lalu

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja di waktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini.

Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

a. Skala Peringkat (*rating Scale*)

Merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan dalam penilaian prestasi, di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

b. Daftar pertanyaan (*checklist*)

Penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.

c. Metode dengan pemilihan terarah (*Forced Choice Methode*)

Metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.

d. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

e. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

f. Skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale=BARS*)

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*)

Disini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

h. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*)

Karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid (sahih) dan reliable (dapat dipercaya).

i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada

penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Metode ini meliputi:

a. Penilaian diri sendiri (*Self Appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja.

b. Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*)

Management By Objective (MBO) yang berarti manajemen berdasarkan sasaran, artinya satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja.

c. Penilaian secara psikologis

Penilaian secara psikologis adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi dan lain-lain yang bersifat psikologis.

d. Pusat penilaian (*Assessment Center*)

Assessment center atau pusat penilaian adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas

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

2. Kuantitas

Kuantitas adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Terdapat beberapa indikator kinerja karyawan yaitu menurut Simamora (2016 : 136):

1. Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyal yang tinggi pada kantor, mereka akan diberikan posisi yang baik, hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2. Kepemimpinan

Pimpinan merupakan leader bagi setiap bawahannya, bertanggungjawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus

mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan pendapat, ide dan gagasan demi keberhasilan kantor.

3. Kerja sama

Pihak kantor perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antar karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerjasama dalam lingkungan pemerintahan.

4. Prakarsa atau pengetahuan

Prakarsa atau pengetahuan ini perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan kantor. Keahlian praktis dan teknis serta informasi yang digunakan dalam pekerjaan hendaklah sesuai dengan ilmu pengetahuan yang berkembang pada saat ini.

5. Tanggung jawab

Tanggung jawab ini harus dimiliki oleh setiap karyawan baik ia berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

6. Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya kantor mempunyai strategi-strategi.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian penulis saat ini yaitu :

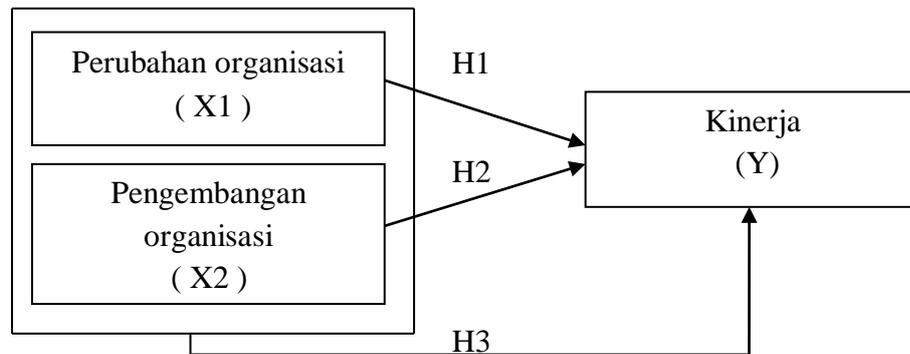
Tabel 2.1
Penelitian yang Relevan

No	Nama, tahun	Judul	Variabel	Hasil penelitian
1.	Poluakan (2016)	Pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Sinar galesong prima manado	Variabel bebas: perubahan dan pengembangan organisasi Variabel terikat: kinerja karyawan	Secara parsial maupun simultan variabel Perubahan dan Pengembangan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Prima Manado.
2.	Shabrina (2021)	Hubungan Antara Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Dan Kinerja Karyawan Pada PT Pancaputra Mitratama Mandiri	Variabel bebas: perubahan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional Variabel terikat: kinerja karyawan	hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional, perubahan organisasi, dan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pancaputra Mitratama Mandiri.
3	Hasanah dan Aima (2018)	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian Dan Pengembangan Islam Jakarta	Variabel bebas: perubahan organisasi, budaya organisasi dan motivasi Variabel terikat: kinerja	Motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perubahan organisasi, budaya organisasi dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Jurnal Online

2.2 Kerangka Konseptual

Secara ringkas kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dilihat pada paradigma penelitian pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. 1
Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Dari kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Dugaan perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu.
- H2 : Dugaan pengembangan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu.
- H3 : Dugaan perubahan organisasi dan pengembangan organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Suharso (2016:26) Penelitian kuantitatif merupakan salah satu jenis kegiatan penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana, dan terstruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitian, baik tentang tujuan penelitian, subyek penelitian, objek penelitian, sampel data, sumber data, maupun metodologinya. Lokasi penelitian adalah di Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu. Waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Juli 2022 sampai dengan Juni 2023.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan gejala/satuan yang ingin diteliti. Untuk membuat batasan populasi terdapat tiga kriteria yang harus terpenuhi, yaitu isi, cakupan, dan waktu. Batasan populasi juga mengandung konsep populasi target dan populasi survey. Populasi target merupakan batasan populasi yang sudah direncanakan di dalam rancangan penelitian. Sementara populasi survey merupakan batasan populasi yang ditemukan di lapangan, yang bisa saja berbeda dengan batasan targetnya (Suharso, 2016:26). Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh pegawai di Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu sampai dengan tahun 2022 dengan jumlah 99 orang pegawai.

Adapaun deskripsi populasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Deskripsi Sampel Penelitian

No	Status Pegawai	Jumlah (orang)
1.	ASN/PNS	46
2.	Honorar	53
Total		99

Sumber: Sekretariat DPRD Kabupaten Rokan Hulu, 2022

3.2.2 Sampel

Sampel adalah suatu himpunan dari populasi yang anggotanya disebut sebagai subyek (Suharso, 2011:26). Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus). Menurut Riduwan (2016:19) bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 100 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil sehingga dapat ditarik kesimpulan umum. Maka sampel dalam penelitian ini sebanyak 99 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu data kualitatif dan data kuantitatif (Arikunto, 2015:14).

1. Data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari dalam bentuk informasi baik lisan maupun tertulis.
2. Data kuantitatif yaitu data yang diperoleh dalam bentuk angka-angka dan masih perlu dianalisis kembali.

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data diperoleh (Arikunto, 2015:14). Sumber data dapat berasal dari sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Data pimer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data.
2. Data sekunder adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumenb. serta bahan kepustakaan yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk menghimpun data yang diperlukan, maka dipergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Observasi

Arikunto (2015:14), metode observasi (pengamat) adalah suatu hasil perbuatan jiwa secara aktif dan penuh perhatian untuk menyadari adanya rangsangan.

2. Metode Kuesioner

Kuesioner adalah teknik mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk di jawab.

3. Dokumentasi

Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber seperti dokumen, buku-buku, majalah, notulen rapat, catatan harian dan rekaman.

3.5 Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel diartikan sebagai suatu konsep yang mempunyai variasi atau keragaman. Adapun variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi seperti terlihat pada tabel 3.2

Tabel 3.2
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Konsep	Indikator	Jenis pengukuran
Perubahan organisasi (X 1)	Menurut Robbins (2016:763), perubahan organisasi adalah mengacu kepada hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi.	Winardi (2015:2) 1. Struktur organisasi 2. Proses perubahan 3. Sumberdaya manusia 4. Teknologi	Ordinal
Pengembangan organisasi (X2)	McGill (2017:3) menyatakan bahwa pengembangan organisasi adalah suatu proses sadar dan terencana suatu organisasi, sehingga mencapai dan mempertahankan. suatu tingkat optimun prestasi yang diukur berdasarkan, efisisensi, efektifitas dan. kesehatan.	Nurhayani (2018:56) 1. <i>System Thinking</i> (sistem berpikir) 2. <i>Mental Models</i> (model mental) 3. <i>Personal Mastery</i> (keahlian pribadi) 4. <i>Team Learning</i> (pembelajaran kelompok) 5. <i>Shared Vision</i> (Membangun visi bersama)	Ordinal
Kinerja (Y)	Menurut Simamora (2016:32) Kinerja pegawai adalah perbandingan antara hasil yang diperoleh (<i>output</i>) dengan jumlah sumber daya yang dipergunakan sebagai masukan (<i>input</i>).	Simamora (2016:32) 1. Loyalitas 2. Kepemimpinan 3. Kerjasama 4. Prakarsa atau pengetahuan 5. Tanggung jawab 6. Pencapaian target	Ordinal

Sumber: Robbins (2016), McGill (2017), Simamora (2016), Winardi (2015) dan Isniar at all (2018).

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam operasionalisasi variabel ini semua variabel diukur oleh instrument pengukur dalam bentuk kuesioner yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala likert. Menurut Sugiyono (2016:86) yaitu “skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Skor setiap pernyataan pada kuesioner dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.3
Penilaian Skor Terhadap Jawaban Kuesioner

No	Jawaban	Bobot Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-Ragu (RG)	3
4	Tidak Setuju(TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2016:87)

Suatu instrumen dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi dua persyaratan, yaitu valid dan reliabel. Berikut ini adalah pembahasan tentang uji validitas dan reliabilitas dari instrument-instrument yang ada:

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas Instrument menurut Sugiyono (2016:87) adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kesahihan suatu instrumen. Dengan taraf signifikan sebesar 5% atau 0,05, maka apabila nilai r lebih besar dari nilai kritis (r_{tabel}) berarti item tersebut dikatakan valid. Dalam penelitian ini nilai r dihitung dengan bantuan program SPSS for Windows versi 17.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabel menurut Sugiyono (2016:87) berkaitan dengan keterandalan suatu indikator. Informasi yang ada pada indikator ini tidak berubah-ubah atau konsisten, artinya bila suatu pengamatan dilakukan dengan perangkat ukur yang sama lebih dari satu kali, hasil pengamatan tetap sama. Reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Alpha Cronbach's* > 0,60. Jadi pengujian reliabilitas instrument dalam penelitian dilakukan karena keterandalan instrumen berkaitan dengan keajegan dan taraf kepercayaan terhadap instrumen penelitian tersebut.

3.7 Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul dari hasil pengumpulan data, perlu segera dilakukan pengolahan data. Pengolahan data ini disebut sebagai analisis data. Secara garis besar, analisis data meliputi tiga langkah, yaitu persiapan, tabulasi, dan penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian.:

3.7.1 Deskriptif Kuantitatif

Masing-masing kategori jawaban dari deskriptif variabel, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$TCR = \frac{RS}{N} \times 100\%$$

Dimana:

TCR = Tingkat Capaian Responden

Rs = Rata-rata skor jawaban responden

N = Nilai skor jawaban maksimum

Tabel 3.4
Pedoman untuk Memberikan kriteria TCR

Nilai TCR	Keterangan
85% - 100%	Sangat baik
71% - 84.99%	Baik
61% - 70.99%	Cukup baik
51% - 60.99%	Kurang baik
0% - 50.99%	Tidak baik

Sumber: Sugiyono (2016:87)

3.7.2 Uji Prasarat

a. Normalitas data

Sugiyono (2016:32) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah distribusi data variabel terikat dan variabel bebas dalam model regresi yang terjadi secara normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan statistik *Kolgomorov-Smirnov* dengan SPSS 18. Kriteria yang digunakan adalah membandingkan nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* dengan nilai alpha 5% sehingga apabila nilai *Asymp. Sig(2-Tailed)* > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data tersebut berasal dari populasi yang terdistribusi normal.

b. Uji Multikolinearitas.

Menurut Sugiyono (2016:106), jika nilai *variance inflation factor* (FIV) tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* (TOL) tidak kurang dari 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas $VIF=1/Tolerance$, jika $FIV = 10$ maka $Tolerance = 1/10 = 0,1$. Semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance*.

c. Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedasitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Salah satu cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedasitas adalah dengan melihat pada grafik *scatter plot*. Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas, antara lain melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residual SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi dan sumbu X adalah residual (Y prediksi – Y sesungguhnya) yang telah di-*studentized*.

3.7.3 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah alat uji statistik, yang digunakan untuk melakukan estimasi mengenai bagaimana perubahan nilai variabel terikat jika nilai variabel bebas dinaikkan atau diturunkan. Adapun perhitungan persamaan regresi berganda ditunjukkan sebagai berikut :

$$Y = \alpha + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan :

- Y : Kinerja
- α : konstanta dari persamaan regresi
- β_i : koefisien regresi dari variabel independen ke-i
- X₁ : Perubahan organisasi
- X₂ : Pengembangan organisasi
- e : error term, (residual/prediction error)

3.7.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) merupakan alat untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol atau satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Dan sebaliknya jika nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel dependen.

3.7.5 Pengujian Hipotesis

3.7.5.1 Uji Secara Simultan (Uji F)

Menurut Sugiyono (2010:286) pada pengujian secara simultan akan diuji pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistik F dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak berarti:
adanya pengaruh signifikan dari perubahan organisasi dan pengembangan organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja.
- Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima berarti:
Asumsi bila terjadi penerimaan H_0 , maka dapat diartikan sebagai tidak adanya pengaruh signifikan dari perubahan organisasi dan pengembangan organisasi secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja.

3.7.5. Uji Secara Parsial (Uji t)

Menurut Sugiyono (2016:230) pengambilan keputusan uji regresi berganda dapat mengacu pada dua hal, yaitu dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} , atau dengan membandingkan nilai signifikan dengan nilai probabilitas 0,05.

1. Membandingkan nilai t_{hitung} dan t_{tabel} :

Jika nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} , artinya variabel bebas (perubahan organisasi dan pengembangan organisasi) berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja).

Jika nilai $t_{hitung} <$ dari nilai t_{tabel} , artinya variabel bebas (perubahan organisasi dan pengembangan organisasi) tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (kinerja).

2. Membandingkan nilai signifikansi dengan probabilitas 0,05:

- 1) Jika nilai signifikansi $<$ 0,05, artinya variabel bebas berpengaruh secara signifikansi terhadap variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi $>$ 0,05, artinya variabel bebas tidak berpengaruh secara signifikansi terhadap variabel terikat