

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PEMPROV SULAWESI SELATAN

Disusun dan diajukan oleh:

ANNISA ZHALILA RAZAK

A021201023



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PEMPROV SULAWESI SELATAN

Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Disusun dan diajukan oleh:

ANNISA ZHALILA RAZAK

A021201023



Kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PEMPROV SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh

ANNISA ZHALILA RAZAK
A021201023

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji


Makassar, 17 April 2024

Pembimbing I



Prof. Dr. Ria Mardiana Y.S.E., M.Si
NIP . 196705181992032001

Pembimbing II

1/4/2024

Isnawati Osman, S.E., M.Bus
Pemb. II

Isnawati Osman, S.E., M.Bus
NIP . 197006281999032007

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Andi Aswan, S.E., M.Phil.
NIP . 197705102006041003

SKRIPSI

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PEMPROV SULAWESI SELATAN


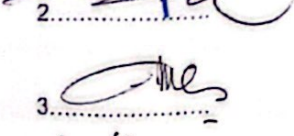
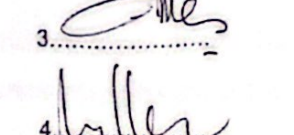
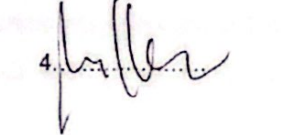
Disusun dan diajukan oleh:

ANNISA ZHALILA RAZAK

A021201023

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi pada tanggal 8 Mei 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penilai

No.	Nama Penilai	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Ria Mardiana Y., S.E.,M.Si NIP. 196705181992032001	Ketua	1. 
2.	Isnawati Osman, S.E., M.Bus NIP. 197006281999032007	Sekretaris	2. 
3.	Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si NIP. 196206161987022001	Anggota	3. 
4.	Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si NIP. 197205251997022001	Anggota	4. 



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Annisa Zhalila Razak

NIM : A021201023

Departemen/Program Studi : Manajemen/Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PEMPROV SULAWESI SELATAN**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 17 April 2024

Yang membuat pernyataan,


Annisa Zhalila Razak

METERAI
TEMPEL
E4ALX135679190

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat dan bimbingannya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari doa dan dukungan banyak pihak, yang penulis sadari. Peneliti ingin menggunakan kesempatan ini untuk mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua yang paling berjasa dalam hidup saya, yaitu Papa Arlan Razak SSTP., M.Si dan Mama Gaby Soraya Oendaya, S.E. Terima kasih atas kepercayaan yang telah diberikan kepada saya untuk melanjutkan pendidikan kuliah, serta terima kasih untuk semua cinta, doa, dukungan, motivasi, materi, semangat, dan nasihat yang tidak hentinya diberikan kepada anaknya dari pertama lahir hingga sekarang saya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Adikku tercinta, Aisyah Ashilah Razak terimakasih atas segala dukungan dan semangat yang diberikan kepada penulis, dan terimakasih telah menjadi pendengar keluh kesah dalam proses penulisan skripsi ini.
3. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Ibu Prof. Dr. Ria Mardiana Y, S.E., M.Si dan Ibu Isnawati Osman, S.E., M.Bus selaku dosen pembimbing 1 dan 2 atas bimbingan serta berbagai arahan yang diberikan kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, S.E., M.Si dan Ibu Dr. Hj. Wardhani Hakim, S.E., M.Si selaku dosen penguji 1 dan 2 dalam seminar proposal dan

seminar hasil atas berbagai saran dan arahan kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian.

7. Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, S.E., M.Si selaku dosen pembimbing akademik serta seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas ilmu yang telah diberikan kepada peneliti selama perkuliahan.
8. Para pegawai di lingkungan Departemen Manajemen, maupun di tingkat Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta di tingkat Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pelayanan administrasi akademik yang baik selama penulis menjadi mahasiswa.
9. Bapak Prof. Muhammad Jufri selaku kepala Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan, serta berbagai pihak Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan yang telah memberikan izin pada peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
10. Kepada Andi Fadel Muhammad, S.M sebagai partner spesial yang penulis kasihi, terima kasih telah menjadi sosok pendamping dalam segala hal, terima kasih telah berkontribusi dalam banyak hal dalam penulisan skripsi ini, yang senantiasa menemani, meluangkan waktu, mendukung, membantu, medoakan serta selalu memberi semangat dan menjadi pendengar keluh kesah selama masa perkuliahan hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Kepada Nenek Andi Tati Pasinringi dan Oma Jane Tumewa serta tante-tante dan sepupu-sepepu yang selalu memberikan doa, dukungan dan semangat kepada penulis dalam berbagai situasi.
12. Kepada Mufliha Latif, yakni sahabat saya dari SD sampai sekarang, terima kasih selalu memberikan semangat dan dukungan, bantuan, motivasi, dan selalu mendengar setiap keluh kesah penulis dalam berbagai situasi.

13. Kepada Gabby, Innah, Salsa, Fiya, Nasya, Anggi, Hosea, dan Rafly yakni sahabat seperjuangan sejak awal kuliah terima kasih selalu memberikan dukungan serta bantuan kepada peneliti dalam berbagai situasi.
14. Kepada Pute, Arini, Nurul, Dillah, Namira, Aisyah, Kak Ani, Diva, Lala Sarah yakni sahabat terbaik in-all-situation, terima kasih banyak atas seluruh dukungan yang diberikan kepada peneliti.
15. Kepada Kakak Aya, Lala, dan Pije terima kasih untuk tetap saling support, dan memberi semangat untuk terus berjuang.
16. Teman-teman Manajemen dan FEB 2020, terima kasih juga telah menjadi pihak yang senantiasa membantu peneliti selama perkuliahan.
17. Serta untuk setiap pihak yang tidak dapat penulis cantumkan satu persatu, terima kasih atas doa yang senantiasa mengalir tanpa sepengetahuan penulis.

Makassar, 17 April 2024



Peneliti

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PEMPROV SULAWESI SELATAN

Annisa Zhalila Razak
Ria Mardiana
Isnawati Osman

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan perubahan organisasi terhadap kemampuan Kantor BPSDM (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia) dalam meningkatkan kinerja pegawai di provinsi Sulawesi Selatan. Ada pendekatan kuantitatif untuk topik ini. Populasi penelitian ini adalah 122 pekerja. Pengambilan sampel dilakukan melalui sampling jenuh, yang melibatkan survei seluruh populasi. Validitas, reliabilitas, normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, analisis regresi berganda, uji T, uji F, dan uji R^2 digunakan dalam analisis data penelitian ini dengan menggunakan program IBM SPSS Statistics 23. Temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam upaya peningkatan produktivitas di lingkungan BPSDM Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan ke depan, karena menunjukkan bahwa budaya organisasi dan perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Perubahan Organisasi, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE OFFICE OF THE HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT AGENCY (BPSDM) OF THE PROVINCIAL GOVERNMENT OF SOUTH SULAWESI

Annisa Zhalila Razak
Ria Mardiana
Isnawati Osman

The purpose of this study is to investigate the effect of organizational culture and organizational change on the BPSDM Office's (the Human Resources Development Agency) ability to improve employee performance in the province of South Sulawesi. There is a quantitative approach to this topic. This research had 122 workers as its population. Sampling is done via saturation sampling, which involves surveying the whole population. Validity, reliability, normalcy, multicollinearity, heteroscedasticity, multiple regression analysis, T test, F test, and R² test were used in this research's data analysis using the IBM SPSS Statistics 23 program. This study's findings can be used as a benchmark for future efforts to raise productivity in the BPSDM department of the South Sulawesi Provincial Government, as it demonstrates that organizational culture and organizational change significantly affect employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Organizational Change, Employee Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
4.1 Sistematis Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Tinjauan Teori	11
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.1.2 Kinerja Pegawai.....	16
2.1.3 Indikator Kinerja.....	17
2.1.4 Budaya Organisasi	18
2.1.5 Perubahan Organisasi	23
2.2 Penelitian Terdahulu.....	26
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	30
2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	30
2.3.2 Hubungan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	31
2.4 Kerangka Pemikiran	31
2.5 Kerangka Pemikiran	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Rancangan Penelitian	33
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	33
3.2.1 Tempat Penelitian.....	33
3.2.2 Waktu Penelitian.....	34
3.3 Populasi dan Sampel.....	34
3.3.1 Populasi.....	34
3.3.2 Sampel	34

3.4	Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	34
3.4.1	Jenis Data	34
3.4.2	Sumber Data.....	35
3.5	Teknik Sampling	35
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	36
3.6.1	Penelitian Lapangan (<i>field research</i>).....	36
3.6.2	Penelitian Kepustakaan (<i>library research</i>)	37
3.7	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	37
3.7.1	Variabel Independen	37
3.7.2	Variabel Dependen.....	37
3.7.3	Definisi Operasional	37
3.8	Instrumen Penelitian.....	38
3.9	Teknik Analisis Data.....	39
3.9.1	Uji Validitas dan Realibilitas.....	41
3.9.2	Uji Asumsi Klasik	42
3.9.3	Analisis Regresi Linear Berganda.....	44
3.9.4	Pengujian Hipotesis.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		47
4.1	Objek Penelitian.....	47
4.2	Hasil Penelitian	52
4.2.1	Deskripsi Data.....	52
4.2.2	Deskripsi Karakteristik Responden	52
4.2.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	55
4.2.4	Uji Kualitas Data	65
4.2.5	Uji Asumsi Klasik	68
4.2.6	Analisis Regresi Berganda	71
4.2.7	Pengujian Hipotesis.....	73
4.3	Pembahasan	76
4.3.1	Budaya Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai	76
4.3.2	Perubahan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai	78
4.3.3	Budaya Organisasi Sebagai Variabel Dominan.....	80
BAB V PENUTUP		82
5.1	Kesimpulan.....	82
5.2	Saran	83
5.3	Keterbatasan Penelitian	84
DAFTAR PUSTAKA		86
LAMPIRAN.....		90

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Kinerja 2019 dan 2020.....	5
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3. 1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	38
Tabel 3. 2 Skor Skala Likert	39
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	53
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	53
Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	54
Tabel 4. 5 Penetapan Score Range.....	55
Tabel 4. 6 Tabulasi Hasil Kuesioner Budaya Organisasi (X ₁).....	56
Tabel 4. 7 Tabulasi Hasil Kuesioner Perubahan Organisasi (X ₂).....	59
Tabel 4. 8 Tabulasi Hasil Kuesioner Kinerja Pegawai(Y).....	62
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X ₁)	65
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas Variabel perubahan Organisasi (X ₂).....	66
Tabel 4. 11 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)	67
Tabel 4. 12 Hasil Uji Reabilitas	68
Tabel 4. 13 Hasil Uji Normalitas – Kolmogorov Smirnov	69
Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	70
Tabel 4. 15 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda	72
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis Penelitian (Uji t).....	74
Tabel 4. 17 Koefisien Regresi Variabel Budaya Organisasi Dan Perubahan Organisasi.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir	31
Gambar 4. 1 Hasil Uji Heteroskedastitas	71

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN I Hasil Olah Data SPSS.....	91
--------------------------------------	----

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia mempunyai keunikan di antara sumber daya karena memiliki emosi, keinginan, kemampuan, informasi, motivasi, wewenang, dan kemampuan bekerja (rasio, rasa, dan niat). Upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya dipengaruhi oleh seluruh potensi sumber daya manusia tersebut. Meskipun ada kemajuan dalam teknologi, data, modal, dan komoditas, organisasi masih kesulitan mencapai tujuan mereka ketika sumber daya manusianya kurang (Sutrisno, 2017). Organisasi sangat bergantung pada sumber daya manusianya karena aset ini memfasilitasi pendirian dan kelangsungan operasi bisnis dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi adalah suatu wadah bagi kumpulan orang untuk bekerja sama dalam meraih tujuan organisasi. Organisasi terdiri atas minimal dua orang yang memiliki kesamaan visi. Selain itu, organisasi juga memiliki kemampuan dalam menggabungkan tugas, wewenang, serta tanggung jawab, sehingga dapat digerakkan sebagai satu kesatuan agar tercapainya tujuan tertentu. Manusia sebagai unsur utama organisasi harus dikelola dengan baik agar tujuan bersama dapat tercapai. Pengelolaan sumber daya manusia ini disesuaikan dengan fungsi dan tugas masing-masing anggota yang telah disepakati bersama (Utami *et al.*, 2021).

Organisasi didirikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu. Karakter dan pandangan setiap anggota staf lembaga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan misi organisasi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut bergantung kepada kinerja dan kemampuan pegawai dalam mengoperasikan divisi-divisi kerja yang terdapat di dalam instansi

tersebut. Pencapaian tujuan lembaga ini dimungkinkan, sebagian karena kerja keras dan keberhasilan yang telah ditunjukkan lembaga tersebut.

Menurut Mangkunegara (2017:67) "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Anda dapat mengukur kinerja seseorang dengan melihat pekerjaannya. Ini adalah perpaduan antara keterampilan, usaha, dan peluang mereka. Berdasarkan definisi yang diberikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan produk akhir dari usaha seorang pegawai, yang meliputi serangkaian langkah yang harus diikuti untuk mencapai tujuan peningkatan kinerja pegawai itu sendiri.

Pentingnya kinerja pegawai dalam mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih, serta dalam mendukung kegiatan pemerintah dalam melayani masyarakat secara menyeluruh, disoroti oleh Oktaresya (2021) pada organisasi pemerintah Indonesia. di dalamnya demi uang.

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Seperangkat nilai dinamis yang disetujui dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi dikenal sebagai "budaya organisasi", dan berpotensi meningkatkan efisiensi organisasi (Sudaryono, 2017). Dinamika tim, kepemimpinan, dan ciri-ciri organisasi, serta prosedur administratif yang relevan, semuanya akan berdampak signifikan terhadap budaya bisnis.

Norma perilaku yang biasanya dijunjung tinggi oleh anggota suatu organisasi tercermin dalam kebiasaan yang tertanam dalam strukturnya, itulah sebabnya budaya organisasi sangatlah penting. Badan tersebut dapat menginspirasi stafnya untuk melakukan perubahan positif dengan memupuk budaya perusahaan yang kuat. Dampak budaya perusahaan terhadap produktivitas pekerja sebelumnya telah ditunjukkan oleh Iqram (2018).

Selain faktor budaya organisasi, perubahan organisasi juga sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut Madsen (2020), perubahan organisasi

adalah suatu konsep yang menyatakan bahwa suatu organisasi berproses ke arah yang lebih baik dengan didorong oleh faktor eksternal dan internal yang kemudian akan menciptakan sebuah inovasi baru dan meningkatkan kinerja anggota yang sesuai dengan perkembangan zaman. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan *resources dan capabilities* dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

Perubahan organisasi memiliki esensi adanya suatu peningkatan kondisi yang lebih baik dari situasi sebelumnya. Hanya dengan kemampuan beradaptasi, perusahaan dapat bertahan dalam bisnisnya. Kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan keadaan baru menentukan seberapa sukses perusahaan tersebut, oleh karena itu penting untuk mengkaji setiap perubahan yang terjadi. Menurut Tambuwun (2018), seluruh karyawan suatu perusahaan harus menghadapi peristiwa drastis yang disebabkan oleh perubahan organisasi, dan perubahan ini hampir selalu mempunyai konsekuensi samping yang tidak menyenangkan.

Perubahan organisasi yang terjadi saat ini seperti restrukturisasi organisasi birokrasi yang pada hakekatnya adalah aktivitas untuk menyusun satuan organisasi yang akan disertai bidang kerja, tugas, dan fungsi tertentu. Selain itu perubahan yang terjadi juga adalah penyetaraan jabatan. Perubahan yang terjadi tidak hanya menimbulkan dampak positif saja, akan tetapi berpotensi

menimbulkan dampak negatif terlebih perubahan organisasi yang berlangsung dengan cepat. Perubahan organisasi dapat berdampak pada budaya organisasi dan kinerja pegawai, sehingga perubahan yang berlangsung dengan cepat membutuhkan perencanaan dan penyesuaian yang matang karena berhubungan dengan sumber daya manusia yang menjadi subjek utama dari perubahan tersebut. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rohim (2016), menyimpulkan terdapat pengaruh dari variabel perubahan organisasi terhadap variabel kinerja pegawai.

Badan Pemerintah BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan mendukung tujuan Gubernur Sulawesi Selatan dalam mengembangkan sumber daya manusia yang kompetitif dan terpercaya bagi provinsi tersebut.

Secara umum, Kantor BPSDM Sulawesi Selatan bertanggung jawab merencanakan dan melaksanakan pelatihan dan pendidikan aparatur pemerintah di Sulawesi Selatan. Sertifikasi kompetensi manajemen dan kelembagaan, pengembangan kompetensi teknis inti, pengembangan kompetensi teknis umum dan fungsional, serta pengembangan kompetensi bidang manajerial, semuanya menjadi tanggung jawab Kantor BPSDM Sulawesi Selatan. Pelatihan peningkatan sumber daya aparatur agar patuh terhadap peraturan perundang-undangan juga difasilitasi oleh Kantor BPSDM Sulawesi Selatan (<https://bpsdm.sulselprov.go.id/main>).

BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan berupaya melakukan perbaikan disegala bidang, melengkapi sarana dan prasarana yang dibutuhkan serta tindakan lain yang berhubungan erat dengan peningkatan kinerja. Namun, berdasarkan data dan hasil penelitian dilapangan berbeda antara tuntutan yang

harus dipenuhi dengan kenyataan yang ada sebagaimana penilaian kinerja pegawai Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan Pada Tabel 1.1. Berikut data Kinerja Pegawai tahun 2019 dan 2020 Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan :

Tabel 1. 1 Data Kinerja 2019 dan 2020

JENIS JABATAN	JUMLAH PEGAWAI		ORIENTASI PELAYANAN		INTEGRITAS		KOMITMEN		DISIPLIN		KEPEMIMPINAN	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
ESELON I	21	20	86,45%	89,90%	87,75%	90,20%	86,06%	89,00%	88,72%	89,43%	87,65%	89,10%
ESELON II	46	73	82,70%	62,51%	84,43%	90,84%	85,51%	78,08%	86,43%	72,51%	82,34%	76,20%
ESELON IV	76	36	80,58%	88,12%	71,82%	78,63%	75,14%	78,08%	77,58%	84,99%	78,40%	80%
TOTAL	143	129	82,24%	80,18%	81,33%	85,56%	82,24%	81,72%	84,24%	82,31%	82,50%	81,77%

Sumber: Data pegawai BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan Tahun 2023

Tabel di atas memberikan gambaran tentang kinerja pegawai berdasarkan jenis jabatan (ESELON I, ESELON II, dan ESELON IV) dalam beberapa aspek evaluasi, seperti orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kepemimpinan, pada tahun 2019 dan 2020. Berikut adalah penjelasan dari tabel tersebut.

Pertama-tama, perubahan organisasi terjadi pada jumlah pegawai di setiap tingkatan jabatan dari tahun 2019 ke tahun 2020. Jumlah pegawai pada ESELON I mengalami sedikit penurunan dari 21 menjadi 20, sementara ESELON II mengalami peningkatan signifikan dari 46 menjadi 73. Namun, ESELON IV mengalami penurunan jumlah pegawai dari 76 menjadi 36. Sebagai total, keseluruhan organisasi memiliki 143 pegawai pada tahun 2019 dan mengalami penurunan menjadi 129 pegawai pada tahun 2020.

Secara kualitatif, aspek-aspek evaluasi kinerja pegawai juga diperlihatkan. Orientasi pelayanan, yang mengukur sejauh mana pegawai fokus pada pelayanan, menunjukkan peningkatan di semua tingkatan jabatan. Integritas, yang mencerminkan tingkat kejujuran dan etika pegawai, meningkat

secara umum di semua eselon kecuali ESELON II yang mengalami penurunan. Komitmen, sebagai indikator kesetiaan pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab, mengalami variasi di setiap tingkatan jabatan, dengan ESELON II mengalami penurunan yang signifikan.

Disiplin, yang menilai tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan ketertiban, menunjukkan variasi yang cukup besar, dengan ESELON II mengalami penurunan yang mencolok. Kepemimpinan, sebagai parameter untuk menilai kemampuan para pimpinan dalam membimbing bawahannya, menunjukkan peningkatan di semua eselon, namun, ESELON II mengalami penurunan yang cukup mencolok.

Secara keseluruhan, evaluasi kinerja pegawai pada tahun 2020 menunjukkan penurunan dibandingkan dengan tahun 2019, terutama pada ESELON II. Penurunan ini bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti perubahan jumlah pegawai, perubahan tuntutan pekerjaan, atau faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja organisasi. Analisis lebih lanjut dapat dilakukan untuk memahami penyebab perubahan tersebut dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi ke depan.

Dalam evaluasi kinerja Kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan pada tahun 2019 dan 2020, terlihat perbandingan kinerja pegawai berdasarkan jenis jabatan (Eselon I, II, dan IV) yang dievaluasi melalui beberapa kriteria, seperti orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2019, sebagian besar jabatan Eselon (I, II, dan IV) mencapai nilai yang cukup tinggi dan stabil dalam hampir semua aspek kinerja yang dievaluasi. Hal ini menunjukkan tingkat kinerja yang memuaskan dari pegawai pada berbagai tingkatan jabatan. Namun, pada tahun

2020, terjadi penurunan kinerja terutama pada Eselon II yang menunjukkan penurunan yang cukup signifikan dalam beberapa aspek seperti orientasi pelayanan, komitmen, dan disiplin.

Dilihat dari tugas dan fungsi Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan memiliki peran yang sangat penting, maka seharusnya selaras dengan kualitas SDM pegawainya sehingga dapat mendukung tugas dan fungsi dari badan tersebut. Hal yang perlu dilakukan adalah membangun budaya organisasi dan menerima perubahan organisasi dalam kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan sehingga dapat mengarahkan pegawai untuk berkiblat pada pencapaian dan keberhasilan tujuan dengan hasil kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Namun, wawancara pertama peneliti dengan pegawai kantor BPSDM Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan mengungkapkan bahwa sebagian pekerja tidak menyadari pentingnya ketepatan waktu karena berbagai alasan, termasuk karena lokasi rumah mereka jauh dari tempat kerja, yang mana menyebabkan berkembangnya kebiasaan atau budaya buruk. Selain itu, terdapat juga pegawai yang belum sepenuhnya terbiasa dengan adanya perubahan organisasi yang terjadi seperti restrukturisasi organisasi birokrasi dan penyetaraan jabatan dimana jabatan eselon IV dihilangkan dan dialihkan ke jabatan fungsional sehingga pegawai terpaksa menduduki jabatan yang tidak sesuai dengan kemampuannya.

BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan menyadari dinamika yang telah dan sedang terjadi di organisasinya. Perubahan organisasi dalam hal perubahan struktur mempengaruhi perubahan strategi. Budaya perusahaan berpotensi memengaruhi strategi. Budaya perusahaan yang lebih positif dapat menghasilkan pekerja yang lebih bahagia dan lebih banyak berinvestasi dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Kinerja ideal pegawai berbanding lurus dengan kekuatan budaya organisasi, kekuatan motivasi berprestasi, dan sejauh mana perubahan organisasi disambut positif.

Berdasarkan uraian di atas, penulis melakukan penelitian "Pengaruh

Budaya Organisasi dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan diatas maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan?
- b. Apakah perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan?
- c. Variabel manakah yang dominan berpengaruh pada kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditentukan maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui :

- a. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan.
- b. Pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan.
- c. Variabel manakah yang dominan berpengaruh pada kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini maka penulis berharap dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan terhadap manajemen sumber daya manusia terlebih pada pengaruh budaya organisasi dan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai sehingga dapat dilakukan penelitian selanjutnya untuk lebih mengembangkan topik yang sudah diteliti maupun belum diteliti.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini merupakan upaya penulis untuk mengisi kesenjangan pengetahuan mengenai pengaruh budaya organisasi dan perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan.
- b. Selain itu, penelitian ini diyakini dapat menjadi sumber tambahan bagi rekan kerja yang membutuhkan sumber data untuk proyek penelitian mereka sendiri dengan judul dan tujuan akhir yang serupa.
- c. Kajian ini dimaksudkan untuk memberikan materi kepada Kantor BPSDM Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan untuk menilai budaya organisasi dan perubahan organisasi ke depan.

4.1 Sistematis Penulisan

Hasil dari penelitian ini akan dilaporkan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini dan melakukan analisis terhadap masalah pokok yang telah dikemukakan, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Untuk memahami bagaimana budaya organisasi dan perubahan berdampak terhadap kinerja pegawai di Kantor BPSDM Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, bab ini merinci desain penelitian, lokasi dan waktu, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, serta metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji validitas dan reliabilitas, kualitas data, asumsi klasik, dan hipotesis dimuat dalam bab ini, yang juga memuat gambaran umum tentang objek penelitian, data, karakteristik responden, dan variabel penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab yang menjabarkan kesimpulan penelitian, saran-saran yang diberikan oleh peneliti, beserta keterbatasan dari penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

Variabel-variabel penelitian ini—budaya organisasi, transformasi organisasi, dan kinerja pegawai—dijabarkan dan dijelaskan dalam tinjauan teori.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Definisi luas dari manajemen sumber daya manusia mencakup setiap dan semua tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Banyak pihak berwenang juga telah mengusulkan definisi manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi dengan tujuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dikenal sebagai manajemen sumber daya manusia (SDM) (Mondy dan Mortocchio, 2016). Manajer memastikan anggota stafnya memiliki pengetahuan, kemampuan, dan karakter yang penting untuk pekerjaan mereka. Menurut Kadek dan FoEh (2019), manajemen sumber daya manusia adalah metode strategis untuk mengawasi aset paling berharga suatu organisasi: karyawannya. Baik bekerja sendiri atau dalam tim, individu-individu ini memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, manajemen sumber daya manusia didefinisikan oleh Dessler (2013) sebagai aturan dan prosedur yang diperlukan seorang manajer untuk mengawasi sisi sumber daya manusia dalam pekerjaannya, yang mencakup tugas-tugas seperti perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan, dan evaluasi kinerja.

Luasnya pengelolaan sumber daya manusia, menurut banyak ahli, mencakup seluruh aspek pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari rekrutmen hingga pemberhentian, termasuk pelatihan dan pengembangan untuk memastikan karyawan tetap produktif.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017), menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan memerlukan pengorganisasian tenaga kerja dengan cara yang memenuhi tuntutan organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan. Proses perencanaan dilakukan dengan membuat program untuk personel.

b. Pengorganisasian

Yang dimaksud dengan “pengorganisasian” adalah proses penataan pekerja suatu perusahaan menurut struktur hierarki yang mencakup tugas, tanggung jawab, hubungan pelaporan, integrasi, dan koordinasi.

c. Pengarahan

Untuk mencapai tujuan organisasi, pekerja, dan masyarakat secara keseluruhan, arahan adalah tindakan yang memandu seluruh karyawan untuk bekerja sama secara efisien dan sukses.

d. Pengendalian

Yang dimaksud dengan “pengendalian” adalah proses mengarahkan sekelompok orang untuk melakukan suatu tindakan tertentu sesuai dengan pedoman atau rencana yang telah ditentukan. Tindakan akan dilakukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan perencanaan apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan.

2. Fungsi operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi, untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pelatihan dan pendidikan merupakan komponen kunci pembangunan, yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas praktis, intelektual, etika, dan teoritis pekerja.

c. Kompensasi

Istilah "kompensasi" mengacu pada manfaat moneter dan non-moneter yang diberikan kepada pekerja oleh pemberi kerja.

d. Pengintegrasian

Untuk menjalin hubungan kerja sama yang menguntungkan kedua belah pihak, integrasi adalah suatu proses yang mempertemukan tuntutan bisnis dan tuntutan karyawannya.

e. Pemeliharaan

Tujuan pemeliharaan adalah untuk menjaga pekerja dalam kondisi mental, fisik, dan loyalitas yang cukup baik agar mereka tetap bekerja sampai usia pensiun tiba. Program kesejahteraan yang mempertimbangkan kebutuhan mendasar pekerja dan diarahkan oleh konsistensi internal dan eksternal akan menjamin pemeliharaan yang baik.

f. Kedisiplinan

Karena tidak mungkin mencapai tujuan yang maksimal tanpa disiplin yang efektif, maka disiplin merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang paling esensial dan kunci dalam mencapai tujuan.

g. Pemberhentian

Berakhirnya masa jabatan karyawan secara resmi di suatu organisasi dikenal sebagai pemecatan. Banyak faktor, antara lain pensiun, keinginan karyawan atau perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, atau kedua-duanya, yang bisa menjadi penyebab terjadinya pemecatan seperti ini.

2.1.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

According to Hamali (2018), human resource management contains the following four objectives:

a. Tujuan sosial

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah untuk membantu bisnis dan organisasi lain memenuhi tuntutan masyarakat sekaligus mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul. Orang-orang mengandalkan dunia usaha dan organisasi lain untuk berbuat baik di dunia dan memberikan solusi terhadap masalah-masalah sosial. Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia di tempat kerja menyiratkan bahwa perusahaan harus memasukkan CSR (Corporate Social Responsibility) ke dalam pernyataan misi mereka secara keseluruhan. Hal ini mencakup inisiatif untuk meningkatkan dan memelihara lingkungan yang sehat, melakukan penelitian dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan, serta mendukung gerakan akar rumput dan acara komunitas.

b. Tujuan Organisasional

Untuk mencapai tujuannya, perusahaan atau kelompok lain menetapkan tujuan yang jelas. Untuk membuat perusahaan lebih produktif, departemen sumber daya manusia melakukan hal berikut:

1. Menyediakan staf yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
2. Maksimalkan penggunaan pekerja Anda.
3. Meningkatkan produktivitas dengan memfasilitasi upaya pekerja untuk mencapai kepuasan pribadi.
4. Menciptakan tempat kerja yang aman dan sehat, menjamin kesempatan kerja yang adil, dan menjaga hak-hak pekerja.
5. Menginstruksikan semua anggota staf tentang kebijakan sumber daya manusia perusahaan.

c. Tujuan fungsional

Kontribusi departemen SDM harus terus memenuhi atau melampaui persyaratan bisnis. Konsultasi yang efektif adalah komponen kunci dari manajemen sumber daya manusia, yang harus ditingkatkan oleh departemen SDM. Kapasitas untuk menyediakan program perekrutan dan pelatihan kerja semakin dituntut dari departemen sumber daya manusia. Ketika manajer lini menyarankan ide dan arahan baru, departemen sumber daya manusia harus siap bertindak sebagai pengecekan realitas.

d. Tujuan Individual

Tujuan individu suatu perusahaan atau organisasi adalah tujuan yang dimiliki setiap karyawan untuk dirinya sendiri yang ingin mereka capai melalui pekerjaan mereka di sana. Jika ambisi individu pekerja dan tujuan umum perusahaan bertentangan, mereka akan mencari pekerjaan di tempat lain. Sabotase karyawan, kinerja buruk, dan ketidakhadiran dapat diakibatkan oleh konflik antara tujuan organisasi. Diasumsikan bahwa perusahaan dapat memenuhi tuntutan pekerjaannya sehubungan dengan pekerjaannya. Pekerja akan berusaha lebih keras jika mereka mampu mencapai tujuan mereka

sendiri saat bekerja. Manajemen sumber daya manusia adalah tentang memastikan bahwa keterampilan, minat, keinginan, dan keahlian pekerja selaras dengan tuntutan pekerjaan dan paket kompensasi yang ditawarkan perusahaan.

2.1.2 Kinerja Pegawai

2.1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Sejauh mana hasil suatu lembaga sejalan dengan visi yang dijalankan oleh suatu perusahaan atau badan usaha serta pengetahuan mengenai dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional, keduanya bergantung pada kinerja pegawai, yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak-pihak tertentu (Rismawati dan Mattalata, 2018). Dalam optimisme yang selalu ada bahwa tujuan mereka akan terwujud, setiap lembaga dan organisasi berupaya untuk meningkatkan kinerja staf. Kemampuan lembaga dalam mencapai tujuannya berkaitan langsung dengan kualitas dan kuantitas sumber daya manusianya, oleh karena itu jelas bahwa kinerja pegawai merupakan hal yang sangat penting.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Berikut unsur-unsur yang mempengaruhi kinerja, seperti yang diungkapkan Mangkunegara (2017):

a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Keterampilan pengetahuan dan kecerdasan prospektif membentuk bakat seorang karyawan. Orang-orang dengan kecerdasan di atas rata-rata, ditambah dengan pelatihan yang tepat untuk pekerjaan tersebut dan kemampuan untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan setiap hari, akan lebih mudah memberikan hasil yang diinginkan pemberi kerja. Oleh karena itu, pekerja harus diberi tugas yang sesuai dengan kemampuannya.

b. Faktor Motivasi (*motivation*)

Cara seseorang menghadapi tantangan terkait pekerjaan membentuk tingkat motivasinya. Ketika pekerja termotivasi, mereka cenderung bekerja untuk mencapai tujuan bersama perusahaan mereka. Sikap mental positif adalah keadaan pikiran yang memotivasi orang untuk memberikan segalanya dalam pekerjaannya.

Berdasarkan informasi yang diberikan, peneliti dapat menyimpulkan bahwa ada banyak faktor, termasuk usaha karyawan itu sendiri serta pengaruh eksternal seperti bimbingan dan dukungan dari atasan dan lingkungan kerja yang dirancang dengan baik, yang berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

2.1.3 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016), menyebutkan indikator dari kinerja adalah sebagai berikut:

1. Istilah "kualitas kerja" mengacu pada sejauh mana seseorang memenuhi tanggung jawab pekerjaannya.
2. Kuantitas kerja seorang pekerja adalah jumlah total waktu yang mereka habiskan dalam sehari. Output dari setiap pekerja memberikan gambaran mengenai jumlah tenaga kerja tersebut.
3. Ketika seorang karyawan tepat waktu, dia mengerjakan tugas dengan tepat waktu sehingga tidak bertentangan dengan tanggung jawab lainnya.
4. Ketika energi, uang, teknologi, dan persediaan mentah suatu organisasi digunakan secara maksimal, setiap unit mampu memberikan hasil yang

lebih baik. Inilah yang disebut efektivitas.

5. Seseorang mencapai tingkat kemandirian ketika mereka dapat melakukan tugas pekerjaannya dengan sedikit atau tanpa pengawasan dari atasan.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pembentukan dan pemeliharaan hubungan budaya tidak dapat dipisahkan dari keberadaan dan pemeliharaan budaya organisasi, yang merupakan ciri setiap kelompok atau komunitas. Prinsip-prinsip yang digunakan sumber daya manusia untuk memenuhi tanggung jawabnya dan bertindak secara tepat di dalam perusahaan dikenal sebagai budaya organisasi (Sulaksono, 2019). Pendiri suatu organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap budaya pendiriannya, yang meliputi kebiasaan dan keyakinan pendirinya, dari situlah kata “budaya organisasi” berasal. Budaya menyatukan anggota kelompok berdasarkan pandangan dunia yang sama, yang pada gilirannya menghasilkan homogenitas perilaku dan organisasi (Qohar dan Rosyidi, 2017).

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai cara melakukan sesuatu di lokasi tersebut, menurut beberapa ahli. Budaya organisasi adalah gabungan dari pengalaman, filosofi, harapan, dan nilai-nilai anggotanya; hal ini, pada gilirannya, mempengaruhi cara anggota bertindak dalam semua aspek pekerjaan mereka, mulai dari proses internal hingga interaksi dengan dunia luar dan bahkan di masa depan.

2.1.4.2 Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

Busro (2018) berpendapat bahwa tujuan utama budaya perusahaan adalah untuk memberikan panduan kepada pekerja tentang bagaimana mereka harus:

1. Bersikap terhadap profesinya,
2. Beradaptasi terhadap rekan kerja, dan lingkungan kerjanya,
3. Berperilaku reaktif terhadap kebijakan pimpinannya.

Ketika ketiga hal sudah terlaksana, maka terbentuklah :

1. Sistem nilai
2. Kebiasaan dan,
3. Etos kerja yang terinternalisasikan dalam seluruh anggota organisasi

Ketika ketiga poin ini ada, maka akan mudah untuk menunjukkan rasa terima kasih kepada pekerja yang secara konsisten memberikan hasil yang lebih baik. Hasil yang lebih baik, lebih disiplin, termotivasi, dan lebih produktif dari perusahaan dengan budaya yang kuat.

Pimpinan organisasi mungkin berbuat lebih banyak untuk menumbuhkan budaya positif dengan menetapkan serangkaian aturan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan baru. Budaya perusahaan sebenarnya adalah norma dan praktik industrinya. Dengan kata lain, budaya ini unik bagi perusahaan ini dan milik semua orang yang bekerja di sana.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Budaya Organisasi

Berikut beberapa unsur yang mempengaruhi budaya perusahaan

menurut Afandi (2018):

1. Peran kepemimpinan. Gaya kepemimpinan organisasi adalah pendekatan manajer dalam menjalankan bisnis.
2. Kontrol diri. Ketaatan terhadap peraturan perusahaan adalah salah satu bentuk disiplin.
3. Keterkaitan organisasi. Semua tingkat hierarki organisasi saling bergantung melalui ikatan mereka satu sama lain.
4. Mengekspresikan pikiran. Pimpinan dan staf memiliki alur kerja yang mapan dalam hal komunikasi.

2.1.4.4 Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Secara umum, ada tiga jenis budaya organisasi, sebagaimana dinyatakan oleh Kreitner & Kinicki (2013: 86):

a. Budaya konstruktif

Dalam budaya konstruktif, pekerja termotivasi untuk terlibat dengan rekan kerja dan menyelesaikan tugas dengan cara yang memenuhi kebutuhan mereka sendiri untuk kemajuan dan peningkatan. Ide normatif budaya ini didasarkan pada upaya aktualisasi diri, saling menghormati, dan keharmonisan masyarakat.

b. Budaya pasif-defensif

Karyawan dalam budaya pasif-defensif diajarkan untuk menghindari konfrontasi dengan rekan kerja agar tidak membahayakan pekerjaan mereka sendiri. Pandangan normatif tentang ketergantungan, normativitas, persetujuan, dan rezeki diusung oleh masyarakat ini.

c. Budaya agresif-defensif

Untuk menjaga posisi dan prestise mereka, atasan yang agresif dan defensif mendorong karyawannya untuk bekerja keras. Ide-ide normatif yang merepresentasikan perlawanan, kekuasaan, persaingan, dan perfeksionisme lebih banyak terdapat di masyarakat ini.

2.1.4.5 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins menyatakan bahwa ciri-ciri berikut paling baik dalam merangkum budaya organisasi (2013: 247):

1. Kreativitas dan keberanian. Sejauh mana pekerja terinspirasi untuk berpikir out of the box dan mengambil risiko yang telah diperhitungkan
2. Harap perhatikan baik-baik. Tingkat akurasi, pemikiran kritis, dan orientasi detail yang dituntut dari anggota staf.
3. Manajemen yang berorientasi pada hasil lebih memperhatikan produk akhir dibandingkan metode dan prosedur yang menghasilkan produk tersebut.
4. Orientasi terhadap orang. Seberapa besar pengaruh manajemen bobot terhadap bagaimana hasil akan memengaruhi individu yang bekerja untuk perusahaan.
5. Orientasi untuk tim. Seberapa besar penekanan ditempatkan pada kerja tim dibandingkan upaya individu di tempat kerja.
6. Perilaku marah. Tingkat dimana individu lebih memilih untuk bersikap agresif dan kompetitif dibandingkan bersikap santai dan tidak tertarik.
7. Stabilitas dan kemantapan. Seberapa besar penekanan pada pemeliharaan pertumbuhan dalam operasi organisasi.

2.1.4.6 Indikator Budaya Organisasi

Berikut ciri-ciri budaya perusahaan menurut Afandi (2018):

1. Pelaksanaan norma

Ketika menyangkut apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam konteks tertentu, karyawan akan melihat norma-norma yang ada sebagai panduan. Dibutuhkan waktu bagi pendiri dan anggota organisasi untuk menetapkan standarnya. Memiliki standar yang ditetapkan tentang bagaimana anggota suatu organisasi harus bertindak memungkinkan tindakan kelompok tersebut lebih dapat diprediksi dan dikelola.

2. Pelaksanaan nilai-nilai

Orang dan kelompok bertindak sesuai dengan nilai-nilai mereka ketika mereka dihadapkan pada skenario pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip transparansi, kejujuran, dan integritas, yang dituangkan dalam kode etik dan moralitas, menjadi dasar tindakan yang harus diambil oleh masyarakat dan kelompok. berasumsi bahwa mereka harus berperilaku dengan kejujuran dan integritas yang tinggi.

3. Kepercayaan

Apa yang dianggap benar oleh perusahaan dan apa yang dianggap salah merupakan aspek keyakinan organisasinya. Misalnya, membayar gaji minimum yang sepadan dengan tuntutan pekerja akan meningkatkan motivasi, yang merupakan contoh bagaimana kepercayaan mencerminkan sifat moral atau kode etik suatu organisasi..

4. Pelaksanaan kode etik

Kode etik suatu masyarakat adalah kumpulan prinsip-prinsip moral yang telah dilestarikan selama bertahun-tahun. Kode etik adalah seperangkat prinsip yang diharapkan dipatuhi oleh anggota organisasi.

2.1.5 Perubahan Organisasi

2.1.5.1 Pengertian Perubahan Organisasi

Proses transformasi suatu organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang lebih efektif dikenal sebagai transformasi organisasi (Robbins, 2006). Melalui perubahan organisasi akan timbul sebuah respon karyawan terhadap perubahan organisasi, baik itu positif maupun negatif yang mana hal tersebut dinamakan dengan sikap terhadap perubahan organisasi.

2.1.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2006), ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.

- b. Kejutan Ekonomi, kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan- ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.
- c. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
- d. Tren Sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.
- e. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

2.1.5.3 Indikator Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2006), indikator perubahan dapat dikelompokkan dalam empat katagori :

a. Struktur

Mengubah struktur memerlukan penataan ulang rantai komando, pengerjaan ulang uraian tugas, atau modifikasi faktor struktural lain yang sebanding. Tugas dipisahkan, diorganisasikan, dan dikoordinasikan secara eksplisit dalam struktur organisasi. Mengubah struktur suatu organisasi dapat dicapai dengan memodifikasi satu atau lebih komponen utamanya. Tugas dibagi, diorganisasikan, dan dikoordinasikan secara resmi menurut struktur organisasi.

b. Teknologi

Alur kerja, prosedur, dan alat semuanya dapat berubah akibat kemajuan teknologi. Perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin.

c. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengan itu 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. Penempatan ruang kerja mempengaruhi kenyamanan para

tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai secara maksimal.

d. Pegawai Mengubah

Ketika kita berbicara tentang sikap, kemampuan, harapan, persepsi, dan perubahan perilaku karyawan, kita menyebut mereka sebagai karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja sama secara lebih efektif. Perubahan disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi pedoman atau acuan penelitian empiris bagi penulis dalam memahami penelitian ini.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun	Metedologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus Rebranding Pada Universitas Trilogi) (Rifani <i>et al.</i> , 2019)	Variabel Independen : Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Dosen Dan Karyawan Di Perguruan Tinggi Swasta Sampel : 31 responden Metode Analisis : Path Analysis	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa perubahan organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi yang berdampak terhadap kinerja dosen dan karyawan. Akan tetapi, jika perubahan organisasi diuji secara langsung terhadap kinerja dosen dan karyawan, perubahan organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan.
2.	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat	Variabel Independen : Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi	Perubahan Organisasi dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan Motivasi secara

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun	Metedologi Penelitian	Hasil Penelitian
	Pengkajian Dan Pengembangan Islam Jakarta (Hasanah, 2018)	Dan Motivasi Variabel Dependen : Kinerja Pegawai Sampel : 46 responden Metode Analisis : Regresi linier berganda	parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada KSU Tabungan Nasional, Singaraja) (Meitriana, 2017).	Variabel Independen : Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Karyawan Sampel : 31 responden Metode Analisis : analisis regresi linier berganda.	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X) mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai signifikan sebesar 0,000 (pada tingkat kesalahan 5%), sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Koperasi Serba Usaha Tabungan Nasional Singaraja.
4.	Pengaruh Manajemen Perubahan, Organisasi Pembelajaran, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto (Astria, 2022).	Variabel Independen : Pengaruh Manajemen Perubahan, Organisasi Pembelajaran, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Variabel Dependen : Kinerja Pegawai Sampel : 32 responden Metode Analisis : analisis regresi linier berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Manajemen perubahan, Organisasi pembelajaran, Budaya organisasi dan Motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto. kemudian Manajemen perubahan, organisasi pembelajaran, dan budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.
5.	Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan	Variabel Independen : Perubahan Organisasi dan Budaya	Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan bahwa: (1) perubahan organisasi berpengaruh positif

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun	Metedologi Penelitian	Hasil Penelitian
	(Franadita <i>et al.</i> , 2022)	Organisasi Variabel Dependen : Kepuasan dan Kinerja Karyawan Metode penelitian : Studi literatur	dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (4) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6.	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Sikap Perubahan Organisasi Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi (Nasution <i>et al.</i> , 2022)	Variabel Independen : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Variabel Dependen : Sikap Perubahan Organisasi Variabel moderasi : Komitmen Organisasi Sampel : 45 Responden Metode Analisis : Regresi moderasi	Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, tujuan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap sikap terhadap perubahan organisasi, dan tujuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Selain itu, budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap sikap terhadap perubahan organisasi. komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap perubahan organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi sebagai intervensi antara budaya organisasi dan sikap perubahan organisasi, komitmen organisasi sebagai intervensi antara kepuasan kerja dan sikap perubahan organisasi, dan organisasi komitmen sebagai intervensi antara budaya organisasi dan sikap perubahan organisasi, tidak signifikan.
7.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kelurahan Cipinang Cempedak Jakarta Timur (Lawu, 2019)	Variabel Independen : Budaya Organisasi Variabel Dependen :	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Kelurahan Cipinang Cempedak Jakarta Timur.

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun	Metedologi Penelitian	Hasil Penelitian
		Kinerja Pegawai Sampel : 30 Responden Metode Analisis : Regresi linier berganda	
8.	Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin) (Simbolon <i>et al.</i> , 2013)	Variabel Independen : Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Variabel Dependen : Kinerja Pegawai Sampel : 32 Responden Metode Analisis : Regresi linier berganda	Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh transformasi organisasi dan sebagian budaya organisasi, menurut penelitian tersebut. Faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan fisik transformasi organisasi memiliki dampak paling besar terhadap kinerja karyawan, namun variabel budaya yang berkaitan dengan perhatian terhadap detail memiliki dampak terbesar.
9.	<i>Effects of Organizational Culture on Employee Performance (Case Study of Wartsila - Kipevu li Power Plant)</i> (Wambugu, 2014)	Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei (<i>Survey Research</i>) dengan populasi sasaran yang terdiri dari sampel sensus bertingkat 63 anggota staf dari organisasi di tingkat yang berbeda.	Berdasarkan hasil penelitian ini mengungkap bahwa Nilai-nilai dalam budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan di Wärtsilä.

No.	Judul Penelitian, Nama Peneliti dan Tahun	Metedologi Penelitian	Hasil Penelitian
10.	<i>Effect of Organizational Change on Employee Performance among selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi</i> (Methode <i>et al.</i> ,2019)	Penelitian ini mengadopsi desain <i>cross-sectional</i> , populasi sarannya adalah 163 karyawan dan jumlah sampel 116, namun hanya 104 yang berhasil berpartisipasi dalam penelitian ini.	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi diartikan sebagai fondasi yang mengikat perusahaan melalui prinsip-prinsip yang dipegang, infrastruktur sosial yang diterapkan, serta tujuan sosial yang ingin dicapai. Tiap-tiap perusahaan memiliki interpretasi khusus terkait konsep budaya ini, yang mencakup elemen seperti identitas, ideologi, nilai-nilai, norma-norma kerja, eksistensi, regulasi, pandangan filosofis, target-target, semangat, sumber-sumber informasi, gaya, dan visi. Secara keseluruhan, budaya organisasi (*corporate culture*) dapat didefinisikan sebagai panduan internal yang berlaku di perusahaan, yang menjadi acuan bagi anggota organisasi dalam menjalankan kewajiban mereka dan menerapkan nilai-nilai tertentu dalam konteks perusahaan tersebut (Oktaresya, 2021). Berdasarkan

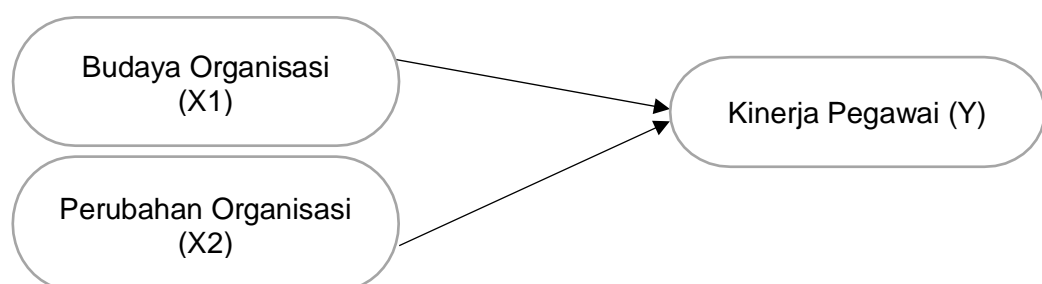
penelitian yang dilakukan oleh Fatimah (2020), mendapatkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2 Hubungan Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Perubahan dalam organisasi yang melibatkan perubahan dalam struktur, tujuan, teknologi, serta lingkungan kerja juga mengakibatkan perubahan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia. Dalam konteks perubahan ini, karyawan diharapkan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan baru, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka (Utami et al., 2017). Dampak besar perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan ditunjukkan dalam penelitian Shabrina (2021).

2.4 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2019), kerangka berpikir merupakan kerangka konseptual yang mengikat teori dengan banyak elemen yang dianggap menjadi perhatian kritis. Dalam skenario ini budaya organisasi (X1) dan transformasi organisasi (X2) sebagai variabel independen, sedangkan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Hal ini didasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, tujuan kajian, dan tinjauan pustaka.



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir

Sumber : Dikembangkan oleh penulis

2.5 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian, hipotesis berfungsi sebagai hipotesis kerja ketika tidak adanya solusi yang lebih permanen terhadap suatu topik penelitian (Sugiyono, 2019). Studi ini beroperasi pada premis bahwa:

- H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan.
- H2 : Perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan.
- H3 : Terdapat variabel yang dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai, baik itu budaya organisasi atau perubahan organisasi.