

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Perubahan Organisasi

2.1.1.1 Definisi Perubahan Organisasi

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

Robbins (2006:217) dalam Rahardian (2013,18) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Robbin dan Conter (2012:4)

mengemukakan bahwa Perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknologi.

Perubahan organisasi adalah upaya masyarakat dalam organisasi tersebut, bekerja sama dalam mencapai suatu tujuan yang sama, dengan melakukan perubahan-perubahan organisasi dalam berbagai aspek. Atau melakukan berbagai penyesuaian dengan perkembangan zaman yang terus berkembang. Agar tujuannya dapat tercapai, dan dapat bertahan dalam perubahan besar dunia. Perubahan merupakan suatu kekuatan yang sangat hebat, yang dapat memotivasi atau mendemotivasi. Perubahan berarti meninggalkan sesuatu yang lama menjadi sesuatu yang baru. Perubahan dapat dilakukan setelah melihat urgensi pada organisasi. Brian Clegg (2010:31) dalam Debrake Shiskia (2017: 2860).

Perubahan lingkungan Organisasi dalam bisnis demikian kuat pengaruhnya terhadap organisasi. Setiap perubahan yang terjadi selalu akan membawa dampak bagi setiap aspek organisasi seperti : nilai tambah hasil, struktur kompleks, span of control, manajemen, kelompok kerja, susunan pekerjaan, proses aktivitas dan bentuk komunikasi atau pendelegasian. Isniar et al, (2018:55).

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat diri dengan perubahan tersebut. Robbins (2006:217) dalam Rahardian (2013,18)

Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda dari keadaan sebelumnya. Pemahaman umum seperti ini sesuai dengan pendapat Robbins sebagai berikut: “Perubahan organisasi adalah membuat sesuatu menjadi lain, akan tetapi pemahaman demikian tidak dapat diterima karena perubahan mesti mempunyai tujuan, yaitu terjadi perbaikan atau peningkatan (improvement) kinerja organisasi yang tidak sekedar melakukan perubahan tetapi juga menghasilkan perbaikan. (Farlan, 2016:1068).

Perubahan organisasi akan mengarah pada opsi maju apabila ada kesinambungan yang harmonis antara system dan pelaksanaannya. Suasana yang berlangsung pada sistem tersebut tertata dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur atau membuat inovasi yang kooperatif satu sama lain. Contohnya, apabila sebuah perusahaan mengalami kenaikan saham pada suatu periode hal itu tidak lepas dari rancangan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*) yang mapan. Apabila perencanaan sebuah organisasi mapan, namun kontrolingnya lemah, maka kenaikan saham akan terjadi kalau ada keberuntungan saja.

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 Indikator Perubahan Organisasi

Menurut Robbins (2006:217) dalam Rahardian (2013,18), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat katagori :

1. Struktur

Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam dalam hubungan wewenang, rancang ulang pekerjaan, tau variabel struktural serupa. Struktur organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembangian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2002:218) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu :

- 1) Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
- 2) Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
- 3) Rantai komando, merupakan alur perintah dan wewenang berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
- 4) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
- 5) Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan suatu keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
- 6) Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dilakukan berdasarkan aturan.

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. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor intern dan eksteren organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi

terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al (1997) secara mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi :

1. Dukungan pengetahuan komputer secara intern organisasi (*Internal support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengetahui komputer
2. Pengalaman pelatihan intern organisasi (*Internal training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau dari spesialisasi komputer yang ada didalam organisasi perusahaan
3. Dukungan manajemen (*Manajemen support*), merupakan tingkatan dukungan secara umum yang diberikan oleh Top Manajemen dalam perusahaan.
4. Pengetahuan komputer secara eksteren organisasi (*External support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan komputer untuk perusahaan kecil.
5. Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (*External training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau spesialisasi komputer dari pihak luar perusahaan.

3. Penataan fisik

Mengubah penataan fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam bekerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dengan

satu 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.

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. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009:404) perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. 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.

2.1.1.3 Macam-Macam Perubahan Organisasi

Grundy (2004:34) dalam Rahardian (2013:12) dalam bukunya Sulaksana menyebutkan ada tiga macam perubahan diantaranya :

1. Perubahan jenis pertama sebagai "*smooth incremental change*", dimana 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*", yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Contohnya dinegara kita adalah privatisasi sektor telekomunikasi dan perum bulog sendiri. Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan secara evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk menjadi efektif. Ada sejumlah cara yang diterapkan

oleh suatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu misalnya dengan cara restrukturisasi (*reengineering*) dan inovasi.

4. Restrukturisasi

Ada dua macam langkah inti pada kegiatan Restrukturisasi :

1. Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan cara meniadakan divisi-divisi, departemen-departemen atau tingkatan-tingkatan dalam hirarki.
2. 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 pengoprasian yang baru, agar dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Perubahan Organisasi

Sebuah perubahan dan pengembangan dapatlah terjadi pada apapun dan siapapun tidak terkecuali dengan organisasi. Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan namun tidak dapat dihindari namun harus dihadapi Perubahan terhadap suatu organisasi disebabkan oleh dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal.

A. 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
- b. Problem dalam proses kerja sama
- c. Problem keuangan

Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Hubungan antar anggota yang kurang harmonis merupakan salah satu problem yang lazim terjadi. Dibedakan menjadi dua, yaitu: problem yang menyangkut hubungan atasan bawahan (hubungan yang bersifat vertikal), dan problem yang menyangkut hubungan sesama anggota yang kedudukannya setingkat (hubungan yang bersifat horizontal). Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. 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.

Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah.

Dari perubahan tersebut tentunya akan berdampak pada beberapa perubahan dalam organisasi tersebut, seperti perubahan sifat organisasi. Untuk menangani masalah tersebut, haruslah organisasi tersebut menetapkan suatu tindakan atau kebijakan dan penyesuaian diri agar sifat organisasi yang sebelumnya tidak lenyap dan terganti. 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.

Dalam melakukan perubahan dalam suatu organisasi umumnya tidak berjalan dengan begitu lancar karna terdapat beberapa hambatan dalam proses perubahan tersebut. Hambatan tersebut umumnya terjadi dari luar atau dari faktor ekstenal.

B. Faktor Eksternal

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

lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya.

2.1.2 Pengembangan Organisasi

2.1.2.1 Definisi Pengembangan Organisasi

Dalam mengembangkan organisasi bisnis (perusahaan) dibutuhkan sumber daya manusia (karyawan) yang memiliki kualitas dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan. Hal ini dilakukan oleh manajemen agar tujuan organisasi dapat sesuai dengan yang diharapkan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya bergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru pada faktor manusianya yang berdampak pada kinerja individu karyawan. Maskoro (2018:44)

Udai (2005:265) dalam Farlan (2016,1059) menyatakan pengembangan organisasi adalah suatu usaha yang direncanakan, yaitu dimulai oleh para ahli proses untuk membantu sebuah organisasi mengembangkan ketrampilan diagnostiknya, kemampuan penguasaannya, strategi hubungannya dalam bentuk sistem- sistem sementara atau setengah tetap, dan persamaan budaya.

Pada dasarnya pengembangan organisasi penting untuk dilakukan karena mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2010).

Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Danang Sunyoto dan Burhanudin (2015:170) mengatakan bahwa pengembangan organisasi adalah sekelompok teknik atau intervensi yang digunakan untuk menerapkan perubahan dalam organisasi.

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 melalui penerapan teknik-teknik ilmu perilaku (Ency of professional management 1978) dalam Amalia (2017:04)

Organisasi yang efektif akan melakukan perubahan yang terencana untuk keseluruhan perangkat maupun sistem, struktur, budaya, dinamika kelompok, kualitas SDM, strategi bisnis, dan lain sebagainya

2.1.2.2 Indikator Pengembangan Organisasi

Isniar, et al (2018:56) perkembangan organisasi internal dalam lingkungan bisnis meliputi permasalahan manajemen puncak (nilai budaya, hak dan etika, serta program perkembangan dan karir), struktur organisasional (Manajemen SDM strategis), budaya organisasi (filosofi SDM), ukuran organisasional (pengendalian perilaku). Berbagai perkembangan organisasi internal tersebut meliputi :

1. Tantangan Kualitas

Yang berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas, tingginya tuntutan untuk semakin kreatif, berani mengambil resiko, dapat beradaptasi, mampu bekerja dalam kelompok serta bertambahnya tekanan untuk meningkatkan kualitas kerja dan partisipasi kerja tim.

2. Tantangan Ilmu

Yang berupa perubahan struktural dan perubahan peran dari SDM, bertambahnya tekanan untuk membuktikan peran dari SDM dalam meningkatkan kualitas SDM dan memberikan pelayanan terbaik kepada dept lain, semakin bervariasinya pengalaman dan latar belakang karyawan yang aktif berkarya dan berkontribusi langsung dalam suatu organisasi.

3. Tantangan Sosial

Yang berupa penanganan kompetensi karyawan dengan cara perusahaan menangani konflik kerja, makin meningkatnya tekanan untuk mengukur produktivitas kerja karena adanya *benchmarking*, maka organisasi harus berlomba dalam meningkatkan kinerja agar mampu bersaing di arena bisnis global dan berubahnya tekanan dari penghargaan berdasarkan lama pekerjaan ke penghargaan berdasarkan lama pekerjaan ke penghargaan berdasarkan prestasi kerja.

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.

2.1.2.3 Tujuan Pengembangan Organisasi

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

2.1.3 Hubungan Antar Manusia

2.1.3.1 Definisi Hubungan Antar Manusia

Effendy (2009:50) dalam Syardiansah, et al (2018:111) menyatakan *human relation* merupakan komunikasi persuasif yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara tatap muka dalam situasi kerja dan dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan semangat dalam bekerja dan bekerjasama agar dapat mencapai hasil yang memuaskan. Hubungan antar manusia menurut Hasibuan (2009: 137) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama. Menurut Davis (2009:59) hubungan antar manusia adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain baik dalam situasi tentang kerja atau dalam organisasi kekerjaan.

Selanjutnya, Menurut Siagian (2012: 110), hubungan antar manusia, baik buruknya manajemen tergantung pada baik buruknya kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan tersebut tergantung baik buruknya hubungan antar manusia yang diterapkan di instansi, hubungan antar manusia yang dimaksudkan disini adalah hubungan yang baik yang dilakukan antara pegawai dengan sesama pegawai dan pegawai dengan atasan dalam instansi tersebut.

Human relation (hubungan antar manusia) adalah suatu hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya keinginan bersama (Hasibuan, 2009:137).

Dalam organisasi, karyawan dituntut untuk memiliki hubungan kemanusiaan yang baik, yang diantaranya adalah hubungan terhadap pimpinan, bawahan, maupun rekan kolega.. Human relation (hubungan antar manusia) merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karena berkaitan dengan komunikasi yang meliputi pikiran, perasaan dan kerja sama dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga karyawan akan merasa nyaman dan fokus dalam melaksanakan tugas dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.(Dhian Rosalina dan Devi Apiska. 2018:12)

Menurut Djaja (2011:142), manfaat dari Human Relation yaitu :

1. Mencegah salah pengertian antara pimpinan dan bawahan
2. Mengembangkan kerja sama antara pimpinan dan bawahan.

3. Dapat membentuk suatu teamwork yang efektif.
4. Mengerahkan individu dalam kelompok pada suatu tujuan.

Sedangkan menurut Effendi (2009:71), Human Relation yang baik sangat dibutuhkan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan menerapkan prinsip-prinsip human relation dengan baik. Dalam kegiatan human relation seorang pemimpin perusahaan berusaha memecahkan masalah-masalah yang menimpa bawahannya secara individual. Tujuannya untuk menggugah kegairahan dan kegiatan bekerja dengan semangat kerjasama yang produktif dengan perasaan bahagia dan hati yang puas, baik kepuasan ekonomis, psikologis maupun kepuasan sosial. Human Relation mempunyai fungsi untuk memotivasi para karyawan, membangkitkan motif mereka, menggugah daya gerak mereka untuk bekerja lebih giat.

2.1.3.2 Indikator Hubungan Antar Manusia

Effendy (2009:50) Syardiansah, at all (2018:111) hubungan antar manusia mempunyai beberapa faktor yaitu:

1. Komunikasi. Melalui komunikasi diharapkan dapat membangun kepercayaan antar sesama karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
2. Kepercayaan. Kepercayaan di antara sesama karyawan karyawan harus dibangun agar komunikasi di dalam organisasi atau perusahaan tidak terganggu.

3. Etika. Pelanggaran etika dapat menyebabkan stres dan tekanan dalam diri karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan.
4. Keadilan. Perusahaan atau organisasi harus memperlakukan semua karyawan dengan perlakuan yang konsisten dalam berbagai situasi.

2.1.3.3 Teknik-Teknik Hubungan Antar Manusia

Hubungan manusiawi dapat dilakukan untuk menghilangkan hambatan-hambatan komunikasi, meniadakan salah pengertian dan mengembangkan segi konstruktif sifat tabiat manusia (Onong, 2001) dalam Syardiansyah (2018:112).

Dalam derajat intensitas yang tinggi, hubungan manusiawi dilakukan untuk menyembuhkan orang yang menderita frustrasi. Frustrasi timbul pada diri seseorang akibat suatu masalah yang tidak dapat dipecahkan olehnya. Dalam kehidupan sehari-hari siapa pun akan menjumpai masalah, ada yang mudah dipecahkan, ada juga yang sukar dipecahkan. Akan tetapi masalah yang bagaimanapun akan diusahakan supaya hilang. Orang tidak akan membiarkan dirinya dipusingkan oleh masalah. Dan masalah orang yang satu tidak sama dengan masalah orang lain.

Misalnya sakit, tidak lulus ujian, lamaran kerja tidak diterima, mobil rusak atau kecelakaan, suami atau istri menyeleweng, anak morfinis, tidak mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan, permohonan atas sesuatu hal yang tidak diterima, dan lain-lain semua itu bisa menyebabkan seseorang frustrasi.

Orang yang menderita frustrasi dapat dilihat dari tingkah lakunya; ada yang merenung dengan wajah murung, lunglai tak berdaya, putus asa, mengasingkan diri, mencari dalih untuk menutupi kemampuannya, mencari kompensasi, berfantasi diri, atau bertingkah laku kekanak-kanakan. Apabila frustrasi itu diderita oleh karyawan, apabila dalam jumlah yang banyak maka akan mengganggu jalannya kegiatan perusahaan dimana akan menjadi rintangan bagi tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Tidaklah bijaksana jika seorang pemimpin menanggapi karyawannya yang frustrasi dengan tindakan kekerasan. Di sinilah pentingnya peran hubungan manusiawi. Dimana dia harus membawa penderita dari situasi masalah (problem situation) kepada perilaku penyelesaian masalah (Onong, 2001).

Dalam kegiatan hubungan manusiawi ini ada teknik yang bisa digunakan untuk membantu mereka yang sedang menderita frustrasi yakni dengan apa yang disebut konseling (counseling). Yang bertindak sebagai konselor (counselor) bisa dilakukan oleh pemimpin perusahaan, kepala humas, atau kepala-kepala lainnya (kepala bagian, seksi, dan lain-lain).

Tujuan konseling adalah membantu konseli (counselee), yakni karyawan yang menghadapi masalah atau yang menderita frustrasi, untuk memecahkan masalahnya sendiri atau mengusahakan terciptanya suasana yang menimbulkan keberanian untuk memecahkan masalahnya.

Dalam kegiatan hubungan manusiawi ini terdapat dua jenis konseling, bergantung pada pendekatan (approach) yang dilakukan. Kedua jenis konseling

tersebut ialah directive counseling, yakni konseling yang langsung terarah dan non directive counseling yakni konseling yang tidak langsung terarah.

Selain dengan konseling, ada beberapa teknik dalam hubungan antar manusia antara lain :

- 1) Tindakan sosial Tindakan sosial menurut Max Weber adalah tindakan seorang individu yang dapat mempengaruhi individu lain dalam masyarakat.
- 2) Kontak sosial Kontak sosial adalah hubungan antara satu pihak dengan pihak lain yang merupakan terjadinya awal interaksi sosial.
- 3) Komunikasi sosial Proses komunikasi terjadi saat kontak sosial berlangsung. Secara harfiah komunikasi merupakan hubungan atau pergaulan dengan orang lain.

Kunci aktivitas human relations adalah motivasi, memotivasikan karyawan untuk bekerja giat berdasarkan kebutuhan mereka secara memuaskan, yakni kebutuhan akan upah yang cukup bagi keperluan hidup keluarganya sehari-hari, kebahagiaan keluarganya, kemajuan dirinya sendiri, dan lain sebagainya. Seseorang memasuki suatu organisasi, karena ia berpikir organisasi akan dapat membantu dia untuk mencapai tujuannya. Demikian pula para karyawan, mereka mempunyai organisasi, mereka anggota organisasi kekerjaan dimana mereka bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pemimpin organisasi tersebut dapat mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas para karyawan dan mengkooperasikan hasrat-hasrat mereka untuk bekerja bersama-sama. Ini semua

tertuju kepada sasaran yang direncanakan, dan di sini komunikasi memegang peranan penting. Human relations seperti ditegaskan di muka adalah komunikasi persuasif.

Dengan melaksanakan human relations itu pemimpin organisasi atau pemimpin kelompok melakukan komunikasi dengan karyawannya secara manusiawi untuk menggiatkan mereka bekerja bersama-sama, sehingga hasilnya memuaskan di samping mereka bekerja dengan hati yang gembira.

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja secara umum bisa diartikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain hal tersebut kinerja juga bisa dimaknai sebagai suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan diartikan untuk mencapai tujuan yang diharapkannya.

Menurut Notoatmodjo (2003:23) dalam Herianus Peoni (2014:10) mendefinisikan bahwa: “kinerja karyawan adalah ukuran dalam suatu organisasi sampai sejauh mana karyawan terhadap pekerjaannya serta sampai seberapa besar penghargaan yang diberikan perusahaan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia”. Kegiatan kinerja menurut Sedarmayanti (2001:9) adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas Kerja (*Quality of Work*)
- b. Kecakapan (*Promptness*)
- c. Inisiatif (*Iniciative*)
- d. Kemampuan (*Capability*)
- e. Komunikasi (*Communication*)

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pelaksanaan kerja yang menjadi tugas yang harus dicapai sesuai dengan target dan tanggung jawab seseorang maupun kelompok untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang ditetapkan.

Menurut Bangun (2012:231), Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Sedangkan menurut Umar (2009:164) dalam Dhian Rosalina (2018:13) , secara umum kinerja mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Selanjutnya Wibowo (2012:209) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Selanjutnya Rivai dan Basri (2012:14) menyatakan kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja adalah hasil dari seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar

hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama

2.1.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Menurut Bernadin dan Russel (2003) yang diterjmaahkan oleh Khaerul Umam (2010:191), untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, ada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan yang lain.
4. Efektivitas Biaya (*Cost Effectiveness*) merupakan tingkatan dimana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan

yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal Infact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Sesuai dengan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan di atas, maka dalam peneitian ini penulis mengacu pada indikator kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Khaerul Umam (2011:191), yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan hubungan antar perseorangan pada KPP Pratama Bandung Bojonagara. Dengan alasan indikator kinerja tersebut secara jelas dapat mempermudah peneliti dalam melihat, mengumpulkan dan menganalisa data kinerja karyawan yang dapat diukur dari keberhasilan dari segi kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu dalam.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Karyawan

Tinggi rendahnya kinerja seseorang tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Menurut Anwar Prabu mangkunegara (2009:67), menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67), dirumuskan bahwa factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

Sedangkan menurut A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dari faktor eksternal: “Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi”.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu. Tinggal bagaimana kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut. Sedangkan faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi sebagai mana yang dijelaskan oleh Maluyu S.P. Hasibuan (2011) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan

mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu, lingkungan kerja dan beban kerja yang diberikan kepada pegawai.

Selain kedua faktor di atas prestasi kerja/kinerja juga dipengaruhi oleh beban kerja atau besaran pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan. “Beban Kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/organisasi dan merupakan hasil kali antara jumlah pekerjaan dengan waktu. Setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan dirinya sendiri maupun masyarakat disekelilingnya, untuk itu perlu dilakukan adanya penyerasian antara kapasitas kerja, beban kerja dan lingkungan kerja, sehingga diperoleh produktivitas yang optimal (UU Kesehatan No. 36 Tahun 2009)”.

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, penulis mempelajari penelitian terdahulu untuk menjaga keaslian penelitian, dan dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu tentang Perubahan Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan

No	Penulis	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil penelitian
1	Debrike Shiskia Mudeng, Altje Tumbel, Rita Taroreh	Pengaruh perubahan organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada kpknl manado (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • menggunakan Perubahan Organisasi. • menggunakan Kinerja Karyawan. 	Penulis menggunakan penelitian empat variabel sedangkan penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel.	Hasil penelitian menunjukkan Perubahan Organisasi dan Pengembangan Karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelalng (KPKNL) Manado.
2	Ferlan Agustinus Poluakan	Pengaruh perubahan dan pengembangan organisasi terhadap kinerja karyawan pt. Sinar galesong prima manado (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • menggunakan Perubahan Organisasi, • menggunakan Pengembangan Organisasi • menggunakan Kinerja Karyawan. 	Penulis menggunakan penelitian empat variabel sedangkan penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel.	Secara parsial, variabel Pengembangan Organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Sinar Galesong Prima Manado.
3	Sunaryo	Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan (2017)	<ul style="list-style-type: none"> • menggunakan Perubahan Organisasi, • menggunakan Kinerja Karyawan dan sama-sama menggunakan empat variabel 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbedaannya peneliti terdahulu menggunakan variabel Budaya Organisasi • menggunakan variabel Perilaku Kerja. 	Secara bersama – sama Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan di PT Sisirau Medan.

No	Penulis	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil penelitian
4	Eka Cahyani Putri Susanti, Mochammad Al Musadieq, Ika Ruhana	Pengaruh <i>human relation</i> (hubungan antar manusia) dan kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Cipta Karya Kabupaten Lamongan) (2014)	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama menggunakan Variabel Hubungan antar Manusia. • menggunakan Variabel Kinerja Karyawan. 	Penulis menggunakan penelitian empat variabel sedangkan penelitian terdahulu menggunakan tiga variabel.	Hasil pengujian analisis regresi linier berganda secara parsial dengan menggunakan uji t menunjukkan bahwa hipotesis II diterima, menyatakan bahwa komunikasi, kondisi fisik lingkungan kerja, dan kondisi non fisik lingkungan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Syardiansah, Dhian Rosalina, Devi Apiska	Analisis Hubungan Antar Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. (2018)	<ul style="list-style-type: none"> • Sama-sama menggunakan variabel Hubungan Antar Manusia. • mengunakan Variabel Kinerja Karyawan 	Penulis menggunakan penelitian empat variabel sedangkan peneliti terdahulu menggunakan dua variabel.	Hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Timbang Langsa. Hal ini menunjukkan semakin baik hubungan antar karyawan maka akan berdampak baik terhadap peningkatan kinerja karyawan itu sendiri.
6.	Anne Wanjiku Karanja	<i>Organizational Change and Employee Performance: A Case on the Postal Corporation of Kenya.</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan variabel Perubahan Organisasi. • menggunakan Variabel Kinerja Karyawan. 	Peneliti sebelumnya menggunakan dua variabel sedangkan penulis menggunakan empat variabel.	Jelas dari penelitian ini bahwa perubahan dapat mempengaruhi semua aspek operasi dan fungsi organisasi. Sebagian besar perubahan dalam organisasi dipicu oleh kebutuhan untuk menanggapi tantangan atau peluang baru yang disajikan oleh lingkungan

No	Penulis	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil penelitian
					eksternal, atau sebagai antisipasi terhadap kebutuhan untuk mengatasi potensi masalah di masa depan.
7.	Zeeshan Ahmed Khosa, et al	<i>The Impact of Organizational Change on the Employee's Performance in the Banking Sector of Pakistan</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> Menggunakan variabel Perubahan Organisasi menggunakan Variabel Kinerja Karyawan. 	Peneliti sebelumnya menggunakan dua variabel sedangkan penulis menggunakan empat variabel.	Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor yang berpengaruh paling kuat terhadap kinerja karyawan di industri perbankan adalah toleransi terhadap perubahan sedangkan faktor pengaruh terendah yang mempengaruhi karyawan kinerja dalam industri perbankan adalah keadilan prosedural.
8.	Dwiranni F. Lumunon Farlane S. Rumokoy Johan Tumiwa	<i>The influence of change management and organizational culture to employee performance study at sam ratulangi university rectorate</i> (2017)	Menggunakan variabel Kinerja Karyawan	Peneliti sebelumnya menggunakan tiga variabel sedangkan peneliti menggunakan empat variabel.	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada organisasi Rektorat Universitas Sam Ratulangi. Manajemen perubahan memiliki faktor dampak tertinggi terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya.

2.2 Kerangka Pemikiran

Perubahan suatu organisasi memerlukan apa yang disebut dengan Perpetual Transition Management, yaitu suatu kerangka kerja manajemen transisi yang akan

memberikan sejumlah pemahaman penting tentang apa yang memicu adanya perubahan-perubahan di dalam organisasi dan bagaimana organisasi tersebut bereaksi terhadapnya. Konsekuensi dari penerapan perubahan organisasi adalah penerapannya yang memerlukan waktu dan biaya. Risiko bisa saja muncul ketika implementasi tersebut berjalan, seperti adanya perubahan tanggung jawab, resistensi pegawai, perlunya keselarasan perubahan dengan budaya, dan komunikasi mengenai perubahan itu sendiri.

Tujuan perubahan organisasi adalah menemukan cara-cara baru atau cara-cara yang diperbaiki dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam rangka untuk meningkatkan mutu (quality improvement), keefektifan dan akuntabilitas organisasi terhadap stakeholders-nya. Ini berarti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi tidak dapat terlepas dari upaya untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja Karyawan dari keadaan masa lalu.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan akan bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun kebijakan dan strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi (Isniar, et al, 2018:55).

Peningkatan produktivitas dan keefektifan organisasi membawa implikasi terhadap kapabilitas organisasi dalam membuat keputusan berkualitas dengan

melakukan perubahan terhadap struktur, kultur, tugas, teknologi dan sumber daya manusia. Pendekatan utama terhadap hal ini adalah mengembangkan organisasi yang dapat memaksimalkan keterlibatan orang dalam melakukan pekerjaan yang efektif.

Dalam sebuah perusahaan, karyawan dituntut untuk memiliki hubungan kemanusiaan yang baik, yang diantaranya adalah pimpinan maupun kepada sesama karyawan. Hubungan antar manusia (hubungan antar manusia) merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karena berkaitan dengan komunikasi yang meliputi pikiran, perasaan dan kerja sama dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis sehingga karyawan akan merasa nyaman dan fokus dalam melaksanakan tugas dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan. (Hasibuan, 2009:137) dalam Syardiansah, at all (2018:110)

2.2.1 Pengaruh antara Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Perubahan Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Debrike 2017). Ferlan (2016) menyatakan bahwa Perubahan Organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, artinya pada saat adanya perubahan maka akan meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi. Dan Sunaryo (2017) juga menyatakan Perubahan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

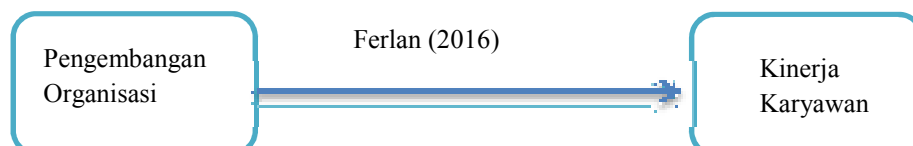
Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang digambarkan sebagai berikut :



2.2.2 Pengaruh antara Perkembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan Organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Pengembangan Organisasi merupakan suatu proses membesar atau meluasnya sebuah organisasi ke arah yang positif, setiap organisasi berubah dan berkembang menjadi lebih besar dan lebih baik lagi (Farlan 2017).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang digambarkan sebagai berikut :

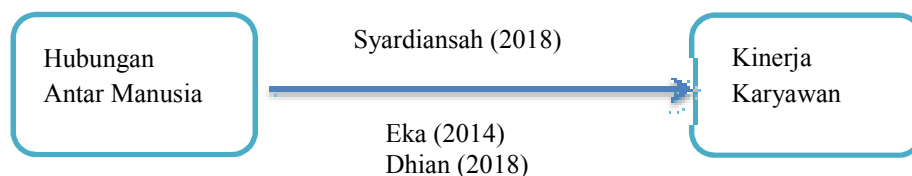


2.2.3 Pengaruh antara Hubungan Antar Manusia Terhadap Kinerja

Karyawan

Hubungan antar manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik hubungan antar karyawan maka akan berdampak baik terhadap peningkatan kinerja karyawan itu sendiri (Syardiansah 2018). Eka (2014) menyatakan bahwa Hubungan antar manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Dan Dhian (2018) menyatakan bahwa *Human Relation* (Hubungan Antar Manusia) berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja sumberdaya manusia di dalam organisasi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan yang digambarkan sebagai berikut :



2.2.4 Pengaruh antara Perubahan Organisasi dan Perkembangan Organisasi

Terhadap Kinerja Karyawan

Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. ini menandakan bahwa Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Pengaruh yang ditimbulkan

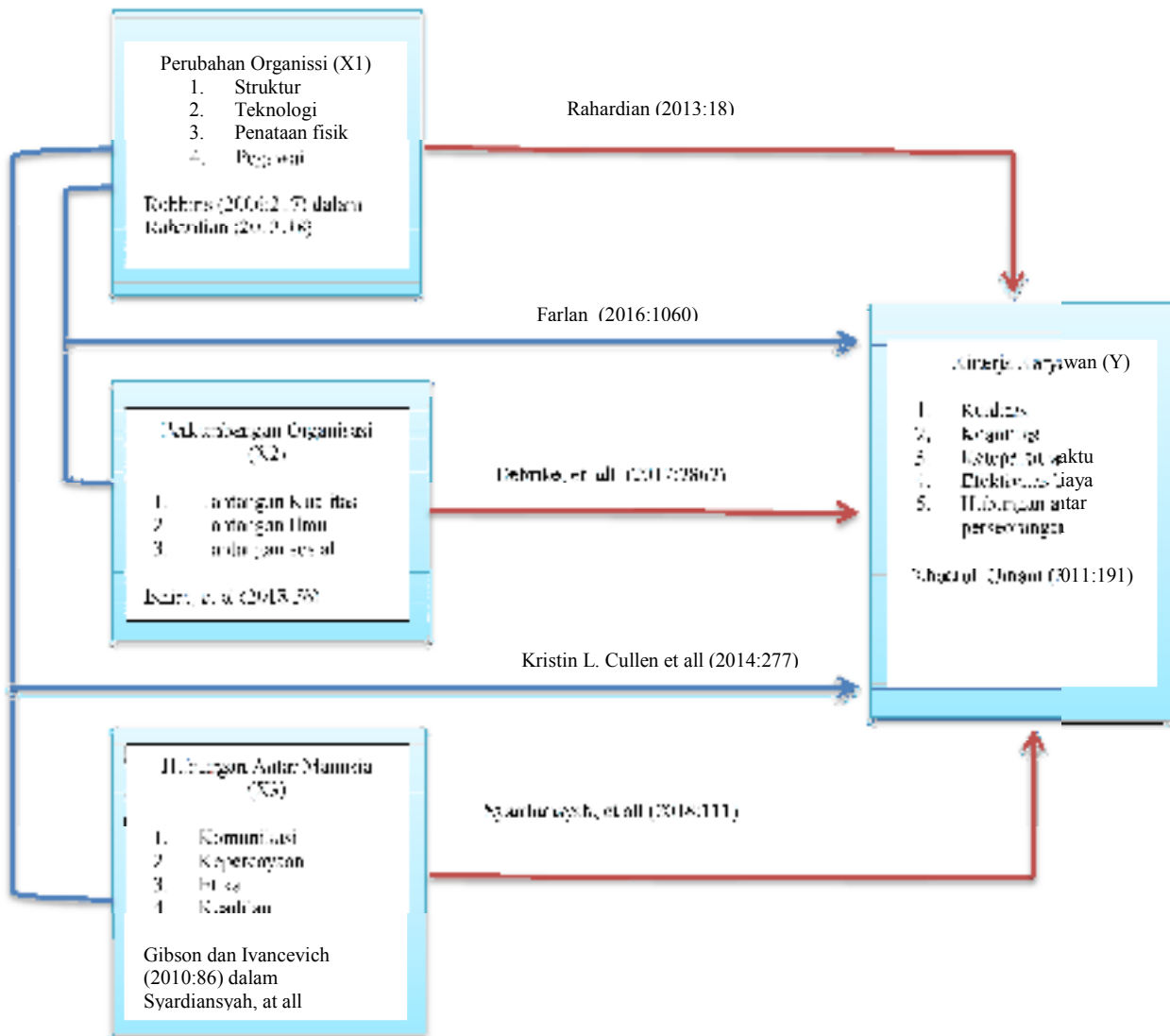
menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja, artinya pada saat adanya perubahan dan Pengembangan organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai, karena pegawai dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi (Ferlan Agustinus 2017).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh antara Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang digambarkan sebagai berikut :



2.2.5 Pengaruh antara Perubahan Organisasi dan Hubungan Antar Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Perubahan Organisasi dan Hubungan Antar Manusia secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. ini menandakan bahwa Perubahan Organisasi dan Pengembangan Organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. (Kristin L. Cullen et al 2014)



Paradigma Penelitian :

Gambar 2.1 Kerangka pemikiran

2.3 Hipotesis

Sugiono (2017:63) menjelaskan tentang hipotesis sebagai berikut :

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru

didaasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik”.

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran dan rumusan masalah yang telah di gambarkan atau ilustrasikan paradigma dengan demikian akan dibentuk hipotesis sesuai tujuan dan rumusan masan. Namun dari 6 rumusan masalh dan tujuan penelitian tersebut untuk tujuan penelitian pertama tidak dibuat uji hipotesis tetapi hanya uraian variabel-variabel saja. Maka penulis mengambil hipotesis sementara dalam memecahkan masalah tersebut, bahwa :

H1 : Adanya pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada KPP Pratama Bandung Bojonagara.

H2 : Adanya pengaruh Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada KPP Pratama Bandung Bojonagara.

H3 : Adanya pengaruh Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada KPP Pratama Bandung Bojonagara.

H4 : Adanya pengaruh Perubahan Organisasi, Pengembangan Organisasi dan Hubungan Antar Manusia terhadap Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial pada KPP Pratama Bandung Bojonagara.