

PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYANAN, MANAJEMEN PERUBAHAN, DAN IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KEUANGAN UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA DI MASA COVID-19

N.T Adiastra¹, P.I.Rahmawati², N.L.S Telagawathi³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja

e-mail: tejaadiastra123@gmail.com, indah.rahma@undiksha.ac.id, wayan.sayang@undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji : (1) pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19, (2) pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19, (3) pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa Covid-19, (4) pengaruh kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif ekspos facto. Sampel penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yaitu seluruh pegawai yang bertugas pada bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) yang jumlahnya 35 orang. Variabel bebas penelitian ini adalah kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang valid dan reliabel. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda pada taraf kepercayaan 95%. Hasil penelitian menunjukkan yaitu: (1) kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta (4) secara simultan kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Undiksha di masa Covid-19. Kontribusi variabel bebas kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Undiksha pada masa Covid-19 sebesar 66,6%. Disarankan kepada pimpinan Undiksha agar terus menerapkan kepemimpinan pelayanan, menerapkan manajemen perubahan, serta membuat iklim kerja yang kondusif dalam upaya meningkatkan kinerja bagian keuangan Undiksha.

Kata kunci: kepemimpinan, manajemen, iklim, kinerja, keuangan

Abstract

This study aims to determine: (1) the influence of service leadership, (2) change management, (3) and work climate on the performance of employees of the finance department at Ganesha University of Education during the Covid-19 period, both partially and simultaneously. This research is a quantitative study of factor exposure. The sample for this study were all members of the population, such as all employees in charge of the finance department at the Ganesha University of Education (Undiksha), which totaled 35 people. The independent variables of this study are service leadership, change management, and work climate, while the dependent variable is employee performance. Data was collected with a valid and reliable questionnaire. Data were analyzed by multiple linear regression analysis at a significance level of 95%. The results showed that: (1) service leadership has a positive and significant effect to employee performance, (2) change management has a positive and significant effect to employee performance, (3) work climate has a positive and significant effect on employee performance, and (4) simultaneously service leadership, change management, and work climate have a positive and significant effect on the performance of Undiksha finance staff during the Covid-19 period. The contribution of the independent variables of service leadership, change management, and work climate to the performance of Undiksha finance staff during the Covid-19 period was 66.6%. It is suggested to the leadership of Undiksha to continue implementing service leadership, implementing change management, and creating a conducive work climate in an effort to improve the performance of the Undiksha finance department.

Keywords : leadership, management, climate, performance, finance

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi semakin penting (Budianto, A, 2017). Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi. Agar keefektifan dan kemajuan organisasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tinggi. Sebaliknya badan atau instansi harus dikelola secara optimal sehingga kinerja pegawai meningkat. Untuk mampu membentuk SDM yang sesuai dan berkontribusi maksimal, ada beberapa hal yang harus serius diperhatikan, salah satunya adalah memperhatikan kinerja pegawai (Priyono, *et al*, 2018 dan Larantukan, 2022).

Universitas Pendidikan Ganesha merupakan salah satu lembaga pendidikan dan tenaga kependidikan (LPTK) yang berwenang mencetak sumber daya manusia pendidik yang terbesar di Bali. Berdasarkan data capaian kinerja keuangan Universitas Pendidikan Ganesha dari tahun 2021 sampai 2022 mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) berhasil mendapatkan penghargaan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek) sebagai terbaik pertama atas Nilai Kinerja Anggaran (NKA) dengan perolehan nilai 94,89% tahun 2021 kategori Badan Layanan Umum (BLU). Pada bidang realisasi anggaran Universitas Pendidikan Ganesha menduduki peringkat 2 kategori PTN BLU dengan nilai 58.90% pada tahun 2022. Selain itu sebagai terbaik ketiga atas Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). Meski demikian, capaian tersebut tidak menghentikan langkahnya untuk terus meningkatkan kinerja, khususnya bidang keuangan. Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) terus dilakukan.

Bidang keuangan memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap perkembangan sebuah institusi, termasuk Undiksha. Tata kelola bidang keuangan Undiksha terus di bawa ke arah yang semakin baik sehingga dapat berkontribusi dalam mewujudkan Undiksha sebagai *International Reputable University in Education and Leadership* (IRUEL) maupun mempercepat mewujudkan visi Undiksha “Menjadi Universitas Unggul Berlandaskan Falsafah Tri Hita Karana di Asia pada tahun 2045. Aspek keuangan menjadi hal utama sebagai penggerak aspek perencanaan maupun dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Oleh sebab itu, Undiksha yang menyandang status sebagai Badan layanan Umum (BLU) sejak tahun 2015, terus melakukan optimalisasi dari berbagai sektor. Pengelolaan keuangan Undiksha mengedepankan asas efektif, efisien, akuntabel dan transparan. Hal tersebut telah mampu mengantarkan Undiksha meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) sebanyak lima kali beruntun. Capaian yang diperoleh oleh Undiksha tentu tidak terlepas dari kinerja para pegawainya. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti kepemimpinan pelayanan, iklim kerja, manajemen perubahan, motivasi, dan lain sebagainya. Undiksha sendiri menerapkan aspek-aspek tersebut untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pengaruh antar aspek tersebut memberikan hasil yang positif terhadap capaian Undiksha.

Faktor pertama yang diidentifikasi mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepemimpinan pelayanan. Kepemimpinan pelayanan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Kepemimpinan yang baik akan memberi target dalam setiap kebijakan, namun selalu memberi buah yang mampu menjadi pemicu yaitu dengan menghargai setiap prestasi kerja yang ada, memberikan seluas-luasnya pengembangan karir terhadap pegawai, sehingga setiap kerja keras yang dilakukan pegawai akan selalu diperhatikan, tidak luput juga memberikan lingkungan kerja yang baik dan kondusif bagi pegawai agar tetap nyaman saat bekerja (Susvianti *et al.*, 2021). Manajemen perubahan juga menjadi faktor penting dalam

meningkatkan kinerja pegawai (Saritha and Reddy, 2021). Manajemen Perubahan adalah proses terus menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri (Dody *et al.*, 2022). Perubahan diartikan sebagai perubahan yang dilakukan, baik direncanakan atau tidak, perubahan itu menggabungkan arah tindakan pertemuan, inovasi dan orang-orang yang terkandung dalam ruang otoritatif (Bahtiar and Suarmanayasa, 2021). Selain itu, iklim kerja yang baik juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan keuangan di Universitas Pendidikan Ganesha. Iklim kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan produktif (Mayasari, 2022). Selain itu, iklim kerja yang baik juga dapat membantu mengurangi tingkat stres dan ketidakpastian yang dialami oleh karyawan selama pandemi COVID-19 (Putri and Heryanda, 2022).

Dengan latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja organisasinya apakah berpengaruh Terhadap Kinerja pegawainya pada situasi Covid-19? sehingga penulis membuat suatu penelitian dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan, Manajemen Perubahan, Dan Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di Masa Covid-19". Tujuan peneliti melakukan penelitian ini yaitu untuk memberikan gambaran bagi para pemimpin terkait kinerja pegawai terhadap kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja organisasi pada bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha. Apabila terbukti bahwa kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada situasi masa Covid-19 maka hal ini dapat memberikan gambaran awal bagi perusahaan khususnya para pemimpin dan karyawan serta menjadi referensi terpercaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dimasa Covid-19. Sebaliknya, apabila kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai di masa Covid-19, maka hasil dari penelitian ini dapat dijadikan pembelajaran untuk para pemimpin dan pegawai dalam menjalani kinerja yang lebih baik untuk perusahaan. Maka dari itu, penulis merasa penelitian ini penting untuk dilakukan.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai bidang keuangan di Universitas Pendidikan Ganesha. Penelitian ini termasuk penelitian *ex-post facto* yang berbentuk korelasional. Termasuk dalam penelitian *ex-post facto* karena tidak melakukan manipulasi terhadap gejala yang diteliti dan gejalanya secara wajar telah ada di lapangan. Pada penelitian ini variable-variabel itu akan dikorelasikan seperti Kepemimpinan Pelayan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y), Manajemen Perubahan (X2) terhadap kinerja pegawai (Y), Iklim Kerja (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif *ekspos facto*. Sampel penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yaitu seluruh pegawai yang bertugas pada bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) yang jumlahnya 35 orang. Variabel bebas penelitian ini adalah kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja, sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja pegawai. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang valid dan reliabel. Data dianalisis dengan analisis regresi linier berganda pada taraf signifikansi 95%.

3. Hasil dan Pembahasan

Teknik analisis instrument dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Berdasarkan hasil uji validitas. dari semua pernyataan untuk masing-masing variabel (Kepemimpinan Pelayanan, Manajemen Perubahan, dan Iklim Kerja serta Kinerja Pegawai) menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} , sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau dalam artian data yang digunakan dalam penelitian ini tepat, memiliki kesesuaian yang tinggi dengan kenyataan yang ada dan memiliki kesejajaran antara tes dan kriteria.

Uji reliabilitas, hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 1 dan berdasarkan Tabel 1, nilai *Alpha Cronbach's* untuk masing – masing variabel diatas 0,7, hal tersebut menandakan angket penelitian sangat reliabel atau dapat diandalkan. Apabila *cronbach alpha* > 0.70 maka dinyatakan reliabel, apabila *cronbach alpha* < 0.70 maka dinyatakan tidak reliabel. Setelah dinyatakan valid dan reliabel, kuesioner disebarakan kepada responden yang berbeda.

Tabel 1. Uji Reliabilitas

Kepemimpinan Pelayanan		Manajemen Perubahan		Iklim Kerja		Kinerja	
Cronbach's Alpha	Kategori	Cronbach's Alpha	Kategori	Cronbach's Alpha	Kategori	Cronbach's Alpha	Kategori
.961	Sangat Tinggi	.911	Sangat Tinggi	.932	Sangat Tinggi	.891	Tinggi

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa ditemukan nilai *Cronbach's Alpha* X1, X2, X3, dan Y. Nilai ini lebih besar dan lebih tinggi dari pada 0,70 hal ini berarti item-item pertanyaan kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau konsisten.

Sampel penelitian ini adalah seluruh anggota populasi yaitu seluruh pegawai yang bertugas pada bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) yang jumlahnya 35 orang. Untuk mengetahui layak atau tidaknya persamaan regresi linier berganda maka dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik adalah persyaratan analisis yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Hasil pengujian asumsi klasik, pengujian ini didasarkan atas pengolahan data penelitian dengan menggunakan analisis SPSS 25.0.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS 25.0 diperoleh hasil perhitungan uji normalitas data dengan kriteria pengujian nilai sig. > 0,05 atau taraf signifikansi 5% diperoleh bahwa variable X1 dengan nilai sig. 0,126 > 0,05, variable X2 dengan nilai sig. 0,063 > 0,05, variable X3 dengan nilai sig. 0,194 > 0,05 dan variable Y dengan nilai sig. 0,157 > 0,05. Dengan kata lain, semua variabel yaitu X1,X2, X3 dan Y dinyatakan berdistribusi normal. Selanjutnya dilakukan uji Multikolonieritas diperoleh hasil perhitungan data untuk uji Multikolinieritas dengan syarat analisis nilai VIF < 10 dan tolerance > 0,10. Diketahui bahwa variable X1 memiliki nilai Tolerance sebesar 0,627 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,594 < 10, variable X2 memiliki nilai Tolerance sebesar 0,377 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,652 < 10, dan variable X3 memiliki nilai Tolerance sebesar 0,321 > 0,10 dan nilai VIF sebesar 3,117 < 10. Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa tidak adanya Multikolinieritas antar variable dan tidak ada korelasi antar variable.

Hasil analisis uji Heteroskedastisitas dengan kriteria pengujian nilai sig. > 0,05. Diketahui bahwa variable X1 memiliki nilai sig. 0,773 > 0,05, variable X2 memiliki nilai sig. 0,293 > 0,05, dan variable X3 memiliki nilai sig. 0,534 > 0,05. Berdasarkan perolehan data tersebut dapat dinyatakan bahwa data tidak mengalami gejala Heteroskedastisitas dan dapat dilakukan analisis Regresi berganda.

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara Kepemimpinan Pelayanan, Manajemen Perubahan, Iklim Kerja, terhadap Kinerja Pegawai dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda serta menggunakan bantuan program SPSS 25.0 for windows. Maka diperoleh hasil dengan persamaan sebagai berikut.

$$Y = 12,439 + 0,320 X1 + 0,438 X2 + 0,478X3 + e$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa (1) Konstanta sebesar 12,439. Artinya bahwa apabila variabel kepemimpinan pelayanan (X1), manajemen perubahan (X2), dan iklim kerja (X3) nilainya sama dengan nol, maka kinerja karyawan (Y) nilainya sebesar 12,439. (2) Nilai koefisien variabel kepemimpinan pelayanan (X1) sebesar

0,320 menunjukkan variabel kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini mengandung arti bahwa setiap kenaikan variabel kepemimpinan pelayanan (X1) satu satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,320, sehingga menjadi 12,759 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lainnya tetap, begitu pula sebaliknya. (3) Nilai koefisien variabel manajemen perubahan (X2) sebesar 0.438 berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menggambarkan bahwa setiap kenaikan variabel manajemen perubahan (X2) satu satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,438, sehingga menjadi 12,877 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lainnya tetap, begitu pula sebaliknya. (4) Nilai koefisien variabel iklim kerja (X3) sebesar 0,478 berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menggambarkan bahwa setiap kenaikan variabel iklim kerja (X3) satu satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,478, sehingga menjadi 12,917 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lainnya tetap, begitu juga sebaliknya.

Koefisien determinasi dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan seluruh variabel bebas menjelaskan serta mempengaruhi variabel terikat.

Tabel 5. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			Sig. F Change	
					R Square Change	F Change	df1		df2
1	.816 ^a	.666	.634	4.594	.666	20.642	3	31	.001

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS 25.0 diperoleh hasil analisis R Square sebesar 0,666 atau 66,6%. Hal ini berarti variable X1, X2 dan X3 secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh sebesar 66,6 % terhadap variable Y. ini menandakan masih terdapat 33,4% terdapat pengaruh dari variable lain di luar variable tersebut.

Untuk menguji signifikan masing-masing koefisien regresi dilakukan pengujian hipotesis sehingga diketahui apakah hubungan yaitu Kepemimpinan Pelayan (X₁), Manajemen Perubahan (X₂), Iklim Kerja (X₃), secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah memang nyata terjadi (signifikan) atau hanya diperoleh secara kebetulan (Sugiyono, 2013:246). Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel kepemimpinan pelayanan(X1), manajemen perubahan (X2), dan iklim kerja (X3) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y). Pengujian dilakukan dengan menggunakan significance level 0,05 ($\alpha = 5\%$). Menolak Ho jika p-value < $\alpha=0,05$ dan nilai $t_{hitung} >$ dari nilai t_{tabel} berarti ada pengaruh simultan dari X1 (Kepemimpinan Pelayanan), X2 (Manajemen Perubahan), dan X3 (Iklim Kerja) terhadap y (Kinerja) dan menerima Ho jika p-value > $\alpha =0,05$ dan nilai $t_{hitung} <$ dari nilai t tabel, berarti tidak ada pengaruh simultan dari x1 dan x2 terhadap variabel Y.

Tabel 4. Pengujian Hipotesis
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.439	9.517		2.307	.001
	X1	.320	.189	.146	2.355	.001
	X2	.438	.266	.278	2.648	.001
	X3	.478	.144	.607	3.312	.001

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan SPSS 25.0 diperoleh hasil analisis dengan ketentuan nilai sig. < 0,05 dan nilai t hitung > t tabel (1,676). Diperoleh bahwa variabel X1 memiliki nilai sig. 0.001 < 0,05 dan t hitung = 2,355 > t tabel dan dinyatakan bahwa variabel X1 mempengaruhi variabel Y secara parsial. Variabel X2 memiliki nilai sig. 0.001 < 0,05 dan t hitung = 2,648 > t table dan dinyatakan bahwa variable X2 mempengaruhi variable Y secara parsial. Variable X3 memiliki nilai sig. 0.001 < 0,05 dan t hitung = 3,212 > t tabel dan dinyatakan bahwa variable X3 mempengaruhi variable Y secara parsial. Dengan demikian dapat diterima hasil uji hipoteses bahwa H1, H2, H3 diterima

Untuk menguji hipotesis keempat ini dilakukan dengan uji F, uji ini digunakan untuk menguji signifikan koefisien korelasi berganda sehingga diketahui terdapat kontribusi signifikan kepemimpinan pelayan, manajemen perubahan, dan iklim kerja, secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujiannya dalam tabel uji F berikut.

Tabel 5. Uji F ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1306.901	3	435.634	20.642	.001 ^b
	Residual	654.242	31	21.105		
	Total	1961.143	34			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan SPSS 25.0 diperoleh hasil analisis berupa taraf signifikansi 0,001 < 0,05 dan nilai F hitung = 20,642 > F tabel = 1,69 sehingga dapat dinyatakan bahwa seruluh variable secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variable Y. Dengan demikian hipotesis nol (H0) yang menyatakan “tidak terdapat kontribusi signifikan kepemimpinan pelayan, manajemen perubahan, dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha” ditolak. Hal ini berarti hipotesis penelitian (H4) yang diajukan, yaitu “terdapat kontribusi signifikan kepemimpinan pelayan, manajemen perubahan, dan iklim kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha” diterima.

Pada masa pandemi COVID-19, banyak organisasi mengalami perubahan dan tantangan dalam menjalankan operasionalnya. Begitu pula dengan Universitas Pendidikan Ganesha yang menjadi fokus pembahasan ini. Tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai keuangan di universitas tersebut adalah kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja. Berdasarkan hasil analisis di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan pelayan, manajemen perubahan, dan iklim kerja secara bersama-sama mampu memberikan sumbangan yang sangat kuat terhadap Kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha.

Dilihat dari analisis hasil uji regresi diketahui bahwa variabel kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha jika kepemimpinan pelayanan terus diperbaiki dan ditingkatkan kualitasnya maka akan berujung pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa variable X1 memiliki nilai sig. 0.001 < 0,05 dan t hitung = 2,355 > t table dan dinyatakan bahwa variable X1 mempengaruhi variable Y secara parsial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Susvianti et al. 2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Zafer Adiguze et al., 2020 di mana penelitian yang dilakukan tentang *Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?* Berdasarkan hasil penelitiannya di dapatkan *servant*

leadership memiliki dukungan terhadap pelanggaran aturan. Dengan kata lain, ketika tingkat kepemimpinan pelayan meningkat, pelanggaran aturan menurun. Kepemimpinan pelayanan memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya yang dapat dilihat dari bagaimana seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien (Wulandari *et al.*, 2022) (Pakpahan *et al.*, 2021). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bahari and Jaenab 2022; Muizu 2014; Yuliana 2022; dan Rachmatulailly *et al.*, 2022) menyatakan bahwa kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Artinya peningkatan dan penurunan kinerja di pengaruhi oleh kepemimpinan.

Pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai dapat sangat signifikan, terutama jika perubahan dilakukan dengan cara yang tepat dan melibatkan partisipasi karyawan. Dari analisis hasil uji regresi diketahui bahwa variabel manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang diperoleh bahwa Nilai koefisien variabel manajemen perubahan (X2) sebesar 0,438 berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menggambarkan bahwa setiap kenaikan variabel manajemen perubahan (X2) satu satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,438, sehingga menjadi 12,877 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lainnya tetap, begitu pula sebaliknya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh (Menda, *et al.*, 2018) yang mengkaji pengaruh manajemen perubahan dan budaya organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di RSUD Bitung. Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan dan manajemen perubahan merupakan variabel yang pengaruhnya paling besar terhadap kinerja pegawai pada RSUD Bitung. Hal ini berarti semakin baik manajemen perubahan, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik. Adanya pengaruh manajemen perubahan dapat dilihat dari kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif dalam menghadapi setiap manajemen perubahan yang ditetapkan perusahaan.

Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Sasono (2020) dan Ratnasari, *et al* (2020) menyakan bahwa manajemen perubahan yang bersinergi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Adanya pengaruh manajemen perubahan dapat dilihat dari kuantitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif dalam menghadapi setiap manajemen perubahan yang ditetapkan organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Jessicha Fischasia Menda, *et al* (2018) di mana hasil penelitian membuktikan bahwa variabel manajemen perubahan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Secara parsial variabel yang paling besar memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah variabel perubahan pada individu (Wanza and Nkuraru, 2016). Dengan demikian terbukti bahwa sesuai dengan pendapat Wibowo (2005 :36) manajemen perubahan merupakan suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari perubahan tersebut.

Selain itu, Iklim kerja yang baik juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan keuangan di Universitas Pendidikan Ganesha. Hal ini dapat dilihat dari analisis hasil uji regresi diketahui bahwa nilai koefisien variabel iklim kerja (X3) sebesar 0,478 berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini menggambarkan bahwa setiap kenaikan variabel iklim kerja (X3) satu satuan maka kinerja pegawai (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0,478, sehingga menjadi 12,917 dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lainnya tetap, begitu juga sebaliknya. Dengan iklim kerja yang bagus dan harmonis maka akan menciptakan iklim dan keadaan kerja yang kondusif sehingga dapat berdampak pada kinerja kerja pegawai yang baik.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gentari (2022); Rachmatulailly *et al* (2022), Jufrizen and Noor (2022), dan Susvianti, *et al.* (2021) yang menyatakan Pegawai yang mempunyai iklim kerja yang bagus dan tidak hanya untuk kepentingan dirinya, akan dapat melakukan tugas dengan tepat, sesuai dengan profesinya sebagai pegawai.

Sehingga iklim kerja berhubungan secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil temuan penelitian ini mendukung teori Davis dan Keith yang dikutip oleh Suryana Sumantri bahwa iklim kerja organisasi mempengaruhi seseorang yang menjalankan tugas atau pekerjaan, dan menyangkut lingkungan yang dihadapi oleh manusia dalam organisasi tersebut. (Sumantri, 2001: 50). Demikian juga yang dikemukakan oleh Lijan Poltak Sinambela, dkk. Bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu (Sinambela, 2019: 480).

Dalam keseluruhan, faktor-faktor di atas sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai keuangan di Universitas Pendidikan Ganesha pada masa pandemi COVID-19. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan menggunakan SPSS 25.0 diperoleh hasil analisis berupa taraf signifikansi $0,001 < 0,05$ dan nilai F hitung = $20,642 > F \text{ table} = 1,69$ sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variable secara simultan atau bersama-sama memberikan pengaruh terhadap variable Y. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa ketiga variabel yang diteliti, yaitu kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja, secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian, dalam meningkatkan kinerja pegawai, perlu diperhatikan ketiga variabel tersebut secara holistik dan tidak hanya satu variabel saja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Ramnah, R *et al* (2017); Setiawan, *et al* (2015); Budiarto, A. (2017); dan Caniago, D. I. (2021) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan yang baik, manajemen perubahan yang efektif, dan iklim kerja yang positif dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sholihin, M., & Rofiaty, Y. (2021). *The Effect of Servant Leadership, Change Management, and Work Climate on Employee Performance*, bahwa kepemimpinan pelayanan dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan mempromosikan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi. Pemimpin pelayanan mengutamakan kebutuhan karyawan dan memperlakukan mereka dengan baik, yang dapat meningkatkan kinerja mereka (Piedade, 2021). Manajemen perubahan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ini melibatkan memimpin dan mengelola perubahan dalam organisasi secara efektif, memastikan bahwa pegawai dapat beradaptasi dengan perubahan dengan baik, dan memfasilitasi pengembangan keterampilan dan pengetahuan baru. Manajemen perubahan yang baik dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, iklim kerja yang positif juga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Iklim kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan pegawai, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi kecenderungan pegawai untuk keluar dari pekerjaan (Piedade, 2021; Widayanti and Widiastini (2021). Iklim kerja yang positif juga dapat meningkatkan kerja tim, kolaborasi, dan inovasi.

4. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19 ($t \text{ hitung} = 2,355 > t \text{ tabel}$). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19 ($t \text{ hitung} = 2,648 > t \text{ tabel}$). Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19 ($t \text{ hitung} = 3,312 > t \text{ tabel}$). Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19 ($F = 20,642$; $p < 0,05$ dan sumbangan efektifnya sebesar 66,6%).

Dari temuan penelitian tersebut ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan sebagai masukan oleh pihak terkait yang diajukan dalam bentuk saran-saran kepada pimpinan Undiksha, baik di tingkat Rektorat maupun Fakultas agar menerapkan kepemimpinan layanan, menerapkan manajemen perubahan, serta menjaga kondusivitas iklim kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai bagian keuangan Undiksha. Mengingat pentingnya

varibel kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, serta iklim kerja maka perlu dilakukan sosialisasi dan pelatihan-pelatihan terkait dengan ketiga variabel tersebut agar semua komponen yang terlibat dapat memahami serta mengimplementasikannya pada unit kerjanya masing-masing. Oleh karena penelitian ini hanya terbatas mengkaji hanya 3 variabel bebas yaitu kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja yang memberikan kontribusi sebesar 66,6% maka disarankan kepada peneliti lainnya agar mengkaji variabel lainnya untuk melihat kontribusi lainnya terhadap kinerja pegawai bagian keuangan.

Daftar Pustaka

- Budianto, A. (2017). Iklim kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai: studi pada perbankan di wilayah kabupaten ciamis. *Journal of Management Review*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.25157/jmr.v1i1.508>
- Candiasa, Made. 2004. Analisis Butir, Disertai Aplikasi dengan teman, Bigtsep dan SPSS. Singaraja: KIP Negeri Singaraja.
- Candiasa, Made. 2010. Statistik Multivariat disertai Aplikasi SPSS. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha.
- Caniago, D. I. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai SAMSAT Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal penelitian pendidikan, psikologi dan kesehatan (j-p3k)*, 2(3), 233–238. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v2i3.116>.
- Chawla N., MacGowan R.L., Gabriel A.S., Podsakoff N.P. 2020. Unplugging or staying connected? Examining the nature, antecedents, and consequences of profiles of daily recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*. 2020;105(1):19.
- Covey, Stephen.R. 2012. *The 7 Habits Of Effective People*. Tangerang Selatan: Kharisma Ilmu.
- Bahari, Fadlan Ma'alif, and Jaenab. 2022. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bima. *Manajemen Sumber Daya Manusia* 487–500.
- Bahtiar, D., and I. N. Suarmanayasa. 2021. "PENGARUH LINGKUNGAN DAN DISIPLIN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT . SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK CABANG BALI." *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 3(2):101–8.
- Damanauw, Ireyne P., Rita N. Taroreh, and Yantje Uhing. 2018. The influence of change management, work environment and organizational culture on the performance of employees in the north minahasa district workforce." *Jurnal EMBA*.
- Dody, Hary Soegiri, and M. Zaid Abdurrahman. 2022. "analisis pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas pekerjaan umum, penataan ruang, perumahan dan kawasan permukiman kabupaten barito timur." *STIE Pancasetia E-Journal* 7(1):37–72.
- Gentari, Ratu Erlina. 2022. Pengaruh iklim organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai (studi kasus pada kantor upbjj-ut serang)." 1(1):9–25.
- Jufrizen, and Tasya Fadillah Noor. 2022. Pengaruh motivasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi organization citizenship behavior Jufrizen, *Jurnal AKTUAL* 20(8.5.2017):2003–5.
- Larantukan, Markus Bolianto Aprilian. 2022. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA TENAGA SURABAYA." *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 4(2):270–77.
- Mayasari, Ella. 2022. "The Influence of Job Environment and Organizational Justice on Employee Performance Mediated by Employee Engagement in Hospital Employees." *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)* 5(3):19963–77.
- Menda, Jessicha Fischasia, Bernhard Tewel, and Greis M. Sendow. 2018. "Pengaruh Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Pada RSUD Bitung)." *Jurnal EMBA* 6(4):2578–87.
- Muizu, Wa Ode Zusnita. 2014. "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan." *PEKBIS* 4(1):90–113.

- Pakpahan, Marisi, Hardianawati, and Suwarlan. 2021. "Servant Leadership and Performance Employee: The Mediating Effect of Organizational Commitment." *Proceedings of the International Conference on Engineering, Technology and Social Science (ICONETOS 2020)* 529(Iconetos 2020):884–92.
- Piedade, Salustiano Dos Reis. 2021. "The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment." *Timor-Leste Journal of Business and Management* 3(1):32–45.
- Priyono, Bambang Suko, Yohanes Sutomo, Tristiana Rijanti, Ahmad Heru Farokhi, and Amin Kuncoro. 2018. "The Influence of Psychological Capital and Organizational Change to Employee Performance with Organizational Commitment as Moderating Variable." *International Journal of Human Resource Studies* 8(4):84.
- Putri, Komang Unnimeily Indriani, and Komang Krisna Heryanda. 2022. "PENGARUH KETERLIBATAN KERJA, LINGKUNGAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KONVEKSI AMPEL GADING." *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 4(3):375–83.
- Rahsel, Yoeyong. 2016. Adminstrasi Pusat Universitas Padjadjaran Bandung (Studi Pada Bagian Administrasi Umum UNPAD). *Jurnal Manajemen Magister*.
- Ramnah, R., Harlie, M., & Sulastini, S. (2017). pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. *al-kalam jurnal komunikasi, bisnis dan manajemen*, 4(1), 46. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v4i1.828>
- Ratnasari, Sri Langgeng, Dian Fitri, Zulkifli Zulkifli, Herni Widiyah Nasrul, and Supardi Supardi. 2020. "Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Jurnal Benefita* 5(2):225.
- Saritha, S., and T. Narayana Reddy. 2021. "A Empirical Study on Impact of Change Management on Employee Performance in Major IT Companies , Bangalore." *International Journal of Aquatic Science* 12(03):1311–17.
- Sasono, Norman. 2020. "Pengaruh Manajemen Perubahan Pada Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat." *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)* 8(1):18–33.
- Setiawan, R., Sumantri, S., Iskandar, Tb. Z., & Sulastiana, M. (2015). pengaruh kepemimpinan pelayan dan iklim organisasi terhadap kinerja pelayanan publik pegawai negeri sipil pada pemerintah kota bekasi. *Indonesian Journal of Applied Sciences*, 5(3). <https://doi.org/10.24198/ijas.v5i3.15060>
- Sholihin, M., & Rofiaty, Y. (2021). The Effect of Servant Leadership, Change Management, and Work Climate on Employee Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(2), 236-248.
- Susvianti, Ades, Dwiari Wicaksono, and Nina Rohana. 2021. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Situasi Krisis Covid-19." *Jurnal Public Relations-Jpr* 2(2):119–26.
- Wanza, Lucy, and Janet Kagwiria Nkuraru. 2016. "Influence of Change Management on Employee Performance : A Case of University of Eldoret , Kenya." *International Journal of Business and Social Science* 7(4):190–99.
- Widayanti, L. Juni, and N. M. Ary Widiastini. 2021. "PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI DISIPLIN KERJA PADA BAGIAN MOULDING KAYU PT . ADI KARYA GRAHA MULYA." *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis* 3(1):47–55.
- Wulandari, Ririn, Ribhan, and Nova Mardina. 2022. "The Influence of Leadership, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance." *Journal of Sosial Science* 1(5):29–36.
- Yuliana. 2022. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di kantor camat gandung kota Palembang. *Alignment:Journal of Administration and Educational Management* 5(8.5.2017):2003–5.