

# PENGUATAN KINERJA SDM MELALUI MANAJEMEN PERUBAHAN DAN PENATAAN ORGANISASI (STUDI DI UNIT KEMENTERIAN REPUBLIK INDONESIA)

Dematria Pringgabayu<sup>1</sup>, Fotuho Waruwu<sup>2</sup>, Gugum Gumilang Wirakanda<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Politeknik Pajajaran ICB, Bandung

<sup>2</sup> Universitas Nurtanio, Bandung

<sup>3</sup> Politeknik Pos Indonesia, Bandung

email: <sup>1</sup>dematria.pringgabayu@poljan.ac.id \*

<sup>2</sup>fotuho.waruwu@nurtanio.ac.id

<sup>3</sup>gumilanggugum13@gmail.com

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the effect of change management and organizational strengthening on the formation of HR Performance or in this case ASN within the Ministry of the Republic of Indonesia Main Unit environment. The research methodology used is quantitative by using a survey method to produce descriptive and verification analysis. The population used was ASN in the Republic of Indonesia Main Unit of the Republic of Indonesia as many as 661 people and after using the Slovin formula obtained 250 ASN people included as the study sample. The results of the study prove that both for Change Management and Organizational Strengthening have a significant influence in shaping the performance of HR or ASN, so that in the future in order to improve ASN performance, then in each Ministry's Main Unit must be organized management changes and organizational strengthening all elements in the organization.*

*Keywords: change management; organizational structuring and strengthening; HR performance; state civil apparatus*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lebih lanjut mengenai pengaruh manajemen perubahan dan penguatan organisasi terhadap pembentukan kinerja SDM atau dalam hal ini adalah ASN di lingkungan Unit Utama Kementerian Republik Indonesia. Metodologi penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan metode survey untuk menghasilkan analisis secara deskriptif dan verifikatif. Populasi yang digunakan adalah ASN di lingkungan unit utama Kementerian Republik Indonesia sebanyak 661 orang dan setelah menggunakan rumus Slovin didapatkan 250 orang ASN yang termasuk sebagai sampel penelitian. Hasil penelitian membuktikan baik untuk manajemen perubahan maupun penguatan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk kinerja SDM atau ASN, sehingga diharapkan untuk kedepannya dalam rangka meningkatkan kinerja ASN, maka di setiap Unit Utama kementerian harus terlebih dulu dilakukan manajemen perubahan yang tertata serta penguatan organisasi yang meliputi semua unsur di dalam organisasi tersebut.

**Kata kunci:** manajemen perubahan; penataan dan penguatan organisasi; kinerja SDM; aparatur sipil negara

Draft awal: 27 Maret 2019; Direvisi: 18 Juni 2019; Diterima: 1 Juli 2019

## 1. Pendahuluan

Masalah reformasi birokrasi menurut Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (2016) terdiri dari: tumpang tindih peraturan perundang-undangan di bidang aparatur Negara, pola pikir dan budaya kerja birokrasi belum sepenuhnya mendukung birokrasi yang profesional, praktik manajemen belum optimal meningkatkan profesionalisme, distribusi Aparatur Sipil Negara (ASN) belum merata dan proporsional secara geografis, fungsi dan kewenangan antar instansi pemerintah tumpang tindih dan berbenturan, sistem pengawasan internal belum mampu berperan sebagai *quality assurance*, kualitas pelayanan publik masih belum memenuhi harapan publik, serta sistem monitoring, evaluasi, dan penilaian belum dibangun dengan baik. Perilaku negatif birokrat di Indonesia merupakan penghambat kinerja birokrasi di Indonesia. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Fathya (2018), Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 (Peraturan Menteri PAN dan RB, 2015) dijelaskan bahwa perilaku negatif aparatur sipil negara merupakan salah satu sumber permasalahan utama birokrasi. Dalam *Road Map* tersebut disinggung pula tentang citra buruk birokrasi akibat perilaku pegawai instansi pemerintah yang dipandang malas, lamban, tidak mau melayani, tidak inovatif, feodal, tidak peka terhadap perkembangan dunia luar, mempersulit masyarakat yang dilayani, dan lainnya.

Dimulainya era reformasi memberikan harapan terciptanya sistem birokrasi pemerintah yang berkualitas. Reformasi birokrasi dapat terwujud dengan adanya delapan aspek perubahan diantaranya pada manajemen perubahan, aspek pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, peraturan perundang-undangan, Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur, pelayanan publik, dan tata laksana.

Pada aspek pengawasan hendak mencapai peningkatan penyelenggaraan birokrasi yang bersih dan bebas KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme), pada aspek akuntabilitas diharapkan birokrasi berkinerja lebih baik dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya sesuai dengan sumber daya yang dipergunakannya. Selain itu, pada aspek kelembagaan diharapkan dapat menciptakan budaya atau perilaku yang lebih kondusif dalam upaya mewujudkan birokrasi yang efektif dan efisien, pada aspek peraturan meliputi sistem peraturan perundang-undangan yang lebih efektif dan menyentuh kebutuhan masyarakat. Pada aspek SDM aparatur diharapkan mampu menghasilkan pegawai yang profesional, pada aspek pelayanan publik diharapkan mampu mendorong perubahan profesionalisme para penyedia pelayanan serta peningkatan kualitas pelayanan, serta pada aspek tata laksana berupaya untuk mendorong efisiensi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan, sekaligus juga untuk mengubah mental aparatur (Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi 2016).

Kementerian Republik Indonesia saat ini memiliki kerangka logis dalam mengevaluasi reformasi birokrasi, hal tersebut sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi tahun 2010 – 2025, peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN dan RB) Nomor 11 tahun 2015 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi tahun 2015-2019, dimana Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah melakukan evaluasi atas pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kementerian Republik Indonesia. Pelaksanaan evaluasi berpedoman pada Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 14 tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Intansi Pemerintah. Evaluasi difokuskan

pada upaya-upaya yang dilakukan oleh Kementerian Republik Indonesia terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi.

Dari pelaksanaan program Reformasi Birokrasi tersebut, berpengaruh juga kepada tunjangan kinerja pegawai sebagai motivasi untuk terus memperbaiki kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan, dimana hasil evaluasi capaian reformasi birokrasi tahun 2015 menunjukkan Nilai Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Republik Indonesia mencapai 63,89. Dengan indeks sebesar itu besaran tunjangan kinerja maksimal 60% dari besaran tunjangan kinerja Kemenkeu.

Tunjangan kinerja Kementerian Republik Indonesia terbaru diatur dalam Perpres no 31 Tahun 2016 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi yang ditandatangani Presiden tanggal 10 Mei 2016. Tunjangan Kinerja dibayarkan terhitung mulai bulan Januari 2016 dan diberikan dengan memperhitungkan capaian kinerja pegawai setiap bulannya. Namun apakah dengan adanya program Reformasi Birokrasi tersebut dan tunjangan kinerja yang diberikan kepada seluruh Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi dapat memberikan

pengaruh positif pada kinerja Aparatur Sipil Negara, tentunya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap hal tersebut.

Indeks Reformasi Birokrasi Kementerian Republik Indonesia adalah 67,46 pada tahun 2016 dengan kategori "B" meningkat dari 63,89 (B) dari tahun sebelumnya, namun angka tersebut masih jauh dari angka sempurna. Dalam upaya peningkatan nilai indeks Reformasi Birokrasi, Kementerian Republik Indonesia perlu melakukan kembali evaluasi kualitas kinerja setiap individu yang ada di organisasi tersebut serta strategi yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja organisasi.

Adapun berdasarkan data, yang secara signifikan mempengaruhi nilai indeks Reformasi Birokrasi di Kementerian Republik Indonesia adalah manajemen perubahan serta penataan dan penguatan organisasi, dimana nilainya masih berada di bawah 50% dari target nilai yang sudah ditetapkan oleh Kementerian PAN dan RB. Saat ini dalam hal penilaian kinerja Individu ASN yang dapat mempengaruhi tunjangan kinerja masih dinilai berdasarkan tingkat absensi saja, dapat dilihat berdasarkan data berikut:

Tabel 2. Nilai Tingkat Kehadiran ASN di Unit Utama Kementerian Republik Indonesia

Tahun	Tingkat Kehadiran Pegawai	Tingkat Ketidakhadiran Pegawai
2015	83,1%	16,9%
2016	69,0%	31,0%
2017	88,2%	11,8%

Sumber: Kementerian Republik Indonesia (2018)

Berdasarkan data pada Tabel 2. Nilai Tingkat Kehadiran ASN di Unit Utama Kementerian Republik Indonesia, meskipun terdapat kenaikan tingkat kehadiran ASN pada tahun 2017 dari 69% menjadi 88,2%, namun ada beberapa hal yang perlu digaris bawahi setelah melakukan wawancara dengan Kassubbag Pengembangan Sistem Karir Biro Umum

Kementerian Republik Indonesia, bahwa tingkat kehadiran yang mempengaruhi tunjangan kinerja saat ini dirasakan tidak tepat, karena pada kenyataannya terdapat beberapa ASN yang setelah absen tidak berada di tempat kerja dan bahkan tidak ada hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, sehingga tingkat kehadiran tidak dapat dijadikan tolak ukur

prestasi seorang pegawai dalam bekerja, selain absensi, kinerja pegawai masih menggunakan skema dari SKP, adapun hasil nilai rata-rata SKP ASN di Unit

Utama Kementerian Republik Indonesia Tahun 2016 dan Tahun 2017 adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai Rata-rata SKP ASN di Unit Utama Kementerian Republik Indonesia

Tahun	Nilai Rata-rata SKP
2016	91,46
2017	92

Sumber: Kementerian Republik Indonesia (2018)

Pada Tabel 3. Nilai Rata-rata SKP ASN di Unit Utama Kementerian Republik Indonesia, terdapat penurunan nilai SKP, dimana pada Tahun 2016 memiliki nilai rata-rata 92 namun pada tahun 2017 menjadi 91,46. Hasil tersebut mengindikasikan adanya penurunan kualitas kinerja pegawai, namun tidak pernah ada bentuk *punishment* apapun yang diberikan dan hingga saat ini nilai SKP tidak berpengaruh terhadap tunjangan kinerja pegawai, sehingga penilaian kinerja tahunan melalui SKP tersebut dianggap tidak objektif, karena faktanya masih banyak penilaian yang justru diisi sendiri oleh masing-masing ASN dengan alasan kesetiakawanan rekan kerja, dengan syarat pemberian nilai tidak terlalu tinggi karena melihat masa kerja yang masih lama.

Dari hasil evaluasi Bagian Organisasi dan Tata Laksana Kementerian PAN RB (2017) terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kementerian Republik Indonesia memberikan informasi bahwa terdapat beberapa hal yang masih perlu disempurnakan dalam rangka meningkatkan kualitas birokrasi serta mampu lebih menumbuhkan budaya kinerja SDM Kementerian Republik Indonesia, adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan evaluasi untuk menganalisis kesesuaian struktur organisasi dengan kinerja yang akan dihasilkan;
- b. Melakukan evaluasi terhadap peta proses bisnis dan SOP yang

disesuaikan dengan perkembangan tuntutan efisiensi dan efektifitas birokrasi;

Berdasarkan fenomena yang dijelaskan diatas serta *research gap* yang ditemukan oleh penulis, belum ada penelitian terdahulu yang mengangkat tentang manajemen perubahan dan juga penguatan dan penataan organisasi, dimana sejatinya kedua variabel tersebut bisa memiliki pengaruh terhadap kinerja ASN jika dilihat dari Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi.

## 2. Tinjauan Literatur

Sebagai upaya untuk mencapai tata kelola organisasi yang baik dan adanya harapan terciptanya sistem birokrasi pemerintah yang berkualitas, maka dilaksanakanlah reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi dapat terwujud dengan adanya delapan aspek perubahan diantaranya pada manajemen perubahan, aspek pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, peraturan perundang-undangan, SDM aparatur, pelayanan publik, dan tata laksana.

Namun perubahan organisasi bukanlah perkara yang mudah untuk dilakukan, karena kemungkinan akan menghadapi banyak hambatan, seperti salah satunya adalah resistensi dari pegawai. Rudito *et al.*, (2016) menjelaskan bahwa pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mendukung keberhasilan organisasi untuk mencapai

tujuan dan kelangsungan usaha suatu organisasi, baik organisasi profit maupun nonprofit. Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi perlu membuat sistem yang dapat mengatur pengelolaan SDM agar dapat beradaptasi secara efektif dan efisien terhadap perubahan yang ada melalui manajemen perubahan yang baik, sehingga perubahan yang terjadi dapat menimbulkan kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. Maka hal tersebut menjadi dasar bagi penelitian ini yang dilakukan terhadap dua variabel yang diduga dapat mempengaruhi kinerja ASN di unit utama Kemenristekdikti.

## **2.1 Hubungan Manajemen Perubahan dengan Kinerja Pegawai**

Variabel pertama yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam hal ini ASN di unit utama Kemenristekdikti adalah manajemen perubahan. Pengukuran manajemen perubahan yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan melalui empat dimensi sesuai dengan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014, yaitu tim reformasi birokrasi, road map reformasi birokrasi, pemantauan dan evaluasi reformasi birokrasi dan perubahan pola pikir serta budaya kinerja.

Keempat dimensi tersebut digunakan untuk mencapai target program diantaranya: meningkatnya komitmen pimpinan dan pegawai instansi pemerintah dalam melakukan reformasi birokrasi, terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja instansi pemerintah, menurunnya risiko kegagalan yang disebabkan kemungkinan timbulnya resistensi terhadap perubahan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa sebagian besar organisasi mengalami perubahan manajemen sebagai respon atas

perkembangan teknologi. Perubahan tersebut dilakukan sebagai upaya agar organisasi tidak statis sehingga dapat bertahan dan bersaing dengan organisasi lain. Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi dapat berupa perubahan kebijakan, peraturan, struktur organisasi, indikator kinerja, teknologi, pimpinan dan sebagainya (Gill, 2002; Samuel, 2013). Namun perubahan organisasi bukanlah perkara yang mudah untuk dilakukan, karena kemungkinan akan menghadapi banyak hambatan, seperti salah satunya adalah budaya organisasi. Perubahan juga tidak selalu menimbulkan kondisi yang lebih baik. (Naveed *et al*, 2016). Oleh karena itu, suatu organisasi perlu membuat sistem yang dapat mengatur pengelolaan SDM agar dapat beradaptasi secara efektif dan efisien terhadap perubahan yang ada melalui manajemen perubahan yang baik, sehingga perubahan yang terjadi dapat menimbulkan kondisi yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya. (Frankland *et al.*, 2013)

Menurut Todnem (2005) “perubahan dalam kehidupan manusia terkait dengan perubahan perilaku, perubahan sistem penilaian, perubahan dalam metoda dan cara kerja, perubahan dalam bersikap dan berpikir, perubahan peralatan, penggunaan teknologi, dan perubahan yang lain”. Sedangkan “perubahan di dalam organisasi distimulasi oleh berbagai macam kekuatan eksternal, maupun internal, yang seringkali berinteraksi satu sama lain. Organisasi mau tidak mau harus berubah, karena mereka merupakan sistem terbuka, yang berada dalam interaksi konstan dengan lingkungan yang mengelilingi mereka” (Erdogan *et al.*, 2005).

Perubahan secara mudah didefinisikan sebagai membuat sesuatu yang berbeda namun menuju perubahan yang bernilai positif. Perubahan bertujuan tidak hanya untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam

menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, tetapi juga mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung. (Dunne & Martin, 2006; Kavanagh, 2012)

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

Ho :  $Y1 = 0$  : Manajemen Perubahan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Ha:  $Y1 \neq 0$  : Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

## 2.2 Hubungan Penataan dan Penguatan Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja ASN menurut Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014 adalah penataan dan penguatan organisasi dimana dimensi pengukurannya adalah proses evaluasi dan penataan.

Perbaikan kinerja suatu organisasi tentu harus dilakukan proses evaluasi melalui penataan dan penguatan organisasi itu sendiri, dimana dijelaskan oleh Rauniar dan Rawski (2012) bahwa penataan organisasi adalah suatu proses perencanaan sistematis suatu organisasi yang menerapkan prinsip dan praktek keilmuan perilaku yang diterapkan untuk mempengaruhi peningkatan organisasi, kompetensi organisasi yang lebih besar dan kinerja organisasi yang lebih baik. Selain itu organisasi dapat dibedakan sepanjang tiga dimensi dasar: (1) bagian penting organisasi, yaitu bagian dari organisasi yang memainkan peran utama dalam menentukan keberhasilan atau

kegagalannya; (2) mekanisme koordinasi, yaitu metode utama yang digunakan organisasi untuk mengkoordinasikan kegiatannya; dan (3) jenis desentralisasi yang digunakan, yaitu sejauh mana organisasi melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. (Nugent, 2002; Hong, 1999). Mintzberg mengemukakan bahwa strategi yang diterapkan oleh sebuah organisasi dan sejauh mana strategi tersebut mempraktikkan lima konfigurasi struktural: sederhana struktur, birokrasi mesin, birokrasi profesional, pembagian jabatan, dan adhokrasi (memotong jalur birokrasi mereka sendiri demi menangkap peluang, menyelesaikan masalah, dan mencapai target) (Whitley, 2013; Whetten, 2006).

Sedangkan berdasarkan Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014, Penataan dan penguatan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi instansi pemerintah secara proporsional sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing, sehingga organisasi instansi pemerintah menjadi tepat fungsi dan tepat ukuran (*right sizing*). Kasim (2013) menjelaskan dalam penataan organisasi, penyusunan dan penataan organisasi perangkat pemerintah daerah dengan asas efisiensi dan efektivitas, membutuhkan hitungan dan pertimbangan yang seksama agar setiap satuan organisasi yang didesain tidak memberatkan daerah dan sesuai dengan kebutuhan daerah berdasarkan beban kerja, kejelasan tujuan organisasi, pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan-satuan organisasi yang dibentuk, menyusun pola organisasi sesuai dengan kebutuhan nyata dan kejelasan beban tugas masing-masing satuan organisasi, sehingga akan menciptakan organisasi yang solid dan terarah untuk

mencapai aparatur yang bersih dan berwibawa.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

Ho:  $Y_2 =$  0: Penataan dan penguatan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Ha:  $Y_2 \neq$  0: Penataan dan penguatan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dalam upaya mengetahui kendala yang dihadapi oleh Unit Utama Kementerian Republik Indonesia dalam proses manajemen perubahan serta penataan dan penguatan organisasi untuk kemudian dapat ditemukan strategi yang tepat dalam peningkatan kualitas kinerja ASN di Unit Utama Kementerian Republik Indonesia. Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian deskriptif dan verifikatif, menurut Silalahi (2010: 27 - 28) bahwa penelitian deskriptif selain bertujuan menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu gejala atau masalah yang diteliti, namun fokus juga pada pertanyaan dasar "bagaimana" dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti dan lengkap serta hasil yang dapat di generalisasikan. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2016: 158 - 159), studi deskriptif dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu dalam menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi, dan memberikan riwayat atau gambaran detail tentang aspek-aspek yang relevan dengan fenomena mengenai perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya. Penelitian ini dilakukan karena ingin mengetahui bagaimana gambaran mengenai pengaruh manajemen perubahan serta penataan dan penguatan organisasi terhadap Kinerja

ASN di Unit Utama Kementerian Republik Indonesia.

Setelah menggunakan pendekatan deskriptif dalam penelitian ini, selanjutnya peneliti menggunakan metode verifikatif. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis penelitian dengan menggunakan perhitungan statistik. Dalam penelitian ini, metode analisis verifikatif digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen yaitu manajemen perubahan serta penataan dan penguatan organisasi, dan untuk variabel dependen yaitu Kinerja ASN di Unit Utama Kementerian Republik Indonesia.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Non-Probability Sampling* dengan metode pengambilan *purposive sampling*, dimana sampel diambil berdasarkan pada kriteria-kriteria tertentu. Dalam hal ini, terdapat syarat atau kriteria yang berkaitan dengan pemilihan sampel Aparatur Sipil Negara yang tersebar di Sekretariat Jenderal serta beberapa Direktorat Jendral pada Unit Utama Kementerian Republik Indonesia.

Pengukuran sampel dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dalam Sekaran and Bougie (2016: 48). Rumus slovin digunakan untuk menentukan ukuran sampel dari populasi yang dibatasi berdasarkan tingkat pendidikan mulai dari D3 sampai dengan S3 dengan lama masa waktu kerja adalah minimal lima tahun sebagai PNS, dimana dari total jumlah keseluruhan adalah berjumlah 1243 orang PNS, yang masuk dalam kategori populasi adalah sebanyak 661 orang PNS, dimana untuk tingkat presisi atau tingkat kesalahan yang ditetapkan dalam penentuan sampel adalah 5%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = tingkat kesalahan. Dalam penelitian ini “e” ditetapkan sebesar 5%

Dengan tingkat *margin of error* 5%, maka jumlah sampel yang akan diambil adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{661}{1 + 661(0,05)^2} = 249,1989 \text{ dibulatkan menjadi } 250$$

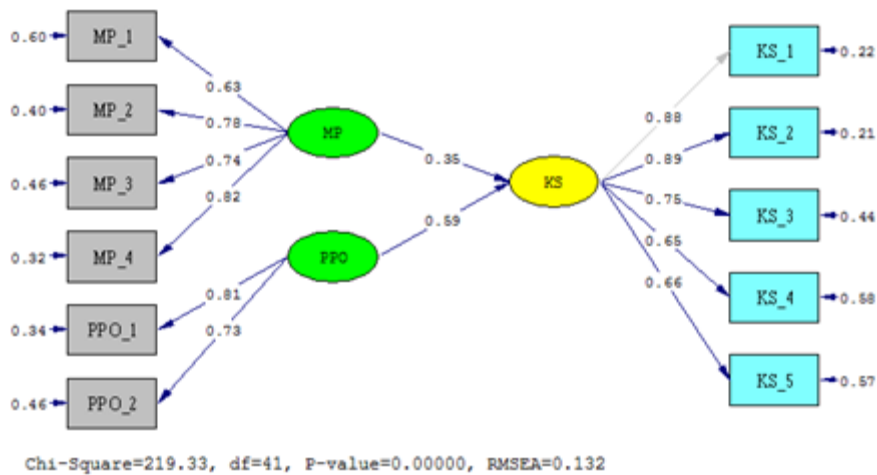
Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan rumus Slovin di atas, menghasilkan jumlah sampel sebesar 250 orang ASN

#### 4. Pembahasan dan Hasil

Pada bagian ini akan dipaparkan hasil penelitian dengan menggunakan pengolahan data secara statistic berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 250 ASN. Pengolahan data menggunakan software LISREL versi 8.7.

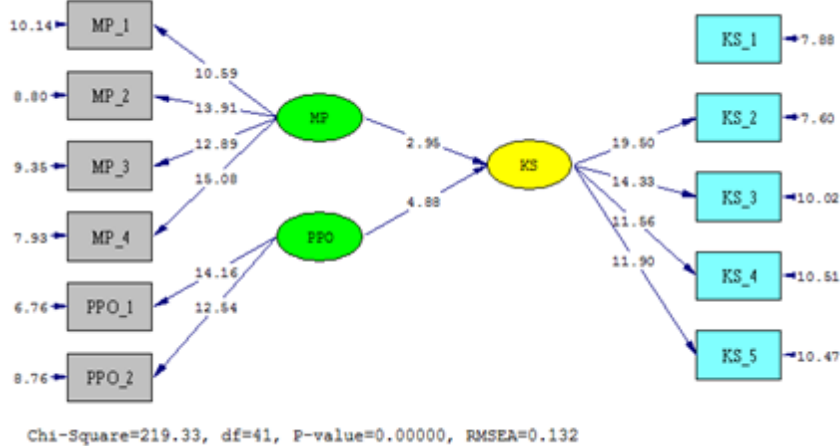
Berikut adalah gambar hasil pengujian model penuh:

Gambar 1 Standardized Value dalam Lisrel



Sumber: Analisis Data (2019)

Gambar 2. Model dalam t-value



Sumber: Analisis Data (2019)



**Hasil pengujian hipotesis dengan LISREL:**

$$KS = 0.35*MP + 0.59*PPO, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81$$

(0.12)	(0.12)	(0.042)
2.95	4.88	4.49

Pada gambar diatas menunjukkan bahwa semua alur pada model structural memiliki hasil signifikan karena lebih besar dari nilai t table 1.96 ( $\alpha=0.05$ ). dapat dilihat pula terdapat pengaruh yang positif dari variable MP (Manajemen Perubahan) dan PPO (Penataan dan penguatan Organisasi) terhadap KS (Kinerja ASN). Kemudian selanjutnya untuk dapat

menerima model diatas harus dilakukan pengujian kecocokan model dalam SEM (*Goodness of Fit*). Pengukuran *Goodness of Fit* menggunakan tiga pengukuran yaitu *Absolute fit Measure*, *Incremental fit indices* dan *parsimony fit indices*. Menurut Hair (2014:583) menggunakan tiga atau empat pengukuran fit indices sudah dapat menggambarkan sesuai atau tidak model penelitian. Adapun hasil perhitungan kecocokan model (*Goodness of Fit*) pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini

**Tabel 4. Hasil Perhitungan Pengukuran Model**

Indikator Fit	Nilai yang Direkomendasikan	Evaluasi Model	Hasil Penelitian
<b>Absolute Fit</b>			
Chi-Square	< 2	Over Fitting	219.33
	$2 < X^2/df < 5$	Good Fit	
RMSEA	< 0.10	Good Fit	0.017
	< 0.05	Very Good Fit	
	< 0.01	Outstanding Fit	
GFI	> 0.90	Good Fit	0.973
<b>Incremental Fit Indices</b>			
NFI	0.9	Good Fit	0.950
NNFI	0.9	Good Fit	0.940
CFI	0.9	Good Fit	0.960
RFI	0.9	Good Fit	0.930
<b>Parsimony Fit Indices</b>			
PNFI	0-1	Lebih besar lebih baik	0.710
AGFI	0-1	Lebih besar lebih baik	0.949

Sumber: Analisis Data (2019)

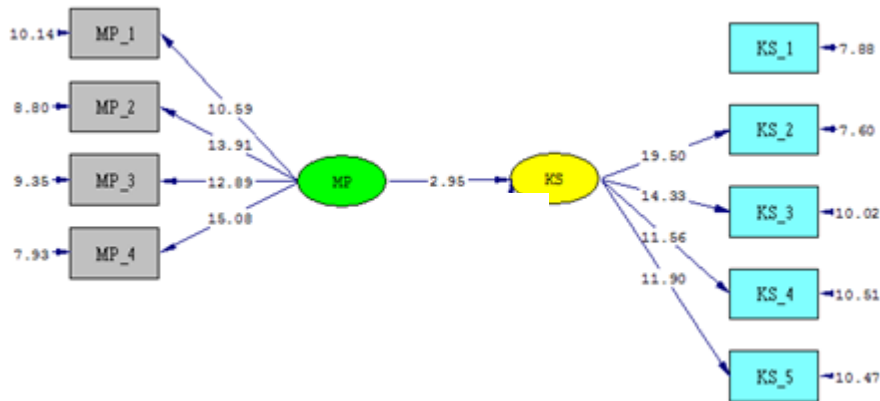
Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

Ho :  $\gamma_1 = 0$  : Manajemen Perubahan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Ha :  $\gamma_1 \neq 0$  : Manajemen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Tolak H0 jika t-stat > t-tabel pada taraf signifikan 5% ( $\alpha=0.05$ ). Hasil pengolahan data dipaparkan dibawah ini:

Gambar 3. Uji Hipotesis 1



Sumber: Analisis Data (2019)

Dari persamaan struktural dengan menggunakan Lisrel pada gambar tiga adalah sebagai berikut

$$KS = 0.35*MP + 0.59*PPO, \text{ Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81$$

(0.12)	(0.12)	(0.042)
2.95	4.88	4.49

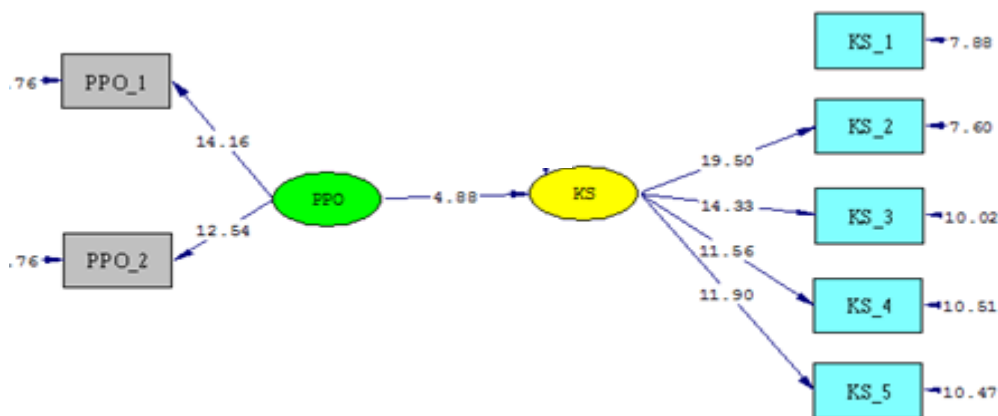
Gambar 3 menggambarkan model dalam *t-value*, maka dapat terlihat bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan Manajemen Perubahan (MP) terhadap Kinerja Pegawai (KS). Hal ini terlihat dari nilai *t* untuk MP terhadap KS yaitu sebesar 2.95. Dengan derajat kepercayaan 95% maka didapatkan nilai untuk *t* tabel adalah 1.96. Sehingga nilai *t* untuk MP terhadap Hasil pengolahan data dipaparkan dibawah ini:

KS lebih besar dari nilai *t* tabel, sehingga berdasarkan hipotesis diatas maka  $H_0$  ditolak dan keputusannya adalah Manajemen Perubahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

- $H_0 : Y_2 = 0$  : Penataan dan penguatan Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai  
 $H_a : Y_2 \neq 0$  : Penataan dan penguatan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Tolak  $H_0$  jika  $t\text{-stat} > t\text{-tabel}$  pada taraf signifikan 5% ( $\alpha=0.05$ ).

Gambar 4. Uji Hipotesis 2



Sumber: Analisis Data (2019)

Dari persamaan struktural dengan menggunakan Lisrel pada gambar 4. adalah sebagai berikut:

$$KS = 0.35*MP + 0.59*PPO, \text{Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81$$

(0.12)	(0.12)	(0.042)
2.95	4.88	4.49

Gambar 4 menggambarkan model dalam *t-value*, maka dapat terlihat bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan Penataan dan Penguatan Organisasi (PPO) terhadap Kinerja Pegawai (KS). Hal ini terlihat dari nilai *t* untuk PPO terhadap KS yaitu sebesar 4.88. Dengan derajat kepercayaan 95% maka didapatkan nilai untuk *t* tabel adalah 1,96. Sehingga nilai *t* untuk PPO terhadap KS lebih besar dari

nilai *t* tabel, sehingga berdasarkan hipotesis diatas maka  $H_0$  ditolak dan keputusannya adalah Penataan dan Penguatan Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

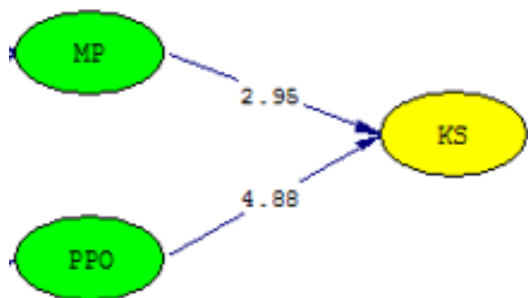
Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 : Y_3 = 0$  : Manajemen Perubahan dan Penataan dan penguatan Organisasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai

$H_a : Y_3 \neq 0$  : Manajemen Perubahan dan Penataan dan penguatan Organisasi berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai

Tolak  $H_0$  jika  $t\text{-stat} > t\text{-tabel}$  pada taraf signifikan 5% ( $\alpha=0.05$ ). Hasil pengolahan data dipaparkan dibawah ini:

Gambar 5 Uji Hipotesis 3



Sumber: Analisis Data (2019)

Berdasarkan gambar 5 diatas, maka model strukturalnya yaitu:

$$KS = 0.35*MP + 0.59*PPO, \text{Errorvar.} = 0.19, R^2 = 0.81$$

(0.12)	(0.12)	(0.042)
2.95	4.88	4.49

Dalam rangka melihat pengaruh secara simultan, maka perlu dilakukan pengujian F dengan rumus sebagai berikut

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

R = Koefisien Determinasi  
 k = jumlah variabel eksogen  
 n = Jumlah sampel penelitian

Maka hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$F = \frac{0.810/2}{(1 - 0.810)/(250 - 2 - 1)} = 691.67$$

Hasil perhitungan nilai F (691.67) dibandingkan dengan nilai F table dengan taraf  $\alpha=5\%$ , derajat bebas 1 (df1) = 2 dan derajat bebas 2 (df2) = 247 (250-2-1) sehingga didapatkan nilai F tabel = 3.026. Dari hasil perhitungan ini dapat dilihat bahwa nilai F hitung > F tabel sehingga  $H_0$  ditolak, dengan kata lain terdapat pengaruh secara simultan antara variabel MP dan PPO terhadap KS.

#### 4.1 Pembahasan

#### 4.2 Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja ASN

Reformasi Birokrasi sudah berjalan lebih dari lima tahun sejak dimulai pada tahun 2010 dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019 disebutkan bahwa seluruh kementerian dan lembaga termasuk pemerintah daerah di tingkat provinsi, kabupaten dan kota telah menjalankan program reformasi birokrasi (Peraturan Menteri PAN dan RB, 2015: i).

Meski demikian diakui bahwa reformasi birokrasi pada periode 2010-2014 belum sepenuhnya sesuai dengan keinginan dan harapan masyarakat, yaitu masih ada kualitas layanan yang rendah dilakukan oleh aparatur. Reformasi adalah cara yang dilakukan pemerintah untuk melakukan perubahan, sebuah manajemen perubahan yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan kinerja ASN. Reformasi bertujuan untuk mengubah proses, prosedur, sikap dan perilaku. Perubahan adalah hasil reformasi. Perubahan diharapkan dapat menghasilkan lingkungan organisasi dan pengaturan kelembagaan yang baru (Melchor, 2008: 7-8). Untuk mengelola perubahan, organisasi memerlukan adanya adaptasi pola pikir, budaya dan sikap orang-orang terhadap lingkungan yang baru (Melchor, 2008: 14).

Reformasi birokrasi merupakan tantangan yang harus dipecahkan oleh pemerintah. Ini dikarenakan birokrasi adalah tulang punggung pemerintah, dimana ia mampu memperkuat atau merusak keseluruhan sistem tata kelola pemerintahan (Repucci, 2014: 207). Agar reformasi birokrasi dapat berjalan sesuai harapan, maka diperlukan dukungan dari pejabat di level tertinggi dari birokrasi atau *champion of reform*. Pejabat tinggi ini

harus menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan perubahan dan bersedia memberi bantuan demi terlaksananya program reformasi.

Akan lebih baik apabila pejabat tersebut merupakan pimpinan senior dari sebuah organisasi pemerintah dan memiliki jaringan yang luas dengan berbagai pihak. Sebagai pejabat senior, maka ia mampu meredam penolakan dari para pegawai dari jajaran di bawahnya terhadap upaya perubahan yang sedang dijalankan (Repucci, 2014: 211).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan di Unit Kementerian Republik Indonesia memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk dan meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Nogrased (2011) bahwa kunci utama bagi pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan kinerja kerjanya adalah dengan melakukan perubahan secara menyeluruh, dalam arti perubahan tersebut bukan hanya dilakukan dan diimplementasikan di level menengah bawah saja, tapi juga sampai ke level tertinggi, termasuk pemimpin sebuah Negara.

Manajemen perubahan adalah suatu proses secara sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut, terutama pada segi kinerja kerjanya. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi bisnis yang diperlukan dengan sukses dengan cara yang terorganisir dan dengan metode melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat di dalamnya (Dias de Lima, 2009; Leitner *et al.*, 2005)

### 4.3 Pengaruh Penataan dan penguatan Organisasi terhadap Kinerja ASN

Tujuan utama dibentuknya suatu organisasi adalah untuk memberi wadah pada setiap kegiatan sekelompok orang yang mempunyai tujuan sama agar dalam wadah tersebut mereka dapat berinteraksi dan melakukan kegiatan agar bisa mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dari aspek struktur organisasi, sebenarnya dapat tercermin efektivitas pelaksanaan otonomi daerah karena fungsi-fungsi pelayanan tertumpu pada masing-masing bagian, dinas daerah, lembaga teknis daerah, kecamatan dan kelurahan yang ada.

Penataan organisasi dimaksudkan untuk mewujudkan organisasi pemerintah yang semakin proporsional antara besaran keluaran atau hasil kerja (*output*) dengan misi yang diemban. Adapun tujuan dari penataan organisasi yaitu memperjelas wewenang, tugas dan tanggungjawab masing-masing unit organisasi, sehingga tercipta organisasi yang lebih efisien dan efektif serta terhindar adanya duplikasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi pada unit-unit organisasi (Al-Qatawneh, 2014; Katsikea *et al.*, 2011)

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa variabel penataan dan penguatan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja ASN. Penataan dan penguatan organisasi yang dimaksud disini sesuai pendapat dari Meyer *et al.*, (2002) antara lain berkaitan dengan kejelasan tujuan organisasi yang dibentuk, kemudian pembagian dan perumusan tugas yang jelas antara satuan organisasi yang dibentuk, mempertegas fungsi lini dan staf, menyusun uraian tugas jabatan, dan memperjelas tata laksana (mekanisme kerja) yang ada di dalam sebuah organisasi. Selanjutnya dalam penyusunan dan penataan organisasi perangkat pemerintah daerah dengan asas efisiensi dan efektivitas, membutuhkan

hitungan dan pertimbangan yang seksama agar setiap satuan organisasi yang didesain tidak memberatkan daerah dan sesuai dengan kebutuhan daerah berdasarkan beban kerja dan analisis jabatan

### 4.4 Implikasi Manajerial

Manajemen perubahan menjadi bagian penting dalam perilaku organisasi, terutama bagi ASN (Aparatur Sipil Negara) yang saat ini menjadi bagian dari reformasi birokrasi. Apabila manajemen perubahan di kalangan ASN dapat dilakukan dengan baik dan tertata serta selaras dengan penataan dan penguatan organisasi, maka tentunya akan memudahkan pemerintah Pusat untuk menjadikan ASN di Indonesia bersih dari segala masalah yang berkaitan dengan Korupsi, Kolusi maupun Nepotisme.

Etos dan sikap kerja yang dimiliki oleh para ASN pun akan semakin baik dan profesional bila mampu menerapkan manajemen perubahan tersebut. Akan tetapi yang perlu diperhatikan adalah manajemen perubahan serta penataan dan penguatan organisasi harus terlebih dulu dimulai dari jajaran pejabat atau pimpinan, yang kemudian diharapkan dapat menjadi contoh atau panutan bagi para bawahannya.

Sikap dan etos kerja yang profesional tersebut menjadi akar bagi para ASN agar kinerja kerjanya dapat lebih baik dari sebelumnya. Mereka akan memberikan pelayanan kepada publik sepenuhnya karena ingin publik mendapatkan kepuasan, atau dengan kata lain disebut sebagai *customer-oriented service*, mengingat ASN merupakan pelayan publik.

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dipaparkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara deskriptif, terlihat bahwa variabel Manajemen Perubahan (X1) dan juga variabel Penataan dan Penguatan Organisasi (X2) mendapatkan tanggapan yang rendah atau buruk dari responden, dimana dapat disimpulkan bahwa sampai saat ini kedua variabel tersebut belum berjalan dengan seharusnya di lingkungan Kementerian. Sedangkan variabel Kinerja Pegawai (Y) mendapatkan tanggapan yang cukup atau sedang dari responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja para Pegawai di lingkungan Kementerian belum optimal.
2. Secara parsial, variabel manajemen perubahan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, begitu juga dengan penataan dan penguatan organisasi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari kedua variabel bebas tersebut, terlihat bahwa ternyata penataan dan penguatan organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai jika dibandingkan variabel manajemen perubahan.
3. Secara simultan kedua variabel bebas (manajemen perubahan dan penataan & penguatan organisasi) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai sesuai dengan hipotesis yang telah ditetapkan. Adapun besarnya pengaruhnya yaitu 64% sedangkan sisanya 36% dipengaruhi variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini.

#### REFERENSI

- Al-Qatawneh, M. I. (2014). The impact of organizational structure on organizational commitment: A comparison between public and private sector firms in Jordan. *European Journal of Business and management*, 6(12), 30-37.
- Dias de Lima, J. (2009). *Managing Change: Winning Hearts and Minds*. Harvard Business Publishing.
- Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An interview and discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512-523.
- Erdogan, B., Anumba, C., Bouchlaghem, D., & Nielsen, Y. (2005, September). Change management in construction: the current context. In 21st Annual ARCOM Conference, 1085-1095.
- Frankland, R., Mitchell, C. M., Ferguson, J. D., Sziklai, A. T., Verma, A. K., Popowski, J. E., & Sturgeon, D. H. (2013). U.S. Patent No. 8,484,111. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318. <https://doi.org/10.1080%2F714023845>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. dan Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson New International Edition. Pearson Education Limited.
- Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The Learning Organization*, 6(4), 173-186. <https://doi.org/10.1108%2F09696479910280631>

- Kasim, A. (2013). Bureaucratic Reform and Dynamic Goernance for Combating Corruption: The Challenge for Indonesia. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 20(1). <https://doi.org/10.20476%2Fjbb.v20i1.1862>
- Katsikea, E., Theodosiou, M., Perdikis, N., & Kehagias, J. (2011). The effects of organizational structure and job characteristics on export sales managers' job satisfaction and organizational commitment. *Journal of World Business*, 46(2), 221-233. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jwb.2010.11.003>
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2012). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British journal of management*, 17(S1), S81-S103. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1467-8551.2006.00480.x>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2015. *Road Map Reformasi Birokrasi 2015-2019*
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. 2016. *Laporan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi 2017*. Bagian Organisasi dan Tata Laksana.
- Leitner, C., & Kreuzeder, M. (2005, August). Organisational changes, skills and the role of leadership required by eGovernment. In *International Conference on Electronic Government* (210-217). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Melchor, O. H. (2008). Managing Change in OECD Governments. *OECD Working Papers on Public Governance*. <https://doi.org/10.1787%2F227141782188>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006%2Fj.vbe.2001.1842>
- Naveed, R. T., Jantan, A. H. B., & Ahmad, N. (2016). Organizational Culture and Organizational Change in Pakistani Commercial Banks. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(8), 15-18.
- Nograšek, J. (2011). Change management as a critical success factor in e-government implementation. *Business Systems Research*, 2(2), 13-24.
- Nugent, N., & Saurugger, S. (2002). Organizational structuring: the case of the European Commission and its external policy responsibilities. *Journal of European Public Policy*, 9(3), 345-364. <https://doi.org/10.1080%2F13501760210138787>
- Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 14 tahun 2014 tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Intansi Pemerintah
- Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Tahun 2010 – 2014

- Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 31 Tahun 2016 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi tahun 2010 – 2025
- Rauniar, R., & Rawski, G. (2012). Organizational structuring and project team structuring in integrated product development project. *International Journal of Production Economics*, *135*(2), 939-952. <https://doi.org/10.1016%2Fj.ijpe.2011.11.009>
- Repucci, S. (2014). Designing effective civil service reform lessons from past experience. *Public Administration and Development*, *34*(3), 207-218. <https://doi.org/10.1002%2Fpad.1684>
- Rudito, B., Ghazali, A., Febriansyah, H., Pritasari, A., Pringgabayu, D. & Ramdlany, D. M.A. (2016) *Aparatur Sipil Negara: Pendukung Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Prenada Media
- Samuel, K. (2013). The effects of change management in an organisation: a case study of National University of Rwanda (NUR). *Wyno Journal of Management & Business Studies*, *1*(1), 1-18.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Silalahi, U. (2010). *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Refika Aditama.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, *5*(4), 369-380. <https://doi.org/10.1080%2F14697010500359250>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, *15*(3), 219-234. <https://doi.org/10.1177%2F1056492606291200>
- Whitley, R. (2013). The institutional structuring of organizational capabilities: The role of authority sharing and organizational careers. *Organization Studies*, *24*(5), 667-695. <https://doi.org/10.1177%2F0170840603024005001>