

TESIS

PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

Disusun Oleh:

NAMA : EKA MEI GUMANASARY
NOMOR POKOK MAHASISWA : 1864002166
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara (M.Tr.APN)



PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2020

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

NAMA : EKA MEI GUMANASARY
NOMOR POKOK MAHASISWA : 1864002166
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KOSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis


(Yogi Suwarno, M.A., Ph.D)

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : EKA MEI GUMANASARY
NOMOR POKOK MAHASISWA : 1864002166
KOSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TUGAS AKHIR/TESIS : PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN
MANAJEMEN PERUBAHAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN
PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

Telah mempertahankan tesis di hadapan panitia penguji tesis
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Sekolah Tinggi Ilmu
Administrasi, Lembaga Administrasi Negara, pada :

Hari : Jum'at
Tanggal : 30 Oktober 2020
Pukul : 08.30 -09.30

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS :

Ketua Sidang : Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Sekretaris : Dr. Hamka, M.A.

Anggota : Dr. Bambang Riyanto

Pembimbing Tugas Akhir/Tesis : Yogi Suwarno, MA, Ph.D



LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Eka Mei Gumanasary

Nomor Pokok Mahasiswa : 1864002166

Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian tesis yang telah saya buat dengan judul **“Pengaruh Perubahan Organisasi dan Manajemen Perubahan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat”** merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya, apabila dikemudian hari penelitian tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan.

Jakarta, 1 November 2020

Penulis,



Eka Mei Gumanasary

KATA PENGANTAR

Bismillahirahmanirrahim

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan anugrah dan karunianya penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "Pengaruh Perubahan Organisasi dan Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat". Shalawat serta salam selalu tercurah kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing umatnya dari zaman kegelapan ke zaman yang terang-benderang seperti saat ini.

Penulisan Tesis ini dapat selesai berkat bimbingan dari dosen pembimbing Bapak Yogi Suwarno, MA., Ph.D sejak awal hingga akhir penyelesaian tesis, oleh karena itu penulis mengucapkan terima kasih atas kesediaan waktu ditengah kesibukan beliau yang sangat padat, selain itu penulis juga menyampaikan ucapan dan rasa terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku pimpinan Politeknik STIA LAN Jakarta beserta jajarannya untuk terus berupaya dalam meningkatkan standar kualitas pendidikan agar lebih baik lagi
2. Para Dosen penguji yang telah memberikan masukan terhadap kesempurnaan tesis ini
3. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Magister STIA LAN Jakarta yang telah berbagi ilmu selama penulis menempuh pendidikan di STIA LAN Jakarta
4. Para Pimpinan dan Pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR yang telah membantu dalam penelitian ini
5. Keluarga yang tidak lelah untuk terus mendukung dari awal hingga selesaiya pendidikan Program Magister di STIA LAN Jakarta
6. Seluruh teman-teman angkatan tahun 2018 Program Magister Manajemen Sumber Daya Aparatur STIA LAN Jakarta yang telah berbagi suka dan duka selama perkuliahan

7. Seluruh rekan kerja di Biro Perencanaan Anggaran dan Kerjasama Luar Negeri yang telah banyak membantu dan mensupport.

Dalam penulisan tesis ini, penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan baik dari segi bahasa, sistematika penulisan maupun isinya, oleh sebab itu penulis berharap agar dapat disempurnakan dalam penelitian selanjutnya.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Ilmu Manajemen Pendidikan Islam di sekolah maupun di Perguruan Tinggi serta bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, 1 November 2020

Penulis,

Eka Mei Gumanasary

**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRACT

EKA MEI GUMANASARY, 1864002166
THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND CHANGE MANAGEMENT
ON PERFORMANCE CIVIL SERVANT IN THE SECRETARIAT GENERAL OF THE
MINISTRY PUBLIC WORKS AND PUBLIC HOUSING
**104 pages, 5 chapters, xiii, 21 tables, 11 pictures, 14 lists : 19 books, 11 laws
and 4 goverment publics (2004 s/d 2019)**

Performance is a measure of the success or failure in carrying out the work or tasks that have been planned. Performance is always measured every year, some even every semester or every month, this indicates that performance is an important element in the organization. In government institution, performance is always measured annually in the form of a Performance Report to measure organizational performance and Employee Performance Assessment to measure the performance of Civil Servants. Ideally, organizational performance is directly proportional to employee performance. So the higher the organizational performance, the higher the employee performance. Government agencies are dynamic and volatile, as are organizational changes that have an impact on changes in the management of organizational resources. The relationship between organizational change, change management and employee performance is the topic of this research.

This study is focused to determine the effect of organizational change and change management on the performance of civil servants, with a research locus at the Secretariat General of the Ministry of Public Works and Public Housing. This research was conducted quantitatively with probability sampling techniques, namely simple random sampling. The number of respondents used in this study were 252 who were civil servants in the Secretariat General of the Ministry of Public Works and Public Housing. The data analysis technique is multiple linear regression analysis using the SPSS application. The results of the study indicate that there is a positive and significant relationship between organizational change and change management on the performance of civil servants, both partially and collectively.

Keywords: employee performance, organizational change, change management

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

ABSTRAK

EKA MEI GUMANASARY, 1864002166
PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI DAN MANAJEMEN PERUBAHAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL
DI SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN
PERUMAHAN RAKYAT
104 halaman, 5 bab, xii, 21 Tabel, 11 Gambar, 14 Lampiran
Daftar Pustaka : 19 buku, 11 peraturan dan 4 Publikasi Pemerintah (2004 s/d 2019)

Kinerja merupakan ukuran terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan. Kinerja selalu diukur setiap tahun bahkan ada yang setiap semester atau setiap bulan, hal tersebut menandakan bahwa kinerja menjadi unsur penting dalam organisasi. Pada instansi pemerintahan kinerja selalu diukur setiap tahun dalam bentuk Laporan Kinerja untuk mengukur kinerja organisasi dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai untuk mengukur kinerja Pegawai Negeri Sipil. Idealnya kinerja organisasi berbanding lurus dengan kinerja pegawai. Jadi semakin tinggi kinerja organisasi maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai. Instansi pemerintah bersifat dinamis dan mudah berubah, seperti halnya perubahan organisasi yang berdampak pada perubahan pengelolaan sumber daya organisasi. Hubungan antara perubahan organisasi, manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai menjadi topik dalam penelitian ini.

Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui Pengaruh Perubahan Organisasi dan Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil, dengan lokus penelitian di Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan teknik probability sampling yaitu simple random sampling. Adapun jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 252 yang merupakan PNS di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Teknik analisis data yaitu analisis regresi linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan hubungan antara perubahan organisasi dan manajemen perubahan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil baik itu secara parsial maupun secara bersama-sama.

Keywords: kinerja pegawai, perubahan organisasi, manajemen perubahan

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| LEMBAR JUDUL | i |
| LEMBAR PERSETUJUAN | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| LEMBAR PERNYATAAN | lv |
| KATA PENGANTAR | vi |
| ABSTRAK | viii |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Permasalahan | 9 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 10 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 10 |
| BAB II KERANGKA TEORI | 11 |
| 2.1 Tinjauan Teori dan Kebijakan | 11 |
| 2.1.1 Kinerja | 11 |
| 2.1.2 Perubahan Organisasi | 22 |
| 2.1.3 Manajemen Perubahan | 33 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu | 42 |
| 2.3 Definisi Operasional Variabel dan Indikatornya | 44 |
| 2.4 Kerangka Berpikir | 48 |
| 2.5 Hipotesis Penelitian | 48 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 50 |
| 3.1 Metode Penelitian | 50 |
| 3.2 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling | 51 |
| 3.3 Teknik Pengumpulan Data | 58 |
| 3.4 Instrumen Penelitian | 59 |

| | | |
|----------------------|--|-----|
| 3.4.1 | Uji Validitas | 60 |
| 3.4.2 | Uji Reliabilitas | 63 |
| 3.5 | Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data | 65 |
| 3.5.1. | Uji Asumsi Klasik | 66 |
| 3.5.2. | Uji Hipotesis | 69 |
| 3.6 | Karakteristik Responden..... | 72 |
| 3.6.1. | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 72 |
| 3.6.2. | Responden Berdasarkan Jabatan | 73 |
| 3.6.3. | Responden Berdasarkan Usia | 73 |
| 3.6.4. | Responden Berdasarkan Masa Kerja | 74 |
| 3.6.5. | Responden Berdasarkan Pendidikan | 75 |
| BAB IV | HASIL PENELITIAN | 77 |
| 4.1 | Deskripsi Data Penelitian | 77 |
| 4.2 | Statistik Deskriptif Penelitian | 80 |
| 4.3 | Uji Asumsi Klasik | 82 |
| 4.3.1. | Hasil Uji Normalitas | 82 |
| 4.3.2. | Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 84 |
| 4.3.3. | Hasil Uji Heteroskedastisitas | 85 |
| 4.4 | Uji Hipotesis | 87 |
| 4.4.1. | Uji t (Parsial) | 88 |
| 4.4.2. | Uji f (Simultan) | 90 |
| 4.4.3. | Analisis Regresi Berganda | 92 |
| 4.4.4. | Hasil Uji Koefisien Determinasi R Square | 93 |
| 4.5 | Hasil Penelitian | 95 |
| BAB V | KESIMPULAN DAN SARAN | 97 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 100 |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP | | 104 |
| LAMPIRAN | | 105 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|----|
| Tabel 1.1. | Potret Kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR | 2 |
| Tabel 1.2. | Hasil Penilaian Reformasi Birokrasi (RB) Aspek Penetapan Kinerja Individu | 4 |
| Tabel 2.1. | Penelitian Terdahulu | 43 |
| Tabel 2.2. | Definisi Operasional dan Indikator Variabel | 47 |
| Tabel 3.1. | Karakteristik Populasi | 53 |
| Tabel 3.2. | Skala Pengukuran Model <i>Likert Scale</i> | 59 |
| Tabel 3.3. | Hasil Uji Validitas Variabel Penilaian Kinerja (Y) | 61 |
| Tabel 3.4. | Hasil Uji Validitas Variabel Perubahan Organisasi (X1) | 62 |
| Tabel 3.5. | Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Perubahan (X2) | 62 |
| Tabel 3.6. | Hasil Uji Reliabilitas | 64 |
| Tabel 4.1. | Data Jumlah Pegawai dan Jumlah Responden | 78 |
| Tabel 4.2. | Rincian Pernyataan Kuesioner | 79 |
| Tabel 4.3. | Statistik Deskriptif Variabel Penelitian | 81 |
| Tabel 4.4. | One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) | 83 |
| Tabel 4.5. | Tolerance dan Variance Inflating Factor (VIF) | 84 |
| Tabel 4.6 | Hasil Uji <i>Heteroskedastisitas</i> Rank Spearman | 86 |
| Tabel 4.7 | Hasil Uji t (Parsial) | 89 |
| Tabel 4.8 | Hasil Uji f (Simultan) | 91 |
| Tabel 4.9 | Data Regresi Berganda | 92 |
| Tabel 5 | Nilai Koefisien Determinasi Variabel Perubahan Organisasi (X1) | 94 |
| Tabel 5.1 | Nilai Koefisien Determinasi Variabel Manajemen Perubahan (X2) | 94 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|--|----|
| Gambar 1.1. | Grafik Data Perubahan Organisasi dan Tata Kerja di Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR Periode 2010-2020 | 6 |
| Gambar 1.2. | Nilai Reformasi Birokrasi Manajemen Perubahan Kementerian PUPR | 8 |
| Gambar 2.1. | Kerangka Pemikiran Teoritis | 48 |
| Gambar 3.1. | Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 72 |
| Gambar 3.2. | Grafik Responden Berdasarkan Jabatan | 73 |
| Gambar 3.3. | Grafik Responden Berdasarkan Usia | 74 |
| Gambar 3.4. | Grafik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 75 |
| Gambar 3.5. | Grafik Responden Berdasarkan Pendidikan | 76 |
| Gambar 4.1. | Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat | 77 |
| Gambar 4.2. | Uji Normalitas Melalui Diagram P-Plot | 83 |
| Gambar 4.3. | Diagram Grafik Scatterplot | 87 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|-------------|---|
| Lampiran 1 | Surat Permohonan Ijin Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN |
| Lampiran 2 | Surat Berakhirnya Pelaksanaan Penelitian Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN |
| Lampiran 3 | Kuesioner |
| Lampiran 4 | Hasil Uji Validitas Sample Variabel Kinerja Pegawai (Y) |
| Lampiran 5 | Hasil Uji Validitas Sample Variabel Perubahan Organisasi (X1) |
| Lampiran 6 | Hasil Uji Validitas Sample Variabel Manajemen Perubahan (X2) |
| Lampiran 7 | Hasil Uji Realibilitas Variabel Kinerja Pegawai (Y) |
| Lampiran 8 | Hasil Uji Realibilitas Variabel Perubahan Organisasi (X1) |
| Lampiran 9 | Hasil Uji Realibilitas Variabel Manajemen Perubahan (X2) |
| Lampiran 10 | Output SPSS Hasil Uji Normalitas |
| Lampiran 11 | Output SPSS Hasil Uji Multikolinearitas |
| Lampiran 12 | Output SPSS Hasil Uji Heteroskedastisitas |
| Lampiran 13 | Output SPSS Hasil Uji Hipotesis |
| Lampiran 14 | Output SPSS Hasil Uji Koefisien Determinasi |

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja merupakan ukuran terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan. Kinerja selalu diukur setiap tahun bahkan ada yang diukur setiap semester atau diukur setiap bulan, hal tersebut menandakan bahwa kinerja menjadi unsur penting dalam organisasi. Begitupun halnya pada instansi pemerintahan kinerja selalu diukur setiap tahun dalam bentuk Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). Instansi pemerintahan wajib menyusun Laporan Kinerja sebagai wujud pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Pentingnya laporan kinerja bagi Unit Organisasi merupakan tindak lanjut dari amanah Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Dalam penelitian ini fokus penelitian yaitu Kinerja Pegawai Negeri Sipil, kinerja pegawai *related* terhadap kinerja organisasi, oleh sebab itu sebagai gambaran berikut disajikan potret kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat mengacu dari dokumen Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR dari tahun 2015 s/d tahun 2019. Adapun capaian kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1 Potret Kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian

| Indikator Kinerja | Satuan | 2015-2019 | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | | 2018 | | | 2019 | | |
|--|------------|-----------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|--|
| | | Target | Realisasi | Target | Realisasi | Target | Realisasi | Target | Realisasi | Target | Realisasi | Target | Realisasi | Target | Realisasi | Target | Realisasi | |
| PROGRAM 1 : DUKUNGAN MANAJEMEN DAN PELAKSANAAN TUGAS TEKNIS LAINNYA KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nilai laporan kinerja pemerintahan | Nilai | 78 | 74 | 74 | 100% | 75 | 75 | 100% | 76 | 76 | 100% | 77 | 77 | 100% | 78 | 72,19 | 93% | |
| Opini WTP hasil audit BPK | Opini | WTP | WTP | WTP | 100% | WTP | WTP | 100% | WTP | WTP | 100% | WTP | WTP | 100% | WTP | 100 | 100% | |
| Tingkat layanan informasi publik | % | 1825 | 365 | 365 | 100% | 365 | 380,44 | 104% | 365 | 441 | 121% | 90% | 119,96% | 133,29% | 100 | 143,79 | 143,79% | |
| Transparansi pelaksanaan program | Publikasi | 100% | 55% | 55% | 100% | 55% | 65% | 118% | 75% | 78,33% | 104,44% | 85% | 84,33% | 99,21% | 100% | 100% | 100% | |
| Tingkat pengelolaan dan pengadministrasian pegawai | Layanan | 100% | 60% | 70,50% | 118% | 70% | 71,26% | 102% | 80% | 81,27% | 101,59% | 90% | 89,91% | 99,90% | 100% | 96,54% | 96,54% | |
| Tingkat fasilitasi produk hukum dan bantuan hukum | Fasilitasi | 100% | 85% | 124,7% | 147% | 90% | 91,45% | 102% | 93% | 89,34% | 98,06% | 96% | 90,72% | 94,50% | 100% | 95,47% | 95,47% | |
| PROGRAM 2 : PENINGKATAN SARANA DAN PRASARANA APARATUR KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tingkat kenyamanan bekerja | % | 100% | 55% | 77% | 140% | 65% | 65,80% | 101% | 75% | 74,60% | 99,47% | 85% | 82,50% | 97,06% | 100% | 92,80% | 92,80% | |
| Tingkat layanan data dan teknologi informasi | Layanan | 100% | 80% | 80,07% | 100% | 85% | 85,55% | 101% | 90% | 94,32% | 105% | 95% | 96,11% | 101,17% | 100% | 131,84% | 131,84% | |

Sumber: Dokumen LAKIP Setjen Kementerian PUPR (Periode 2015-2019)

Keterangan:

Shading kuning : Realisasi yang tidak sesuai target kinerja

Dari data diatas dapat dilihat bahwa capaian kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR tahun 2015 s/d 2019 Untuk beberapa indikator kinerja telah sesuai dengan target, namun ada beberapa indikator kinerja yang mengalami penurunan di tahun 2017 seperti tingkat fasilitasi produk hukum dan bantuan hukum dan tingkat kenyamanan bekerja, dan penurunan kinerja juga terjadi di tahun 2018 untuk indikator transparansi pelaksanaan program, tingkat pengelolaan dan pengadministrasian pegawai, tingkat fasilitasi produk hukum dan bantuan hukum, tingkat kenyamanan bekerja, sedangkan penilaian kinerja untuk tahun 2019 kinerja yang tidak mencapai target yaitu nilai pelaporan kinerja pemerintahan, tingkat pengelolaan dan pengadministrasian pegawai, tingkat fasilitasi produk hukum dan bantuan hukum, dan tingkat kenyamanan bekerja.

Jika penilaian kinerja unit organisasi tertuang didalam LAKIP, maka penilaian kinerja individu tertuang di dalam dokumen Penilaian Prestasi Kerja Pegawai. Terbitnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil terdiri dari penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) dan penilaian perilaku kerja Pegawai Negeri Sipil. Dalam Peraturan ini penyusunan Sasaran Kerja Pegawai dilakukan dengan memperhatikan perencanaan strategis Instansi Pemerintah, perjanjian kinerja, organisasi dan tata kerja, uraian jabatan, dan/atau SKP atasan langsung. Dari uraian tersebut semakin jelas bahwa kinerja pegawai merupakan turunan dari kinerja organisasi. Sebagai gambaran berikut data Hasil Penilaian Reformasi Birokrasi (RB) Aspek Penetapan Kinerja Individu adalah sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Penilaian Reformasi Birokrasi (RB) Aspek Penetapan Kinerja Individu

| Nilai RB Aspek Penetapan Kinerja Individu Tahun 2017 | Nilai RB Aspek Penetapan Kinerja Individu Tahun 2018 |
|---|---|
| 75,77 | 73,42 |

Sumber: Data Penilaian RB Aspek Kinerja

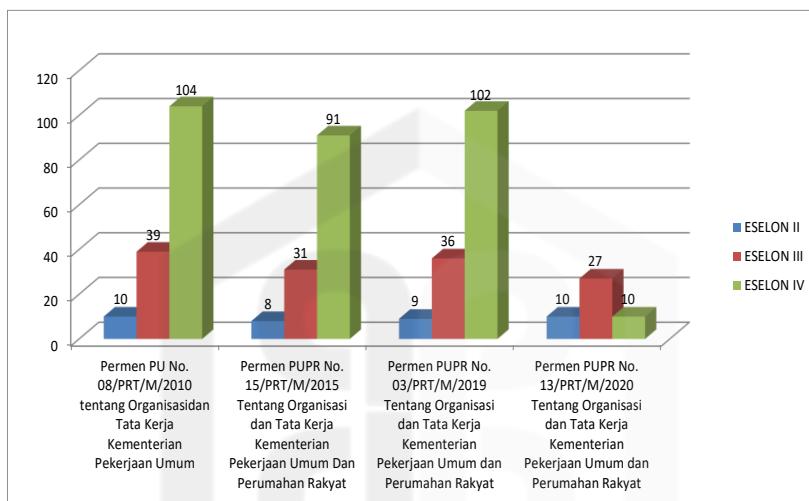
Dari data diatas dapat dilihat, terdapat penurunan nilai Reformasi Birokrasi untuk aspek Penetapan Kinerja Individu Tahun sebesar 2,35 namun belum ada data Nilai RB Aspek Penetapan Kinerja Individu Tahun 2019. Berbicara masalah kinerja pegawai tidak dapat terlepas dari dukungan organisasi dan dukungan manajemen. Dukungan organisasi sangat diperlukan dalam peningkatan kinerja pegawai, organisasi kerja bersifat dinamis, selalu menyesuaikan dan beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan dunia terkini. Pada instansi pemerintah seringkali terjadi perubahan organisasi tujuannya adalah untuk mengoptimalkan pelayanan guna mewujudkan ekspektasi masyarakat dan *stakeholders*. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat baru-baru ini mengalami perubahan organisasi dan tata kerja, dengan terbitnya Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 03/PRT/M/2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, Peraturan ini terbit dilatarbelakangi oleh terbitnya Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2019 Tentang Pembangunan, Rehabilitasi, atau Renovasi Pasar Rakyat, Prasarana Perguruan Tinggi, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam, dan Satuan Pendidikan Dasar dan

Menengah. Perubahan organisasi tentunya berdampak pada terjadinya perubahan sumber daya didalamnya.

Perubahan organisasi di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat terjadi lagi dengan terbitnya Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang merupakan tindak lanjut dari Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 384 Tahun 2019 tentang langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi. Penyederhanaan birokrasi dimaksudkan untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis, *agile*, dan profesional dalam upaya peningkatan efektifitas dan efisiensi untuk mendukung kinerja pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

Dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab Kementerian PUPR, dalam kurun waktu 10 (sepuluh) tahun Kementerian PUPR sudah mengalami 4 (empat) kali perubahan organisasi, perubahan organisasi tersebut berdampak pada perubahan organisasi di bawahnya, termasuk Unit Organisasi Sekretariat Jenderal yang menjadi lokus pada penelitian ini. Sebagai gambaran berikut disajikan data perubahan organisasi Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR selama 10 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Grafik Data Perubahan Organisasi dan Tata Kerja di Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR Periode 2010 – 2020



Sumber: olah data primer (Permen PUPR terkait Organisasi dan Tata Kerja)

Gambar 1.1 Grafik Data Perubahan Organisasi dan Tata Kerja di Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR Periode 2010 - 2020

Dari data diatas dapat dilihat bahwa dalam kurun waktu 10 tahun telah terjadi empat kali perubahan organisasi dan tata kerja dan perubahan organisasi yang sangat signifikan terjadi di tahun 2020 dimana *layer* Eselon IV yang awalnya terdapat 102 jabatan Eselon IV menjadi 10 jabatan atau 92 jabatan Eselon IV dihapus. Perubahan organisasi merupakan suatu hal yang biasa, namun tentunya memiliki dampak bagi organisasi itu sendiri termasuk perubahan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan, masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan. Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya, atau bisa juga tersirat

(implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Institusi pemerintahan sangat rentan terhadap berbagai macam perubahan yang datangnya tidak hanya dari internal tetapi juga dari eksternal, banyak faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya perubahan. Adanya perubahan organisasi juga berdampak pada perubahan tugas pokok dan fungsi, perubahan kewenangan dan tanggung jawab, perubahan alur kerja dan yang paling penting tentunya perubahan sumber daya organisasi, pimpinan harus memikirkan juga bagaimana mengelola perubahan tersebut dengan baik, oleh sebab itulah manajemen perubahan sangat dibutuhkan dalam mengendalikan hal-hal yang bisa berdampak buruk terhadap kinerja individu yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi. Penerapan manajemen perubahan di organisasi merupakan suatu pilihan yang bijak untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang muncul baik perubahan organisasi maupun perubahan lainnya seperti perubahan sistem kerja, perubahan kebijakan serta dalam menghadapi revolusi industri 4.0

Saat ini manajemen perubahan sudah diterapkan di banyak organisasi. Sedangkan di instansi pemerintahan manajemen perubahan merupakan salah satu program dari Reformasi Birokrasi (RB) untuk tingkat Meso dan Mikro. Menurut Permen PUPR Nomor 15 Tahun 2016 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian PUPR, ada 2 (dua) hasil yang diharapkan dari penerapan manajemen perubahan di Kementerian PUPR yaitu meningkatnya integritas (komitmen pimpinan dan pegawai) dalam penerapan reformasi birokrasi dan

meningkatnya kualitas dan intensitas penerapan reformasi birokrasi, berdasarkan nilai Reformasi Birokrasi Kementerian PUPR capaian untuk program Manajemen Perubahan dapat dilihat pada grafik dibawah ini.

Grafik Nilai Reformasi Birokrasi Manajemen Perubahan Kementerian PUPR



Sumber: Hasil Penilaian RB Kemen. PUPR

Gambar 1.2 Nilai Reformasi Birokrasi Manajemen Perubahan Kementerian PUPR

Dari data diatas dapat dilihat, di tahun 2016 Nilai RB Manajemen Perubahan mendapat nilai 3,44, namun terjadi penurunan di tahun 2017 sebesar 0,19 menjadi 3,25 dan tidak ada peningkatan di tahun 2018, Namun penilaian di tahun 2019 terdapat kenaikan sebesar 0,12 menjadi 3,32 dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian di tahun 2016 merupakan yang tertinggi dibandingkan tahun sesudahnya.

Salah satu bentuk implementasi manajemen perubahan di Kementerian PUPR adalah dengan terbitnya Peraturan Menteri PUPR Nomor 26/PRT/M/2017 tentang Panduan Pembangunan Budaya Integritas di Kementerian PUPR yang salah satunya berisikan tentang nilai-nilai yang harus dilaksanakan seluruh pegawai dan menunjukkan jati diri sebagai insan PUPR yaitu integritas,

profesional, *mission oriented, visioner*, dan etika akhlakul karimah atau lebih dikenal dengan istilah IPove. Namun terbitnya peraturan tentang budaya integritas di tahun 2017 masih belum mampu menaikkan nilai RB untuk program manajemen perubahan di tahun 2018.

Diatas sudah diulas, bahwa terjadinya perubahan di organisasi tidak dapat dihindari, namun untuk mengetahui adalah pengaruh atau apakah ada hubungan antara perubahan organisasi, manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai negeri sipil perlu diuji dan diteliti lebih lanjut. Dari uraian dan data-data yang telah disajikan diatas merupakan data pendukung dalam penelitian ini atau gambaran kondisi eksisiting unit organisasi Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, dari data diatas juga dapat dilihat bahwa data seperti data perubahan organisasi, data manajemen perubahan dan data capaian kinerja Sekretariat Jenderal bergerak sangat dinamis, tentu bukan pekerjaan yang mudah untuk tetap konsisten mempertahankan dan menaikkan kinerja pegawai negeri sipil karena banyak tantangan dan hambatan, oleh sebab itu menjadi menarik untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi dan manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

1.2. Rumusan Permasalahan

Adapun rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh perubahan organisasi secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil?

2. Apakah terdapat pengaruh manajemen perubahan secara parsial terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil?
3. Apakah terdapat pengaruh perubahan organisasi dan manajemen perubahan secara bersama-sama terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu untuk menguji pengaruh perubahan organisasi dan manajemen perubahan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian sebelumnya yang terkait dengan hubungan perubahan organisasi dan manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai, sedangkan dari segi praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi terkait perubahan organisasi dan manajemen perubahan terhadap kinerja pegawai dalam rangka pengambilan keputusan pimpinan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari perubahan organisasi dan manajemen perubahan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Responden dalam penelitian ini sebanyak 252 Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan pengujian yang dilakukan dengan metode analisis regresi linear berganda, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti semakin baik organisasi maka semakin baik kinerja Pegawai Negeri Sipil, selain itu perubahan organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai hal tersebut dapat dilihat pada tingginya koefisien regresi sebesar 0,358, begitupun dengan nilai R Square untuk X1 (Variabel Perubahan Organisasi) sebesar 0.535 atau 53,5%
2. Manajemen perubahan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini berarti semakin baik manajemen perubahan maka semakin baik kinerja Pegawai Negeri Sipil, selain itu manajemen perubahan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai hal tersebut dapat dilihat pada koefisien

- regresi sebesar 0,303, begitupun dengan nilai R Square untuk X2 (Variabel Manajemen Perubahan) sebesar 0.513 atau 51,3%
3. Perubahan organisasi dan Manajemen perubahan secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, hal tersebut dapat dilihat dari nilai F hitung sebesar 166.152 dengan nilai F tabel sebesar 3.032065, sehingga $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $166.152 > 3.032$, sedangkan jika dilihat dari tingkat signifikansi, diketahui bahwa tingkat Sign. sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas perubahan organisasi (X1) dan variabel bebas manajemen perubahan (X2) secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel independen Kinerja Pegawai (Y)

Adapun perbedaan dan keterbatasan penelitian ini dengan penelitian terdahulu antara lain : (1) perbedaannya antara lain : (i) pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah perubahan organisasi, manajemen perubahan dan kinerja Pegawai Negeri Sipil, (ii) Penelitian ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR, (iii) kedua variabel independen memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel dependennya.

B. Saran

Adapun saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Bagi kalangan akademisi, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki tema pembahasan yang sama, yaitu perubahan organisasi dan manajemen perubahan

- terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji secara lebih mendetail tentang komponen-komponen yang berkaitan langsung dengan perubahan organisasi dan manajemen perubahan.
2. Bagi Unit Organisasi Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Dengan adanya penelitian ini diharapkan Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dapat memanfaatkan penelitian ini sebagai referensi dalam pengambilan keputusan terkait perubahan organisasi dan manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi di lingkungan pemerintahan sangat dinamis, dan cepat mengalami perubahan, oleh sebab itu peneliti mengharapkan jika Pimpinan di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dapat mempertahankan kebiasaan di mana pimpinan melibatkan pegawai dalam diskusi terkait tindakan perubahan apa yang sebaiknya dilakukan. Proses ini akan membuat pegawai merasa dirinya dilibatkan dalam proses perubahan organisasi, sehingga akan memicu peningkatan kinerja dan komitmen untuk mewujudkan upaya transformasi.



POLITEKNIK

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Agus Arijanto, dkk (2018) Manajemen Perubahan (Pemahaman dan implementasi Manajemen Perubahan Bagi Akademisi dan Pelaku Bisnis, Penerbit Halaman Moeka Publishing, Jakarta

Arifin Tahir (2014) Perilaku Organisasi, Penerbit Deepublish Publisher, Yogyakarta

Dedi Rianto Rahadi (2010), Manajemen Kinerja SDM, Penerbit Tunggal Mandiri Publishing, Malang

Hendry Simamora. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN Yogyakarta.

Ismail Nurdin dan Sri Hartati (2019), Metodologi Penelitian Sosial, Penerbit Media Sahabat Cendekia, Surabaya

Muhammad Rifa'l dan Muhammad Fadhlil (2013) Manajemen Organisasi, Citapustaka Media Perintis , Bandung

Payaman J. Simanjuntak (2011) Manajemen & Evaluasi Kinerja, Penerbit Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta

Priyono (2016), Metode Penelitian Kuantitatif, Penerbit Zifatama Publishing, Sidoarjo, Jawa Timur

Sandu Siyoto dan Ali Sodik (2015), Dasar Metodologi Penelitian, Penerbit Literasi Media Publishing, Sleman Yogyakarta

Sedarmayanti (2014), Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi (Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan), Penerbit Refika Aditama, Bandung

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi LAN Jakarta (2017). Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara.

Sugiyono. (2010). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D (*Mixed Methods*), Penerbit Alfabeta Bandung

Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kombinasi (*Mixed Methods*), Penerbit Alfabeta Bandung.

Syahrum dan Salim (2012) Metodologi Penelitian Kuantitatif, Penerbit Citapustaka Media, Bandung

Winardi (2004), Manajemen Perilaku Organisasi, Penerbit Prenadamedia Group, Jakarta, Indonesia

Winardi, J. (2006), Teori Organisasi dan Pengorganisasian, PT Raja Grafindo Persada

Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Rajawali Press.

B. Peraturan Perundang-undangan

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 135 Tahun 2018 Tentang Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
3. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 68 Tahun 2019 Tentang Organisasi Kementerian Negara
4. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 08/PRT/M/2010 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum
5. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 15/PRT/M/2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum Dan Perumahan Rakyat
6. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat No. 03/PRT/M/2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

7. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 13 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
8. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 26/PRT/M/2017 tentang Panduan Pembangunan Budaya Integritas di Kementerian PUPR
9. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 07PRT/M/2017 Tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat
10. Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 26/PRT/M/2017 tentang Panduan Pembangunan Budaya Integritas di Kementerian PUPR
11. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 384 Tahun 2019 tentang langkah Strategis dan Konkret Penyederhanaan Birokrasi

C. Publikasi Pemerintah

1. Dokumen Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024
2. Dokumen Rencana Strategis (RENSTRA) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Tahun 2015 – 2019
3. Dokumen Laporan Kinerja (LAKIP) Sekretariat Jenderal Kementerian PUPR dari tahun 2015 s/d tahun 2019
4. Dokumen Reformasi Birokrasi Program Manajemen Perubahan Kementerian PUPR