

**Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi
Terhadap Kinerja Pegawai
(Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara
dan Lelang Banjarmasin)**

Ramli Simbolon

(Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin)

Hastin Umi Anisah

(Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin)

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the influence of organizational change and organizational culture either partially or simultaneously to the performance of employees KPKNL Banjarmasin.

The population in this study as many as 32 people by using multiple regression analysis method. Analysis regression performed to determine wheter the independent variable (organizational change and organizational culture) either partially or simultaneously influence the dependent variable (employees performance).

The result on the State Property Office and Auction (KPKNL) indicate that the change organizations Banjarmasin and cultural organizations simultaneously have a significant and positive impact on employee performance KPKNL Banjarmasin. The result show that partial organizational and cultural changes organizational each have a significant and positive impact on employee performance. Variable factors in the physical arrangement of organizational change to be the most dominant factor affecting the performance of an employee while the factors of attention to detail on the cultural variables are the most dominant factor affecting employee performance.

Keyword :

Organizational change, organizational culture, employee performance, KPKNL.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan KPKNL Banjarmasin.

Populasi dalam penelitian ini sebanyak 32 orang dengan menggunakan metode analisis regresi berganda. Analisis regresi dilakukan untuk menentukan wheter variabel independen (perubahan organisasi dan budaya organisasi) baik secara parsial maupun simultan mempengaruhi variabel dependen (kinerja karyawan).

Hasil pada Kantor Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) menunjukkan bahwa perubahan organisasi Banjarmasin dan budaya organisasi secara bersamaan memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan KPKNL Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi parsial masing-masing memiliki dampak yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Faktor variabel dalam pengaturan fisik dari perubahan organisasi menjadi faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan faktor perhatian terhadap detail pada variabel budaya merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata Kunci :

Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai, KPKNL

PENDAHULUAN

Era reformasi di Indonesia diikuti reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan yang sebelumnya bernama Departemen Keuangan. Reformasi birokrasi merupakan upaya strategis untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Reformasi di birokrasi meliputi pelayanan publik (*publik service*), peningkatan kinerja (*performance improvement*) serta pemerintahan yang baik (*good governance*). Pelayanan masyarakat pada KPKNL Banjarmasin dilakukan dengan menerapkan SOP (*standart operation procedure*). Penerapan SOP dimaksudkan agar setiap pegawai mempunyai batas-batas waktu penyelesaian yang jelas sehingga masyarakat mengetahui secara pasti penyelesaian keperluannya.

Budaya organisasi publik yang selama ini kurang baik perlu dirubah agar pelayanan publik pada KPKNL Banjarmasin dapat berjalan dengan baik. Upaya untuk merubah sikap dan perilaku pegawai dilakukan antara lain dengan pemberian nilai-nilai baru dalam organisasi. Pembentukan budaya baru juga terlihat dari penetapan nilai-nilai kementerian keuangan yang terdiri dari integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan (<http://www.depkeu.go.id>).

Berbagai proses reformasi birokrasi dilingkungan Kementerian Keuangan tidaklah akan berhasil bila tidak didukung dengan kinerja pegawai yang baik, berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja dari pegawai sehingga perubahan organisasi dan penerapan budaya organisasi dapat sesuai dengan maksud dan tujuan organisasi.

Kementerian keuangan menetapkan kontrak kinerja antara atasan dan bawahan pada setiap unit kerja. Penetapan kontrak kinerja tersebut dimaksudkan agar setiap pegawai memahami tugas dan fungsinya. Kontrak kinerja ditandatangani oleh pegawai bersama

atasannya setiap awal tahun dan pada akhir tahun atasan pegawai yang bersangkutan akan memberikan penilaian atas kinerja bawahannya.

Konsekuensi dari penerapan perubahan organisasi adalah penerapannya yang memerlukan waktu cukup lama dan biaya yang cukup besar. Resiko bisa saja muncul ketika implementasi tersebut berjalan, seperti adanya perubahan tanggung jawab, resistensi pegawai, perlunya keselarasan perubahan dengan budaya, dan komunikasi mengenai perubahan itu sendiri. Resiko tersebut harus dapat diatasi oleh organisasi maka pemimpin harus dapat menetapkan, mengelola dan mengukur kesiapan pegawai untuk berubah sehingga implementasi dapat berjalan dengan efektif. Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila pegawai juga bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut.

Berdasarkan perubahan yang dilakukan oleh organisasi serta budaya organisasi yang ada di KPKNL Banjarmasin sebagaimana telah diuraikan di atas, maka untuk melihat sejauh mana pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin dalam mewujudkan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik khususnya dalam pelayanan lelang, piutang negara, penilaian dan pengelolaan kekayaan negara, maka perlu dilakukan penelitian mengenai hal tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas dapat dikemukakan bahwa rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin ?
3. Apakah perubahan organisasi dan budaya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin ?

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan menganalisa pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin.
2. Mengetahui dan menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPKNL Banjarmasin.
3. Mengetahui dan menganalisa pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada KPKNL Banjarmasin.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

1. Memberikan bukti secara empiris untuk kepentingan akademis tentang pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin
2. Memberikan kontribusi bagi KPKNL dalam mewujudkan perubahan organisasi dan budaya dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Dapat dijadikan masukan untuk bahan referensi penelitian lebih lanjut bagi para peneliti yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Perubahan Organisasi

Esensi dari suatu perubahan adalah adanya peningkatan kondisi yang lebih baik dari situasi sebelumnya. Suatu organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sasaran utama perubahan dalam organisasi terdiri dari perubahan sikap dan ketrampilan kerja, perubahan peran kerja, teknologi dan strategi. Perubahan yang fokus pada sikap melibatkan perubahan sikap dan nilai-nilai dengan daya tarik persuasif, program pelatihan, pembentukan tim dan program perubahan budaya sedangkan pendekatan dalam ketrampilan kerja dapat dilakukan dengan program pelatihan kerja. Perubahan peran kerja dapat dilakukan antara lain dengan cara merancang kembali pekerjaan karyawan dengan aktifitas dan tanggungjawab yang berbeda, reorganisasi arus kerja, mengubah kriteria dan lain sebagainya. Pendekatan dalam bidang teknologi dilakukan dengan cara memperkenalkan peralatan baru dalam menyelesaikan pekerjaan. Strategi kompetitif dalam perubahan menuntut perubahan secara konsisten terhadap individu-individu, peran kerja dan teknologi (Sunnyoto dan Burhanuddin, 2011).

Wibowo (2007) mengatakan bahwa terdapat tiga macam tipe perubahan organisasi yang dinamakan dengan *development change*, *transitional change* dan *trasformational change*. *Development change* mencerminkan perubahan melalui perubahan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada. Dalam *development change* terdapat dua asumsi yakni bahwa orang mampu memperbaiki serta mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat. *Transitional change* merupakan respon pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transformational change* merupakan pergeseran yang radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlangsung sepanjang waktu.

2. Budaya Organisasi

Wibowo (2006) mengatakan budaya sebagai nilai-nilai atau kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama yang diikuti dan dihormati. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan

setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

Rivai dan Mulyadi (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan, nilai-nilai dan harapan. Organisasi bisa beroperasi secara efisien hanya ketika membagi bersama nilai-nilai yang ada diantara karyawan.

Robbin (2003) memberikan definisi budaya organisasi sebagai suatu sistem makna yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain. Terdapat tujuh karakteristik primer budaya organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko; (2) Perhatian terhadap detail ; (3) Berorientasi pada hasil ; (4) Berorientasi pada manusia ; (5) Berorientasi pada tim ; (6) Agresivitas ; (7) Stabilitas.

Fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan bagaimana meresponnya sehingga mengurangi kecemasan, ketidakpastian dan kebingungan. Budaya organisasi memiliki dua fungsi utama yakni sebagai proses integrasi internal dan sebagai proses adaptasi eksternal (Sunyoto dan Burhanuddin, 2011).

Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada sehingga dapat dikatakan bahwa mengubah budaya bukanlah pekerjaan yang gampang. Dari sudut waktu, perubahan dapat menghabiskan 5 sampai 10 tahun, itupun tingkat keberhasilannya masih dipertanyakan karena respon pegawai terhadap perubahan sangat bervariasi (Sobirin, 2005). Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan

3. Kinerja

Definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009) adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi.

Rivai dan Mulyadi (2008) mengatakan bahwa budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan, nilai-nilai dan harapan. Organisasi bisa beroperasi secara efisien hanya ketika membagi bersama nilai-nilai yang ada diantara karyawan.

Robbins (2003) mengatakan bahwa terdapat tiga perangkat sebagai kriteria untuk mengetahui kinerja pegawai yakni hasil tugas individual, perilaku dan ciri. Hasil tugas individual memperhatikan tujuan akhir dari tugas pegawai sedangkan perilaku dikaitkan dengan tindakan seorang karyawan. Ciri individu karyawan sebagai kriteria terakhir merupakan kriteria terlemah yang merupakan sikap dari pegawai.

4. Penelitian Terdahulu

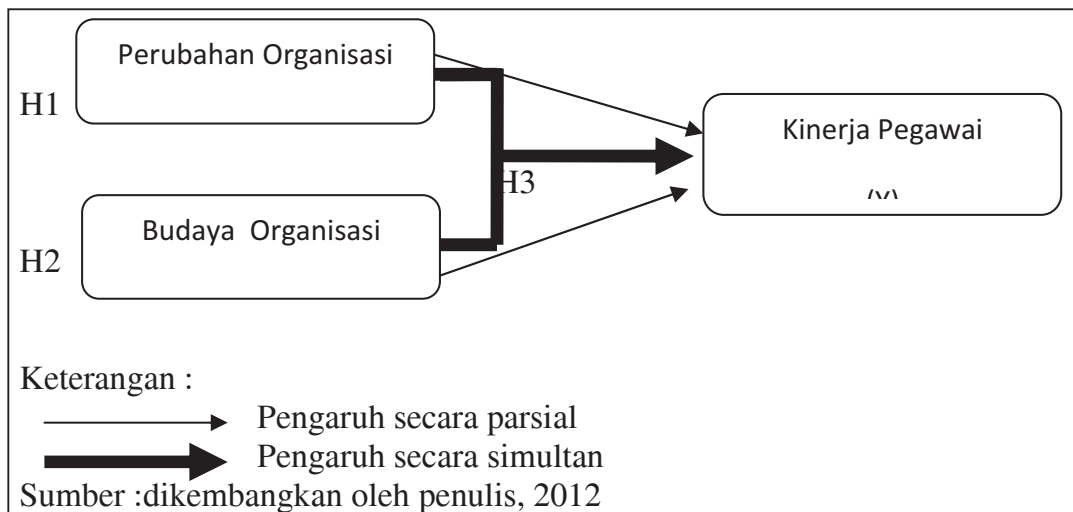
Fernandez and Rainey (2006), dalam penelitiannya mengenai perubahan organisasi pemerintahan di Amerika Serikat dikatakan bahwa dalam melakukan perubahan sebuah organisasi haruslah memperhatikan apakah perubahan tersebut dibutuhkan oleh buruh/ anggota organisasi, adanya perencanaan dan dukungan dari semua pihak yang berhubungan. Amagoh (2008), mengatakan bahwa organisasi adalah sistem kompleks yang dalam implikasinya organisasi harus mampu belajar dari lingkungannya dan mengubah struktur internal dan fungsi dari waktu ke waktu, sehingga mengubah perilaku individu. Hasil penelitian Zhang, Yang, Li (2011) dikatakan bahwa perubahan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

Rachmanto (2010) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh antara variabel komitmen organisasi, perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap efektifitas kerja. Abdullah (2006) menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, *locus of control* dan kepuasan kerja secara langsung mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dibuat oleh Saputra (2010) menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Ambarwati (2003) dalam penelitiannya disimpulkan bahwa resolusi revolusi efektif dan kinerja perusahaan organisasi tergantung pada hal-hal yang mendasar seperti kepemimpinan transformasional yang cakap, strategi yang jitu, penerapan organisasional pembelajaran dalam organisasi dan peningkatan motivasi karyawan serta perhatian yang mendalam terhadap karyawan.

KERANGKA PIKIRAN DAN HIPOTESA PENELITIAN

Kerangka teoritis yang akan dikembangkan adalah sebagai berikut :

Model Penelitian



Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, tujuan penelitian dan landasan teori maka dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1. Perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin.
- H2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin
- H4. Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu variabel-variabel yang diteliti akan menjelaskan objek yang diteliti melalui data yang terkumpul, artinya penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan suatu hipotesis dan juga digunakan untuk menganalisis suatu variabel pendekatan metode survey dengan memberikan pernyataan kepada responden.

Tempat penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Banjarmasin beralamat di Jalan Pramuka no. 7 Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden memberikan pernyataan tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan.

Jenis data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif adalah karakteristik dari suatu variabel yang nilai-nilainya dinyatakan dalam bentuk bilangan numerik. Data kualitatif adalah karakteristik dari suatu variabel yang nilainya dinyatakan dalam bentuk non-numerikal atau atribut (Cristianus, 2011).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data mengenai pendapat responden melalui kuisioner yang diberikan secara langsung sedangkan data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung melalui perantara yakni sub bagian umum KPKNL Banjarmasin.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai KPKNL Banjarmasin yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan KPKNL Banjarmasin yang berjumlah 32 orang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus mengingat jumlah populasi yang ada sebanyak 32 orang artinya semua populasi diambil sebagai objek penelitian.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian yang menjadi fokus dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yaitu perubahan organisasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) yang merupakan variabel bebas, serta kinerja pegawai (Y) yang merupakan variabel terikat. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Perubahan Organisasi (X_1), pengukuran variabel perubahan organisasi diukur melalui indikator struktur, teknologi, pengaturan fisik dan manusia (Robbins, 2003).

- b. Budaya Organisasi (X_2), pengukuran variabel budaya organisasi mengacu pada inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi pada hasil, orientasi pada orang, orientasi pada tim dan agresivitas (Robbins, 2003).
- c. Kinerja (Y), pengukuran variabel kinerja berdasarkan hasil kerja individual, perilaku dan ciri individu (Robbins, 2003).

Dalam penelitian ini dilakukan beberapa pengujian yakni :

- a. uji validitas,
- b. uji reliabilitas,
- c. simultan (uji F),
- d. uji parsial (uji t)
- e. uji asumsi klasik (uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas)
- f. uji normalitas

HASIL PEMBAHASAN

A. Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan usia, jenis kelamin, masa kerja, serta tingkat pendidikan terakhir. Jumlah responden yang diteliti sebanyak 32 orang pegawai yang seluruhnya mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan. Responden berdasarkan jenis kelamin dari pegawai KPKNL Banjarmasin terdiri dari laki-laki sebanyak 22 orang (68,75 %) dan wanita 10 orang (31,25%). Masa kerja pegawai sebanyak 34,375 % adalah pegawai dengan masa kerja diatas 25 tahun, hal ini selaras dengan usia pegawai sebanyak 37,5% berusia diatas 45 tahun demikian juga dengan tingkat pendidikan terakhir SMA sederajat sebanyak 43,75 %, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPKNL Banjarmasin sebagian besar merupakan pegawai yang telah lama bekerja.

Dasar interpretasi skor tanggapan responden pada setiap variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.1 dibawah ini.

Tabel 5.1

Dasar Interpretasi Skor Distribusi Jawaban Responden

| No | Nilai Skor | Interpretasi |
|----|------------|--------------------------------------|
| 1. | 0 – 1,4 | Sangat Tidak Bagus/Sangat Tidak Baik |
| 2. | 1,5 – 2,4 | Tidak Bagus/ Tidak Baik |
| 3. | 2,5 – 3,4 | Cukup Baik/Cukup Baik |
| 4. | 3,5 – 4,4 | Bagus/Baik |
| 5. | 4,5 – 5,0 | Sangat Bagus/Sangat Baik |

1. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Perubahan Organisasi

Distribusi jawaban responden pada variabel pada umumnya mempunyai nilai interpretasi bagus/baik. Secara keseluruhan skor mean tiap indikator adalah baik/bagus dan yang terbesar adalah indikator operasional pengaturan fisik (4,53) sedangkan skor terendah adalah indikator operasional teknologi (4,02), hal ini mengandung arti bahwa kenyamanan pegawai dalam bekerja sangatlah tinggi dalam mendukung penyelesaian pekerjaan. Penggunaan teknologi kurang mendapat perhatian dari pegawai dibandingkan indikator operasional lainnya dikarenakan jenis pekerjaan pada KPKNL Banjarmasin tidak selalu menggunakan teknologi seperti komputer dan internet.

2. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi

Distribusi jawaban responden secara keseluruhan hasil sebaran kuesioner menunjukkan bahwa nilai rata-rata pandangan responden terhadap budaya organisasi pada KPKNL Banjarmasin adalah bagus hal tersebut ditunjukkan dengan skor mean variabel budaya organisasi sebesar 4,30. Skor ini menunjukkan bahwa pimpinan memperhatikan budaya organisasi yang ada maupun yang akan diberlakukan dalam organisasi. Penerapan budaya organisasi yang salah akan menyulitkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Rata-rata skor tertinggi adalah perhatian terhadap detail (4,51), hal ini menunjukkan bahwa KPKNL Banjarmasin sangat menginginkan kehati-hatian dalam penyelesaian pekerjaan. Faktor stabilitas menunjukkan skor terkecil (4,06) dari variabel budaya organisasi hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPKNL Banjarmasin sebagai pegawai negeri sipil memiliki anggapan bahwa stabilitas secara otomatis telah melekat sejak pegawai KPKNL Banjarmasin diangkat sebagai pegawai negeri sipil sehingga stabilitas kurang mendapat perhatian yang cukup dibanding dengan indikator lainnya.

3. Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Kuesioner pada variabel ini diisi atasan langsung pegawai. Atasan memberikan penilaian kepada semua pegawai yang ada di bawah tanggung jawabnya. Distribusi jawaban responden pada variabel ini secara umum variabel kinerja pegawai diatas menunjukkan bahwa nilai rata-rata pandangan responden terhadap kinerja pegawai pada KPKNL Banjarmasin secara keseluruhan adalah bagus hal tersebut ditunjukkan dengan skor mean setiap variabel kinerja pegawai diatas sebesar 3,50. Ciri pegawai KPKNL Banjarmasin memiliki mean terbesar dibandingkan dengan perilaku ataupun hasil tugas pegawai KPKNL Banjarmasin, hal ini menunjukkan bahwa KPKNL Banjarmasin sebagai kantor pelayanan telah didukung oleh pegawai yang mempunyai kepribadian cukup baik untuk menjaga *image* organisasi. Persepsi pegawai atas hasil tugas memiliki skor terendah dibandingkan indikator lainnya namun demikian bukan berarti hasil tugas tidak mendapat perhatian dari pimpinan hal ini dapat dilihat dari skor setiap indikator diatas angka 4,10.

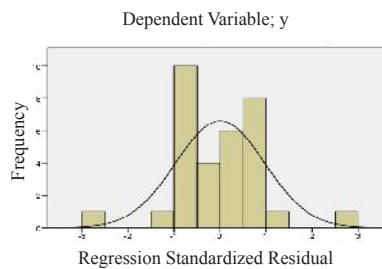
Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas terhadap semua item pertanyaan pada kuesioner penelitian ini adalah valid dan reliabel. Berdasarkan hasil uji validitas diketahui

bahwa nilai r hitung variable Perubahan Organisasi (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kinerja Pegawai (Y) bernilai lebih dari 0,300 (titik kritis) hal ini menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada kuesioner ini adalah valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai α untuk variabel Perubahan Organisasi (X_1) sebesar 0,835, Budaya Organisasi (X_2) sebesar 0,858 dan Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,851 menunjukkan angka diatas 0,6000 dengan demikian semua variabel dikatakan reliabel karena nilai $\alpha > 0,600$.

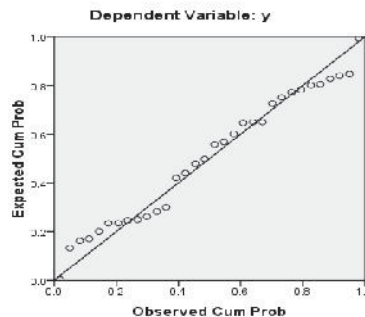
Uji Normalitas

Gambar 5.1



Gambar 5.2

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Berdasarkan gambar histogram dan tampilan gambar 5.1 dan gambar 5.2 dapat disimpulkan bahwa grafik histogram menunjukkan pola distribusi yang mendekati normal sedangkan grafik normal plot terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Kedua grafik ini menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

Hasil Uji multikolinieritas data dalam penelitian terhadap variabel X_1 dan X_2 menghasilkan toleransi sebesar 0,209 dengan VIF sebesar 4,781. Berdasarkan hasil analisis multikolinieritas tersebut, maka data yang diperoleh dari sampel tidak terdapat multikolinieritas karena besaran statistik *tolerance* cukup tinggi 0.209 menjauhi nilai 0,01 dan nilai VIF (*variance Inflation Faktor*) untuk perubahan organisasi dan budaya organisasi masing-masing $4.781 < 10$, yang berarti tidak terdapat multikolinieritas di antara variabel independen dengan variabel independen lainnya. Kedua variabel tersebut (perubahan organisasi dan budaya organisasi) saling

independen yang berarti tidak terdapat hubungan yang linier antara variabel bebas (independen) satu dengan variabel bebas (independen) yang lainnya.

Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji Heteroskedastisitas pada output SPSS Scatter plot menunjukkan penyebaran titik-titik data sebagai berikut :

1. Titik-titik data menyebar diatas dan dibawah atau disekitar angka 0
2. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau di bawah saja
3. Penyebaran titik-titik data tidak membentuk pola tertentu.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berganda dalam penelitian ini terbebas dari heteroskedastisitas dan layak digunakan dalam penelitian.

Analisis Regresi Berganda

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda melalui program SPSS for Windows. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 yaitu menggunakan uji F (uji simultan) dan menggunakan Uji-t (uji parsial). Pengujian ini dilakukan untuk menganalisis regresi berganda dalam menentukan kontribusi setiap variabel independen (Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi) dalam menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen (Kinerja). Tabel berikut ini menunjukkan hasil analisis dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0,05).

Tabel 5.2
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial

| Variabel Terikat | Variabel Bebas | Koefisien Regresi | T hitung | T tabel | Std. Error | Signifikan |
|------------------------|--|---------------------------------|----------|--|------------|------------|
| Y (kinerja Pegawai) | X ₁ (Perubahan Organisasi) | .363 | 2.639 | 1,699127 | .137 | Signifikan |
| | X ₂ (Budaya Organisasi) | .249 | 2.092 | 1,699127 | .119 | Signifikan |
| Konstanta = - 0,901 | | F Hitung = 50,588 | | n= 32 | | |
| R = 0,882 | | Sig F = 0,000 | | df = n-k = 29 | | |
| R ² = 0,777 | | Adjusted R ² = 0,762 | | Standard Error of Estimate/ SEE=1,69840 | | |

Berdasarkan tabel 5.2 diatas, maka dapat dimasukkan ke dalam persamaan regresi linear berganda secara matematis adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

$$Y = - 0,901 + 0,363 X_1 + 0,249 X_2 + e$$

(2,639) (2,092)

Model tersebut menggambarkan prediksi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin, yang menjelaskan bahwa jika tidak ada variabel perubahan organisasi (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2), maka kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin tetap ada. Perubahan organisasi (X_1) akan meningkatkan kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin sebesar 0,363 atau 36,3%, demikian pula dengan Budaya Organisasi (X_2) akan meningkatkan kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin sebesar 0,249 atau 24,9%, namun demikian disamping variabel perubahan organisasi (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2), ada faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin yang ditandai oleh simbol e .

Pengukuran persentase pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2). Angka R adalah sebesar 0,882, ini berarti bahwa pengaruh antara perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin sangat kuat karena nilainya diatas 0,5.

Angka R^2 atau koefisien determinasi adalah 0,777 (berasal dari $0,882 \times 0,882$), R square = 77,7%. Jumlah variabel independen lebih dari satu, maka lebih baik menggunakan *Adjusted R²*, yaitu 0,762 (Santoso, 2000), hal ini berarti 76,2% variasi dari pegawai KPKNL Banjarmasin bisa dijelaskan oleh variasi perubahan organisasi dan budaya organisasi, sedangkan sisanya 23,8% ($100\% - 76,2\%$) dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak dimasukkan di dalam model. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada faktor-faktor lain di luar variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin seperti faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (Mangkunegara, 2009). *Standard Error of Estimate* (SEE) adalah 1,69840, kecilnya nilai SEE akan membuat model regresi semakin tepat dalam memprediksi variabel dependen (Santoso, 2000).

Uji Simultan (Uji F)

Hasil pengujian hipotesis secara simultan (secara bersama-sama) yang dilakukan dengan menggunakan uji F dapat dilihat dari Tabel 5.7 diatas. Pengujian ini untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin secara simultan (bersama-sama) menggunakan uji F. Berdasarkan dari uji ANOVA atau F test didapat F hitung 50,588 dengan tingkat signifikansi 0,000, dikarenakan probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi ini bisa dipakai untuk memprediksi kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin atau bisa juga dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{Tabel} pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$). Nilai F_{Tabel} 0,05 pada $df = (n-k) = 29$ (dimana n banyaknya responden dan k adalah banyaknya variabel) adalah 3,327654 maka H_1 diterima, yang berarti bahwa variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin.

Uji Parsial (Uji-t)

Pengujian secara parsial dilakukan dengan menggunakan Uji-t. Pembuktian hipotesis dapat dilihat dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan nilai t_{Tabel} (nilai kritis) yang diperoleh dari tabel koefisien regresi dengan tingkat kepercayaan 95%

dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5% (0,05). Jika nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , maka dapat dinyatakan bahwa nilai variabel independen perubahan organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin secara parsial. Uji-t pada penelitian ini dilakukan dengan uji dua sisi (*2-tailed*), untuk membandingkan antara t_{tabel} dengan t_{hitung} . Oleh karena itu, maka untuk membaca Tabel pada tingkat kepercayaan sebesar 95% dengan tingkat kesalahan (α) sebesar 5% ($\alpha = 0,05$). Nilai tabel 0,05 pada $df = (n-k) = 29$ adalah 1,699127, sedangkan t_{hitung} masing-masing variabel independen dapat dilihat pada tabel diatas.

Perolehan nilai t hitung pada variabel perubahan organisasi sebesar 2.639 lebih besar dari pada nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 2,092. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi merupakan variabel yang dominan mempengaruhi kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin. Hal ini menunjukkan pula bahwa kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang menjadi indikator dari perubahan organisasi dibandingkan dengan faktor-faktor yang terkait dengan budaya organisasi. Hasil analisis dan pembahasan tiap variabel independen terhadap variabel dependen akan dijelaskan sebagai berikut.

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Banjarmasin

Hasil regresi perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin mengacu pada Tabel 5.2 dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel perubahan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan nilai yang diperoleh positif. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai KPKNL akan meningkat seiring dengan peningkatan perubahan organisasi. Sedangkan apabila perubahan organisasi mengalami penurunan, maka kinerja pegawai juga akan menurun.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Banjarmasin.

Hasil regresi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin mengacu pada Tabel 5.2 dimana nilai $t_{hitung} = 2,092 > t_{tabel} = 1,699127$ dengan angka signifikan sebesar 0.045, dibawah 0.05 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan nilai yang diperoleh positif. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai KPKNL akan meningkat seiring dengan peningkatan budaya organisasi. Sedangkan apabila budaya organisasi mengalami penurunan, maka kinerja pegawai juga akan menurun.

Koefisien Determinasi (Adjusted R²)

Hasil uji regresi berganda untuk koefisien determinasi (*Adjusted R²*) dapat dilihat pada tabel 5.2 diatas. Hasil analisis regresi berganda dengan bantuan program SPSS diperoleh koefisien korelasi berganda $R = 0,882$. Angka ini menunjukkan bahwa korelasi/hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat sangat kuat, karena R mendekati 1. Berdasarkan tabel di atas juga menunjukkan bahwa angka (R^2) atau koefisien determinasi sebesar 0,777, artinya 77,7% dari variasi variabel terikat yaitu kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin disebabkan atau dapat dijelaskan oleh

variabel bebas yang terdiri dari faktor perubahan organisasi dan budaya organisasi, sisanya 22,3% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang tidak diketahui. Besarnya Adjusted R Square atau koefisien determinasi untuk variabel independen yang sebesar 0,762 atau 76,2% menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas (perubahan organisasi dan budaya organisasi) sebesar 76,2%, sedangkan sisanya 23,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar persamaan model yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari masih banyak keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Variabel independen yang digunakan hanya 2 (dua) variabel yaitu perubahan organisasi dan budaya organisasi sedangkan bila dilihat dari hasil uji regresi menunjukkan adanya faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin karena nilai R tidak mencapai 1 (satu) atau belum 100 %.
2. Kemungkinan responden memberikan jawaban yang kurang obyektif karena peneliti adalah pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Banjarmasin.
3. Penelitian yang dilakukan hanya pada KPKNL Banjarmasin sehingga tidak bisa mewakili kondisi seluruh KPKNL yang ada di Indonesia.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan pada bab sebelumnya mengenai “Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Banjarmasin, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan yang positif dengan kinerja, artinya pada saat adanya perubahan organisasi maka akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi.
2. Budaya organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang merupakan jati diri pegawai merupakan cermin dari kinerja pegawai. Budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi pegawai akan meningkatkan kinerja pegawai yang bersangkutan.
3. Perubahan organisasi dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin. Hasil uji-t yang menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi merupakan variabel yang berpengaruh secara dominan dibandingkan dengan variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai KPKNL Banjarmasin.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Pimpinan KPKNL Banjarmasin dalam upaya mencapai tujuan dari organisasi harus berani melakukan berbagai perubahan dalam organisasi. Perubahan organisasi dapat dilakukan dengan cara merubah struktur organisasi, penerapan teknologi yang tepat, pengaturan kondisi tempat kerja yang lebih baik serta pengembangan SDM.
2. Peningkatan kinerja pegawai agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik serta memiliki perilaku yang baik dapat dilakukan dengan menerapkan budaya organisasi yang sesuai. Pemberian kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dengan cara memberikan peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun kesempatan untuk melanjutkan studi merupakan upaya yang sangat baik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulloh, 2006, Tesis, *Pengaruh budaya organisasi, locus of control dan kepuasan kinerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat*
- Amagoh, Francis, 2008, Perspective on Organizational Change : System and Complexity Theories, *The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, Volume 13 (3) 2008*
- Ambarwati, Sri Dwi Ari, 2003, *Mengelola Perubahan Organisasional : Isu Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran dalam Konteks Perubahan*, Jogjakarta
- Anonim, 2008, *Keputusan Menteri Keuangan nomor 24/KMK.01/2008 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan*, Jakarta
- Anonim, 2008, *Keputusan Menteri Keuangan Nomor 84/KMK.01/2008 Tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan RI*, Jakarta
- Anonim, 2009, *Intruksi Menteri Keuangan nomor 01/IMK.01/2009 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Keuangan*, Jakarta
- Anonim, 2010, *Keputusan Menteri Keuangan nomor 12/KMK.01/2010 tanggal 7 Januari 2010 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Departemen Keuangan*, Jakarta
- Bacal, Robert, 2002, *Performance Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta,
- Christianus dkk, 2009, *Belajar Kilat SPSS 17*, CV Andi Offset, Jogjakarta
- Ferdinand, Agusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Fernandez Sergio and Rainey, Hal G, 2006, *Managing Successful Organizational Change in The Public Sector*, *Public Administration Review*.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003, *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*, Erlangga, Jakarta

- Kurniawan, Deny, 2008, Tabel Distribusi, <http://ineddeni.wordpress.com>
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung
- _____, 2009, *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung, cet. Ke 4
- Oetomo, Tri Widodo, 1998, *Perilaku Organisasi*, STIA Lan, Bandung
- Rachmanto, Chairuddin Nur, 2010, Tesis *Pengaruh Komitmen Organisasi, perubahan Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah II*
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*, PT. Rajagrafinndo, Persada, Jakarta
- Rivai Veithzal dan Mulyadi, Deddy, 2008, *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta
- Robbins, Stephen P., 2003, *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Ruslan, Rosady, 2009, *Metode Penelitian Public Relation dan Komunikasi*, Divisi Perguruan Tinggi PT Raja Grafindo Indonesia, Jakarta
- Saputra, 2010, *Pengaruh Kompetensi, Pemberdayaan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pusat Data dan Informasi Kementerian Pertahanan*, Jakarta
- Schein, Edgar, H. 1991. *The Role of Founder in Creating Organization Culture, Psychological Dimensionsof Organizational Behavior*. Macmillan Publishing Company, Singapura
- Sobirin, Achmad, 2005, *Meraih Keunggulan Melalui Pengintegrasian Sumber Daya Manusia dan Perencanaan Strategik, Edisi Khusus Jurnal Siasat Bisnis On Human Resources*,
- Sugiyono, 2005, *Statistika Untuk Penelitian*, Alfabeta, Bandung
- Sunyoto, Danang dan Burhanuddin, 2011, *Perilaku Organisasional*, PT. Buku Seru, Cet. I, Jakarta
- Suryanto, 2009, *Sebuah Upaya Perbaikan dan Inovasi dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik, Media Kekayaan Negara edisi no. 1*, Jakarta
- Umar, Husein, 1997, *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- _____, 2009, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Rajawali Pers, Jakarta
- Wibowo, 2007, *Manajemen Perubahan*, PT. Raja Grafindo Persada, Cet. III, Jakarta
- Zhang Mian, Baiyin Yang dan Hai Li, 2011, *Linking Organizational Culture With Performance : The Mediator and The Moderator, Chinese-Hungarian International Conference, Budapest*