

PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI PADA KINERJA PEGAWAI DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (*The Effect of Organizational Change on Employee Performance with Organizational Culture as a Mediating Variable*)

Verry Fahrudin

fahrudin.saqil@gmail.com

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

Nurwati

nurwati.husin@yahoo.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Salma Saleh

salmasaleh69@gmail.com

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

Info Jurnal	Abstract
<p><i>Sejarah Artikel:</i></p> <p>Diterima 01-11-2019</p> <p>Disetujui 28-11-2019</p> <p>Dipublikasikan 19-12-2019</p> <hr/> <p>Keywords: <i>organizational change, organizational culture and employee performance</i></p> <hr/> <p>Klasifikasi JEL: H10, H11</p>	<p><i>The purpose of this study is to examine and explain the effect of organizational change on employee performance with organizational culture as a mediating variable at the UPTP Ministry of Manpower in Kendari. The approach of this research is a survey with explanatory research design. Data collection was carried out using survey methods through questionnaires and interviews. The study population was 62 employees at the UPTP Ministry of Manpower in Kendari. Because the population in this study is relatively small, all populations in the study are made as respondents. The analytical equipment used is Partial Least Square (PLS).</i></p> <p><i>The results showed that the effect of organizational change had a positive and significant effect on organizational culture; organizational culture has a positive and significant effect on employee performance; organizational change has a negative and not significant effect on employee performance, and organizational culture can mediate well between organizational change variables and employee performance.</i></p>

I. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan yang cepat dan kemajuan teknologi adalah pertanda adanya era globalisasi. Hal ini menuntut kepekaan setiap organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi agar mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi. Organisasi (organization) adalah terdiri atas orang-orang dengan peran yang diberikan secara formal yang bekerja bersama untuk mencapai sasaran organisasi (Dessler, 2015). Setiap organisasi baik lembaga publik maupun lembaga bisnis dituntut untuk melakukan dinamika perubahan sebagai salah satu strategi untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan, agar organisasi dapat bertahan dan sustainable (Sudarmanto 2009). Perubahan organisasi bertujuan agar organisasi lebih adaptif dan fleksibel serta mencapai kondisi organisasi yang lebih baik dibandingkan kondisi sebelumnya. 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 dan Judge, 2015).

Hasil penelitian terdahulu oleh Yuningsih (2012), Tsoka (2013), dan Khajehdadi (2017) menemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan teori Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa 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. Sehingga perubahan yang terjadi pada organisasi akan menyebabkan perubahan budaya organisasi.

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2013), Poluakan (2016), Sunaryo (2017), dan Utami, dkk. (2017) menyatakan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ramezan, et all. (2013) menghasilkan bahwa kapasitas perubahan organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini berarti bahwa perubahan organisasi dapat memberikan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Berbeda hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanah dan Aimah (2018) yang menghasilkan bahwa secara parsial perubahan organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan Simbolon dan Anisah (2013), Sengke (2015), Nikpour (2016), dan Utami, dkk. (2017) menghasilkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. 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. Berbeda penelitian yang dihasilkan oleh Nurwati (2012), Nurwati (2013), Yuningsih (2012), dan Hasanah dan Aimah (2018) yang menghasilkan kesimpulan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Walaupun memiliki hubungan yang positif tapi budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Walaupun budaya organisasi dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang searah namun tidak berarti semakin kuat budaya organisasi kurang memperbaiki kinerja karyawan.

Berdasarkan *research gap* dengan belum adanya konsistensi dari hasil penelitian empiris terdahulu mengenai pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat difungsikan penulis bahwa hasil penelitian tersebut disebabkan oleh keragaman dalam indikator pengukuran variabel, obyek yang dikaji, metodologi dan dasar teori yang digunakan sehingga penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan untuk pengujian kembali terhadap kontradiksi hasil temuan tersebut. Peneliti tertarik untuk memperoleh kejelasan dari pengaruh variabel tersebut untuk dapat memberikan manfaat teoritis dan praktis khususnya pada pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari.

Perubahan organisasi yang terjadi pada organisasi pemerintahan saat ini, merupakan salah satu tuntutan dari era reformasi yang terjadi di Indonesia. Reformasi yang terjadi pada organisasi

pemerintahan disebut dengan reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi juga terjadi pada lingkup Kementerian Ketenagakerjaan RI beserta semua Satuan Kerja (Satker) di bawahnya. Di Kota Kendari terdapat dua Satker yang berada dibawah Kementerian Ketenagakerjaan yaitu UPTP Balai Peningkatan Produktivitas (BPP) Kendari dan UPTP Balai Latihan Kerja (BLK) Kendari. Dikarenakan memiliki status instansi vertikal, walaupun UPTP BPP Kendari dan BLK Kendari berlokasi di daerah seluruh peraturan dan kebijakan dari pusat akan membawa dampak perubahan bagi kedua UPTP tersebut. Salah satunya adalah dikeluarkannya Keputusan Menteri Ketenagakerjaan RI No 204 Tahun 2016 tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Ketenagakerjaan Tahun 2015-2019, yang menjadi dasar pelaksanaan reformasi birokrasi di seluruh satuan kerja di bawah Kemnaker RI tak terkecuali pada UPTP BPP Kendari dan UPTP BLK Kendari. Dalam penerapannya, reformasi birokrasi mencakup 8 area perubahan, yaitu manajemen perubahan, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kerja, penguatan kelembagaan, penguatan tata laksana, penguatan sistem manajemen SDM aparatur, penguatan peraturan perundang-undangan, dan penguatan pelayanan publik.

Salah satu aspek penting dalam Perubahan organisasi adalah pembentukan budaya organisasi yang sesuai dengan arah dan tujuan reformasi birokrasi sehingga mampu membawa pada perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan. Upaya untuk merubah sikap dan perilaku pegawai dilakukan antara lain dengan pemberian nilai-nilai baru dalam organisasi. Selain aspek budaya organisasi, perubahan organisasi terkait implementasi reformasi birokrasi pada UPTP Kementerian Ketenagakerjaan tidak akan berhasil jika tidak didukung dengan kinerja yang baik. UPTP Kementerian Ketenagakerjaan telah menerapkan sistem kontrak kerja antara bawahan dengan atasan yang diberi nama dengan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP).

Berdasarkan adanya *research gap* serta adanya fenomena perubahan yang telah dilakukan oleh organisasi yang ada pada UPTP Kementerian Ketenagakerjaan sebagaimana telah diuraikan diatas, maka untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh budaya organisasi dalam mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien serta berorientasi pada pelayanan publik, serta sebagai bahan evaluasi terhadap implementasi perubahan organisasi terkait reformasi birokrasi tahun 2015-2019 pada lingkup UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari, maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi Pada UPTP UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari.

II. TINJAUAN LITERATUR

Konsep Perubahan Organisasi

Konsep perubahan organisasi dilatar belakangi oleh adanya fakta bahwa hampir setiap organisasi harus menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang dinamis, lingkungan yang multi budaya, perubahan demografis, perubahan teknologi yang terus menerus akan mengubah pekerjaan dan organisasi, kondisi ekonomi, sosial dan politik serta adanya tuntutan globalisasi. Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa perubahan (*change*) adalah membuat hal menjadi berbeda. Sedangkan perubahan terencana adalah perubahan aktivitas yang disengaja dan berorientasi tujuan. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa tujuan dari perubahan terencana adalah:

- a. Perubahan berupaya meningkatkan kemampuan dari organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
- b. Perubahan berupaya untuk mengubah perilaku dari karyawan.

Menurut Dessler (2015) beberapa aspek perubahan organisasi meliputi perubahan strategi, perubahan budaya, perubahan struktural, perubahan teknologi, serta perubahan sikap dan keterampilan dari karyawan. Perubahan strategi adalah perubahan strategi organisasi visi dan misi. Perubahan budaya mencakup perubahan nilai dan tujuan organisasi. Perubahan struktural adalah reorganisasi dan redesign departementalisasi, kondisi, rentang kendali, hubungan pelaporan, dan sentralisasi pengambilan

keputusan. Perubahan teknologi mencakup modifikasi metode kerja dan metode organisasi. Perubahan sikap dan keterampilan karyawan mencakup redesign tugas serta penyempurnaan tugas, perubahan wewenang individu dalam tim, perubahan sikap dan nilai-nilai individu, serta peningkatan keterampilan dengan pelatihan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa perubahan organisasi adalah perubahan yang terjadi pada sebuah organisasi sebagai respon adanya perubahan pada lingkungan organisasi baik lingkungan internal dan eksternal yang mencakup aspek orang, struktur, dan teknologi.

Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan terjemahan dari organization culture yang didefinisikan dalam berbagai pengertian menurut para ahli. Menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. 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 (Simbolon dan Anisah, 2013).

Schein (1992) merinci langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut (1) Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi, (2) Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama, (3) Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagaian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas, (4) Pengukuran; pengembangan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja, (5) Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan.

Kemudian untuk mengukur budaya organisasi, Robbins dan Judge (2015) mengembangkan karakteristik-karakteristik yang terdiri dari: inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas.

Konsep Kinerja Pegawai

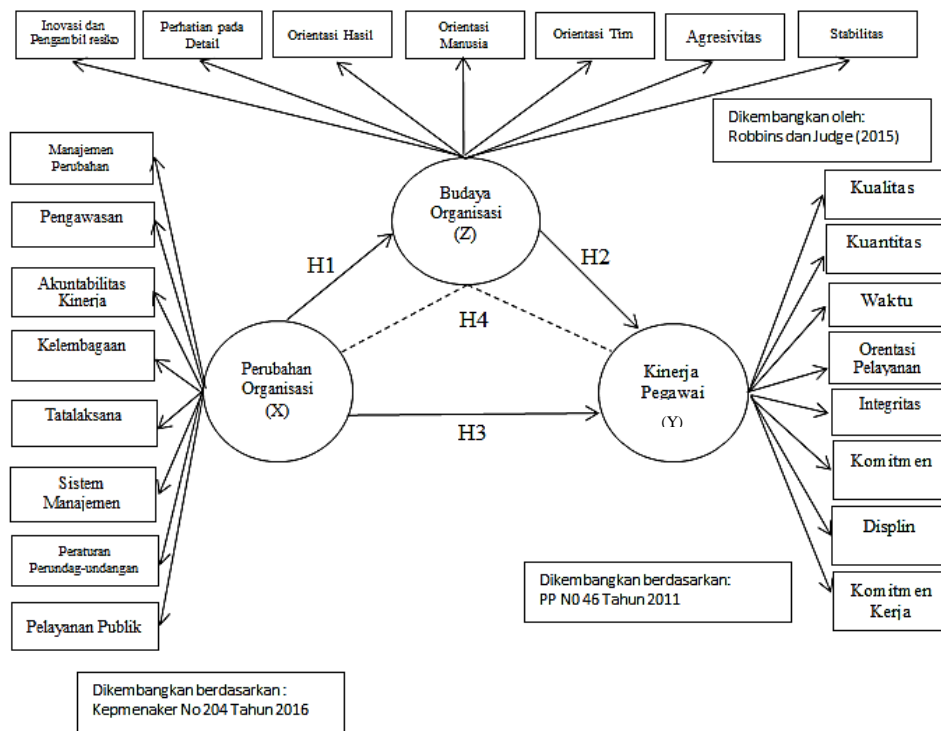
Menurut Simbolon dan Anisah (2013), kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Secara umum kinerja merupakan suatu ukuran dari hubungan antara output yang dihasilkan oleh input tertentu. Performance atau kinerja adalah suatu spesifik target yang merupakan komitmen manajemen yang dapat dicapai oleh pegawai atau organisasi. Kinerja individual merupakan hubungan dari ketiga faktor antara lain kemampuan, usaha, dan dukungan.

Menurut Priansa (2016) menyatakan bahwa Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai. Penilaian kinerja merupakan suatu sistim yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja mengandung unsur adanya proses dalam menilai, kemudian dilakukan secara sistimatis, menyeluruh, dan adanya jangka waktu penilaian. Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS. Tujuan dari penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dan SDM. Pedoman untuk penilaian kinerja bagi pegawai ASN adalah Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Selanjutnya Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) Mengeluarkan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil sebagai petunjuk teknis tentang tata cara penilaian kinerja pegawai ASN.

Penilaian prestasi kerja PNS terdiri dari unsur SKP dan Perilaku Kerja. Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur yaitu SKP dan Perilaku Kerja dengan bobot nilai unsur SKP 60 % dan perilaku kerja 40 %. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara menggabungkan penilaian SKP dengan penilaian perilaku kerja. Penilaian SKP memuat kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Sedangkan penilaian perilaku kinerja dilakukan melalui pengamatan oleh pejabat penilai terhadap pegawai sesuai dengan kriteria yang ditentukan. Berdasarkan penjelasan dan teori dari pada ahli, serta ketentuan peraturan yang mengatur mengenai kinerja pegawai PNS, maka dapat disimpulkan definisi dari kinerja pegawai dalam penelitian ini. “Kinerja pegawai adalah hasil pencapaian kerja oleh setiap PNS dalam lingkup UPTP Kementerian Ketengakerjaan di Kendari sesuai dengan sasaran kerja pegawai yang meliputi kualitas, kuantitas, dan waktu; dan perilaku kerja yang meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin dan kerja sama”.

Hubungan antar variabel perubahan organisasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan empiris diketahui bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi mampu memberikan dampak terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber: dari kajian teoritis dan empiris

Hasil penelitian terdahulu oleh Yuningsih (2012), Tsoka (2013), Siahaan (2014), Aridhona, dkk. (2015) dan Khajehdadi (2017) menemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. 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. Sehingga perubahan yang terjadi

pada organisasi akan menyebabkan perubahan budaya organisasi. Dengan demikian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1. Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi

Penelitian terdahulu yang dilakukan Simbolon dan Anisah (2013), Sunaryo (2016), Utami, dkk. (2017), dan Paais (2018) menghasilkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Organisasi pada dasarnya memiliki budaya yang tertanam untuk menghasilkan kemantapan atau keamanan. Pada suatu organisasi, pekerjaan telah didesain sedemikian rupa untuk dilaksanakan, para pegawai telah dibekali pelatihan dan keterampilan, job description yang jelas dan prosedur yang sudah tertanam pada semua anggota organisasi. Budaya organisasi adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja (Supriyadi dan Triguno, 2006 dalam Utami, dkk. 2017). Program budaya organisasi akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tidak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Sehingga Dengan adanya budaya organisasi juga dapat mengubah sikap dan perilaku individu untuk mencapai suatu produktivitas kerja. Dengan demikian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu oleh Yuningsih (2012), Simbolon dan Anisah (2013), Siahaan (2014), Poluakan (2016), Sunaryo (2017), Utami, dkk. (2017) menyatakan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa perubahan organisasi dapat memberikan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

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. Seorang pegawai yang hidup dalam sebuah organisasi, akan terkena dampak jika sebuah organisasi mengalami perubahan. Perubahan organisasi diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Dessler (2015) salah satu aspek perubahan organisasi adanya perubahan sikap dan keterampilan dari pegawai. Perubahan akan berhasil jika mendapat dukungan yang kuat dari karyawan. Perubahan organisasi tanpa kecuali juga melibatkan perubahan dalam karyawan itu sendiri dan dalam sikap, keterampilan, dan perilaku mereka. Pada akhirnya perubahan organisasi tersebut diharapkan mampu merubah pegawai dan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3. Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian terdahulu yang dilakukan Simbolon dan Anisah (2013), Siahaan (2014), Sunaryo (2016), Utami, dkk. (2017) menghasilkan bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan dilakukan suatu organisasi akan mendorong terjadinya perubahan pada budaya organisasi baik dari segi perubahan struktur dan perubahan strategi. Kemudian perubahan dari budaya organisasi akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Suatu organisasi harus mampu menyadari dinamika yang telah dan sedang terjadi di organisasinya. Perubahan organisasi dalam hal perubahan struktur mempengaruhi perubahan strategi. Strategi dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Melalui budaya organisasi yang kondusif akan terbentuk tingkat kepuasan kerja pegawai yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja para pegawai. Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi (Utami, dkk., 2017). Dengan demikian dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4. Perubahan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh budaya organisasi

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari yang terdiri dari 2 Satuan Kerja yaitu (1) UPTP Balai Peningkatan Produktivitas (BPP) Kendari, dan (2) UPTP Balai Latihan Kerja (BLK) Kendari. Pemilihan objek penelitian tersebut dengan pertimbangan bahwa UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari dirasa cocok dijadikan penelitian ini, serta adanya fenomena yang terjadi pada instansi tersebut yang menjadikan latar belakang munculnya penelitian ini. Selain beberapa hal tersebut, lokasi penelitian yang dipilih yaitu pada UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari dengan unit analisis adalah para pegawai di UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari memiliki pertimbangan yaitu: penguasaan lapangan, biaya, waktu dan kemudahan memperoleh data.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari yang terdiri dari 2 Satuan Kerja dengan status Pegawai Negeri Sipil. Jumlah pegawai pada UPTP BPP Kendari 25 orang dan pegawai pada UPTP BLK Kendari sebanyak 37 orang dengan total populasi sebanyak 62 orang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini didapat dengan teknik pengambilan sampel (teknik sampling) Non probability Sampling dengan Sampling Jenuh artinya populasi dijadikan responden penelitian. Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data berupa data primer dan data sekunder. Data dikumpulkan melalui angket, wawancara, dan studi dokumen. Setelah pengumpulan data, selanjutnya dianalisis dengan metode deskriptif dan statistika inferensial dengan menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk menilai outer model menggunakan tiga kriteria yaitu *discriminant validity*, *composite reliability* dan *convergent validity*. Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian menggunakan nilai *cross loading* dan *square root of average* (AVE) dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah instrumen penelitian valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Pada analisis *discriminant validity* nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap variabel lebih besar dari nilai AVE dan korelasi antara variabel laten dengan variabel laten lainnya, maka instrumen variabel dikatakan valid diskriminan.

Tabel 1. Nilai AVE, \sqrt{AVE} dan Korelasi antar Variabel Laten

Variabel	AVE	\sqrt{AVE}	Korelasi		
			Perubahan Organisasi	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
Perubahan Organisasi	0,734	0,857	1,000	0,899	0,384
Budaya Organisasi	0,526	0,725	0,899	1,000	0,470
Kinerja Pegawai	0,547	0,739	0,384	0,470	1,000

Sumber : Hasil olahan data PLS, tahun 2019

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa instrumen yang digunakan dalam pengukuran variabel penelitian ini dikatakan valid secara diskriminan karena nilai *square root of average variance extracted* (\sqrt{AVE}) setiap variabel lebih besar dari nilai AVE dan korelasi antara variabel laten lainnya.

Sedangkan pada analisis *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *cross loading*. Nilai *cross loading* setiap indikator variabel baik, jika lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* variabel lain, maka indikator tersebut dikatakan valid.

Tabel. 2 *Cross loading* indikator dengan Variabel

Indikator	Variabel Penelitian		
	Perubahan Organisasi (X)	Budaya Organisasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1	0,810	0,636	0,237
X1.2	0,943	0,806	0,274
X1.3	0,804	0,730	0,487
X1.4	0,881	0,766	0,253
X1.5	0,935	0,812	0,331
X1.6	0,904	0,852	0,367
X1.7	0,888	0,869	0,416
X1.8	0,651	0,636	0,214
Y1.1	0,346	0,449	0,738
Y1.2	0,239	0,327	0,756
Y1.3	0,355	0,363	0,799
Y1.4	0,289	0,339	0,742
Y1.5	0,127	0,205	0,711
Y1.6	0,422	0,481	0,781
Y1.7	0,142	0,192	0,647
Y1.8	0,106	0,168	0,731
Z1.1	0,377	0,505	0,179
Z1.2	0,464	0,583	0,433
Z1.3	0,389	0,632	0,329
Z1.4	0,390	0,599	0,214
Z1.5	0,813	0,879	0,488
Z1.6	0,897	0,858	0,269
Z1.7	0,901	0,906	0,421

Sumber : Hasil olahan data PLS, tahun 2019

Hasil perhitungan *cross loading* menunjukkan seluruh nilai *cross loading* indikator variabel perubahan organisasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai berada di atas nilai *cross loading* dari variabel laten lainnya, serta berada dalam ambang batas toleransi $> 0,30$ (Hair et al., 2010), sehingga instrumen penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

Convergent validity mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk, yang dapat dilihat dari outer loading. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Hair et al., 2010), namun demikian nilai faktor loading 0,50-0,60 masih dapat ditolerir dengan nilai p-value $< 0,05$. Bahkan Hair et al. (2010) memberikan rule of thumb muatan faktor dipandang bermakna jika lebih besar sama dengan 0,30. Outer loading suatu indikator dengan nilai paling tinggi, berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat atau terpenting dalam merefleksikan variabel laten.

Hasil komputasi model pengukuran data kedelapan indikator pengukuran yaitu manajemen perubahan, pengawasan, akuntabilitas kinerja, kelembagaan, tatalaksana, sistem manajemen SDM aparatur, peraturan perundang-undangan, dan pelayanan publik adalah valid digunakan dalam merefleksikan pengukuran variabel perubahan organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading dari keseluruhan indikator variabel perubahan organisasi tersebut secara keseluruhan memiliki nilai outer loading di atas 0,70.

Hasil komputasi model pengukuran data pada variabel budaya organisasi menghasilkan indikator pengukur yang digunakan yaitu secara keseluruhan adalah valid dalam merefleksikan pengukuran variabel budaya organisasi. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading dari indikator variabel budaya organisasi tersebut secara keseluruhan memiliki nilai outer loading di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Hair et al., 2010), namun demikian nilai faktor loading 0,50-0,60 masih dapat ditolerir dengan nilai p-value < 0,05. Hasil komputasi model pengukuran data kedelapan indikator pengukuran yang digunakan yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, waktu pekerjaan, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama adalah valid dalam merefleksikan pengukuran variabel kinerja pegawai. Dibuktikan dengan nilai estimasi outer loading dari kedelapan indikator variabel tersebut secara keseluruhan memiliki nilai $\geq 0,70$, dan pada nilai p-value signifikan semua indikator lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.

Composite reliability menguji nilai reliability antara indikator dari konstruk. Hasil composite reliability dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70.

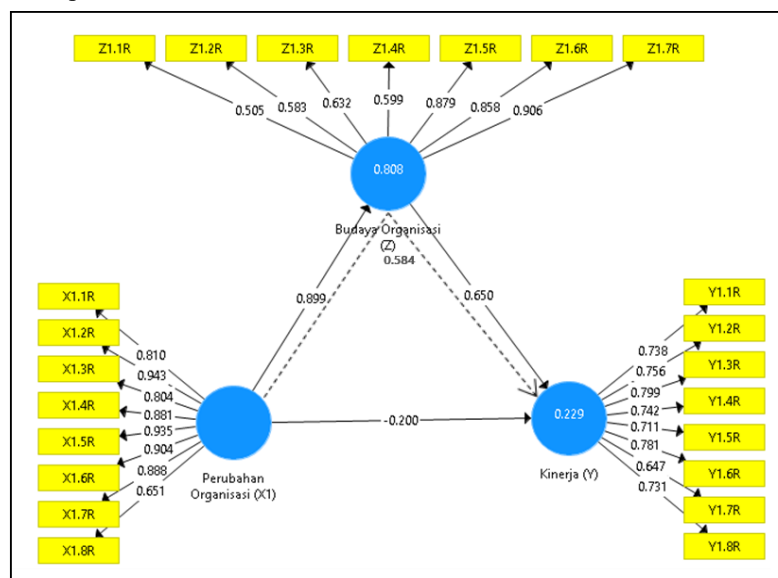
Tabel 3 Hasil Pengujian Reliabilitas Model Pengukuran dan Instrument

Variabel Penelitian	Construct Reliability	Hasil
Perubahan organisasi	0,956	Reliabel
Budaya organisasi	0,881	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,906	Reliabel

Sumber : Hasil olahan data PLS, tahun 2019

Hasil pengujian pada Tabel 3 diperoleh nilai *composite reliability* variabel Perubahan organisasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa ketiga variabel laten yang dianalisis memiliki reliabilitas komposit yang baik karena secara keseluruhan variabel nilainya lebih besar dari 0,70. Dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria atau layak untuk digunakan dalam pengukuran keseluruhan variabel karena memiliki kesesuaian dan keandalan yang tinggi.

Model Struktural (*Inner Model*) dievaluasi dengan melihat nilai koefisien parameter jalur hubungan antara variabel laten. Tujuan pengujian terhadap model hubungan struktural untuk mengetahui hubungan antara variabel laten yang dirancang dalam studi ini. Dari output model PLS, pengujian model struktural dan hipotesis dilakukan dengan melihat nilai estimasi koefisien jalur dan nilai titik kritis (t-statistik) yang signifikan pada $\alpha = 0,05$.



Gambar 2. Diagram koefisien jalur dan pengujian hipotesis

Tabel 4 Koefisien jalur dan pengujian hipotesis

Pengaruh Langsung Antar Variabel		Koef. jalur	t-statistik	Sig. t	Hasil
H1	Perubahan organisasi → Budaya Organisasi	0,899	48,798	0,000	Diterima
H2	Budaya organisasi → kinerja pegawai	0,650	2,080	0,038	Diterima
H3	Perubahan organisasi → kinerja pegawai	-0,200	0,623	0,534	Ditolak
Pengujian Pengaruh Mediasi		Koef. jalur	Sifat Mediasi		Hasil
H4	Perubahan organisasi → budaya organisasi → kinerja pegawai	0,584	Mediasi lengkap		Diterima

Sumber : Hasil olahan PLS, tahun 2019

- H1:** Menyatakan bahwa Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai estimate koefisien jalur 0.899 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti pengaruh antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai adalah searah. Hasil ini didukung pula dengan nilai probabilitas (p-value) yaitu sebesar 0,000 dimana nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil pengujian hipotesis (H1) membuktikan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis diterima.
- H2:** menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai estimate koefisien jalur 0,650 dengan arah positif. Koefisien jalur bertanda positif sehingga memiliki arti bahwa pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai adalah searah. Hasil ini didukung pula dengan nilai probabilitas (p-value) sebesar $0,038 < \alpha = 0.05$. Hasil pengujian hipotesis (H2) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya peningkatan budaya organisasi searah dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.
- H3:** menyatakan bahwa Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai estimate koefisien jalur -0,200 dengan arah negatif. Koefisien jalur bertanda negative memiliki arti bahwa dengan adanya peningkatan perubahan organisasi yang dilakukan akan berpengaruh terhadap menurunnya kinerja pegawai. Pengaruh antara perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai adalah tidak searah. Akan tetapi hasil ini dilihat dari nilai probabilitas (p-value) sebesar $0,534 > \alpha = 0.05$ maka peningkatan perubahan yang dilakukan organisasi tidak akan berdampak apapun terhadap kinerja pegawai. Sehingga hasil pengujian hipotesis (H3) membuktikan bahwa perubahan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai adalah ditolak.
- H4:** menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediasi pengaruh antara perubahan organisasi dengan kinerja pegawai. Dari hasil perhitungan sobel test di atas mendapatkan nilai z sebesar 2,86 karena nilai z yang diperoleh sebesar $2,86 >$ dari nilai t-kritis yaitu 1,96 (nilai 1,96 adalah nilai z kurva normal pada taraf kesalahan 5%), maka membuktikan bahwa budaya organisasi mampu memediasi hubungan pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian terdapat cukup bukti secara empiris untuk menerima (H4) yang dinyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai mediasi yang baik antara pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Artinya perubahan organisasi yang dilakukan berdampak pada budaya organisasi yang menjadi lebih baik. Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa perubahan (change) adalah membuat hal menjadi berbeda. Sedangkan perubahan terencana adalah perubahan

aktivitas yang disengaja dan berorientasi tujuan. Lebih lanjut Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa tujuan dari perubahan terencana adalah perubahan berupaya meningkatkan kemampuan dari organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungannya dan perubahan berupaya untuk mengubah perilaku dari karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa secara umum perubahan organisasi terhadap budaya organisasi memberikan dampak yang baik pada lingkungan disekitar pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari berjalan sesuai dengan kondisi atau sikap yang sangat baik. Perubahan organisasi yang direfleksikan melalui indikator-indikator dalam Reformasi Birokrasi mampu membawa perubahan yang positif terhadap budaya organisasi. Pada dasarnya Reformasi bertujuan menciptakan organisasi yang efektif dan efisien, dimana perubahan yang terjadi mampu membawa perubahan terhadap budaya organisasi dan perilaku pegawai ke arah peningkatan pelayanan publik, peningkatan kinerja, serta pemerintahan yang baik. Fenomena yang telah digambarkan diatas merupakan salah satu penyebab terjadinya penerimaan masyarakat terhadap adanya perubahan yang dilakukan secara efektif dan efisien pada perubahan budaya organisasi signifikan di kantor UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari.

Secara empiris hasil penelitian mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Yuningsih (2012), Tsoka (2013), Siahaan (2014), Aridhona, dkk. (2015) dan Khajehdadi (2017) yang menemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015) yang menyatakan bahwa 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. Sehingga perubahan yang terjadi pada organisasi akan menyebabkan perubahan budaya organisasi.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perbaikan terhadap budaya organisasi akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Budaya organisasi yang direfleksikan melalui tujuh indikator yaitu inovasi dan pengambilan resiko, perhatian pada detail, orientasi pada hasil, orientasi pada manusia, orientasi pada tim, agresivitas, dan stabilitas memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai yang dicerminkan melalui delapan indikator yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, waktu pekerjaan, orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama.

Hasil deskripsi jawaban responden atas variabel budaya organisasi pada pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari terlihat bahwa sebagian besar menyatakan puas atau setuju berdasarkan hasil nilai rerata variabel sebesar 4,12. Artinya mayoritas responden menyatakan bahwa pelaksanaan budaya organisasi berada pada interval baik jika dicermati dari indikatornya. Persepsi responden menunjukkan bahwa indikator inovasi dan pengambilan resiko memiliki nilai rata-rata tertinggi. Pada UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari, organisasi selalu mendukung pegawai dalam melakukan kreativitas dan terobosan yang terbaru atau secara mandiri bisa melakukan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya serta berani mengambil resiko dalam pekerjaan yang dilaksanakan. Organisasi juga selalu memberikan dukungan kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara kreatif, melakukan hal yang berbeda akan tetapi tetap memberikan manfaat kepada organisasi tentunya.

Hal diatas sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Supriyadi dan Triguno (2006) menjelaskan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Secara empiris, hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2013) bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KPKNL Banjarmasin. Penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurwati (2012) dan Nurwati (2013) dimana budaya organisasi memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yuningsih (2012), Nikpour (2016),

Hasanah dan Aima (2018), Simbolon dan Anisah (2013), Sunaryo (2016), Utami, dkk. (2017), dan Paais (2018) menghasilkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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.

Hasil penelitian ini diketahui bahwa pengaruh perubahan organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya adanya perubahan organisasi akan berdampak pada menurunnya kinerja pegawai akan tetapi tidak memberikan pengaruh yang signifikan.

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 dan Judge 2015). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, perubahan organisasi yang direfleksikan melalui Reformasi Birokrasi bertujuan membuat organisasi lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini terjadi pemangkasan-pemangkasan serta adanya perubahan dalam proses kerja dan peningkatan beban kerja yang ditanggung setiap pegawai. Perubahan mindset dari “dilayani” menjadi “melayani” juga dilakukan sebagai bentuk peningkatan pelayanan terhadap masyarakat. Penerapan aplikasi dan sistem IT (informasi teknologi) yang berbasis online pada dasarnya bertujuan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien. Perubahan-perubahan tersebut tidak akan maksimal jika pegawai belum siap untuk melaksanakannya. Pegawai yang belum siap mengikuti perubahan yang terjadi akan menyebabkan terjadinya penurunan kinerja pegawai.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hasanah dan Aima (2018) Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial perubahan organisasi, dan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta (BM PPIJ). Tetapi bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Utomo (2011), Yuningsih (2012), Simbolon dan Anisah (2013), Siahaan (2014), Poluakan (2016), Sunaryo (2017), Utami, dkk. (2017) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil analisis dan pengujian uji sobel dalam penelitian ini di ketahui bahwa budaya organisasi memediasi pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan Di Kendari. Dimana ketika perubahan organisasi dihubungkan dengan kinerja pegawai secara langsung menghasilkan pengaruh yang negatif, akan tetapi jika perubahan organisasi menggunkan variabel budaya organisasi sebagai mediasi terhadap kinerja pegawai maka akan menghasilkan pengaruh yang positif dan signifikan. Hasil penelitian di dukung pula dengan fakta di lapangan berdasarkan penilain Convergent validity mengukur validitas indikator sebagai pengukur konstruk, yang dapat dilihat dari outer loading. Hasil komputasi model pengukuran data secara keseluruhan indikator ketiga variabel menunjukkan hasil positif dan signifikan dalam merefleksikan seluruh variabel. Dengan demikian instrumen penelitian yang di gunakan untuk mengukur seluruh variabel laten atau konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria.

Hasil penelitian ini diketahui budaya organisasi lebih banyak direfleksikan oleh indikator inovasi dan pengambilan resiko dan stabilitas. Temuan ini dapat diartikan bahwa budaya organisasi menjadi mediasi yang baik dikarenakan pegawai didalam organisasi selalu mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditugaskan secara tepat waktu, selalu berpikir secara kreatif dalam mengerjakan pekerjaan, dan selalu siap mengambil resiko dalam pekerjaan yang dihadapi. Kemudian secara stabilitas yaitu pegawai merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja,

selalu merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik dan selalu merasa nyaman dengan kondisi didalam organisasi.

Hasil pengujian penelitian ini dapat mengkonfirmasi pandangan dari perspektif contingency menyatakan hubungan antara variabel independen dan dependen yang relevan akan berbeda untuk tingkat variabel kontingensi kritical yang berbeda. Karena itu dalam pengujian peran mediasi merujuk pada teori kontingensi (Thompson, 1967) menjelaskan bahwa teori atau metode yang ada dapat diterapkan dalam segala kondisi, namun tidak ada cara terbaik untuk merancang sebuah organisasi, sehingga dapat dilakukan baik secara universal maupun kontingensi.

Menurut Robbins dan Judge (2015) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh suatu organisasi. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya atau tidak. Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simbolon dan Anisah (2013), Siahaan (2014), Sunaryo (2016), Utami, dkk. (2017) menghasilkan bahwa perubahan organisasi dan budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

v. KETERBATASAN DAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Keterbatasan dalam Penelitian ini adalah menggunakan persepsi para pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari melalui penilaian diri sendiri atau self appraisal. Pengumpulan data penelitian peneliti tidak bisa mendampingi setiap responden dalam mengisi kuisisioner. Hal ini dapat membuat pegawai dalam memberikan tanggapan terhadap item pernyataan sangat subjektif. Pengukuran variabel perubahan organisasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai tidak dapat dikontrol karena proses penilaian atau penyebaran kuisisioner dilakukan secara langsung kepada karyawan yang direspon dengan menggunakan self assessment sehingga ada kemungkinan karyawan tidak memberikan jawaban dengan sesuai yang mereka alami. Keterbatasan berikutnya adalah penelitian ini hanya pada Pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari sehingga tidak dapat di generalisasi untuk berlaku umum.

Penelitian selanjutnya dapat menguji dan mengembangkan kembali penelitian ini dimana akurasi atau ketepatan model yang dianalisis dalam penelitian ini 85,20%. Sisanya 14,80% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Karena itu secara obyektif masih cukup banyak faktor lain yang berpengaruh selain perubahan organisasi, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, sehingga para peneliti selanjutnya dapat menggali informasi yang mandalam dengan menambahkan variabel lain seperti lingkungan kerja, disiplin kerja, ataupun kepuasan kerja.

vi. SIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, hipotesis penelitian, hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, dapat dikemukakan kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Perubahan organisasi pada pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dimana semakin banyak melakukan perubahan dalam organisasi maka akan berdampak pada membaiknya budaya yang ada dalam organisasi.
2. Budaya organisasi pada pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari mempunyai kontribusi yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, dimana semakin baik perkembangan yang dilakukan terhadap budaya yang ada dalam organisasi maka akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

3. Perubahan organisasi yang dilakukan secara langsung terhadap pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari memberikan kontribusi yang negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana semakin besar perubahan yang dilakukan dalam organisasi maka akan menurunkan kinerja pegawai namun hal itu memiliki pengaruh yang tidak signifikan bagi kinerja pegawai.
4. Perubahan organisasi pada pegawai UPTP Kementerian Ketenagakerjaan di Kendari yang dimediasi oleh budaya organisasi mempunyai kontribusi yang positif yaitu dapat memediasi terhadap kinerja pegawai, dimana budaya organisasi menjadi pemediasi yang baik pada pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aridhona, Nina, Lukman M. Baga, M. Joko Affandi. Dampak Reformasi Birokrasi pada Perubahan Budaya Organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Manajemen dan Organisasi* Vol VI, No 2, Agustus 2015,hal 104-116.
- Dessler, Gary. Terj (Diana Angelica). 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi XIV. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, Imam, 2015. *Partial Least Square, Konsep, Teknik dan Aplikasi* . Universitas Diponegoro Semarang
- Hair et al. 2010. *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Prentice Hall
- Hasanah, Uswatun Rina, M. Havidz Aima. 2018 Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Manajemen Pusat Pengkajian dan Pengembangan Islam Jakarta. *Jurnal ilmiah Manajemen dan Bisnis* Vol2, No 01 2018, hal 71-89
- Keputusan Menteri Ketenagakerjaan No 204 Tahun 2016. Tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi Kementerian Ketenagakerjaan Tahun 2015-2019.
- Khajehdadi, Fatemeh, Hamid Oukati, Aleme Keikha. 2017. Studying the effect of Organizational Culture on Employee Attitude towards Organizational Change. *Revista Publicando*, 4 No 12. (1). 2017, 621-636. ISSN 1390-9304
- Nurwati. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja dan Kinerja Karyawan (studi pada Koperasi Unit Desa di Provinsi Sulawesi Tenggara). *Jurnal Sains Manajemen Unpar*. Volume I, Nomor 1, September 2012,hal 41-51
- Nurwati. 2013. Effect of Management Control to Organizational Culture, Compensation, Work Behavior and Employees Performance. (Studies in the Village Unit Cooperatives (KUD) in Southeast Sulawesi). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. e-ISSN: 2278-487X. Volume 8, Issue 4 (Mar. - Apr. 2013), page 40-52.
- Paais, Maartje. 2018. Effect Of Work Stress, Organization Culture And Job Satisfaction Toward Employee Performance in Bank Maluku. *Academy of Strategic Management Journal*, Volume 17, Issue 5, 2018, hal 01-12
- Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013. Tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan No. 22 Tahun 2015. Tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis di Bidang Produktivitas.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 46 Tahun 2011. Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Jakarta
- Poluakan, Ferlan Agustinus. 2016. Pengaruh Perubahan Dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA* Vol.4 No.3 September 2016, hal. 1057 – 1067.
- Priansah, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.

- Ramezan, Majid, Mohammad Ebrahim Sanjaghi, Hassan Rahimian Kalateh Baly. 2013. Organizational change capacity and organizational performance - An empirical analysis on an innovative industry. *Journal of Knowledge-based Innovation in China* Vol. 5 No. 3, 2013, hal 188-212.
- Rashid, Md Zabid Abdul. 2003. The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *Leadership and Organization Journal*; 2004;25,1/2 ABI/INFORM Global pg.161.
- Riduwan. 2006. *Skala Pengukuran Variabel Variabel Penelitian*. Bandung: Afabeth.
- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge. Terj (Ratna Saraswati dan Febriella Sirait). 2015. *Perilaku Organisasi*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, Edgar, H. 1992. *The Role of Founder in Creating Organization Culture, sychological Dimensions of Organizational Behavior*. Singapura: Macmillan Publishing Company.
- Sedarmayanti, 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Cetakan ke-1. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sengke, Gerald. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA* Vol. 3 No. 4 Desember 2015 hal 565-567.
- Siahan, Budi Joniar H. 2014. Kaitan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang DiMediasi Oleh Budaya Organisasi Dinas Pendapatan, Pengelola Keuangan dan Kekayaan Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah. *Jurnal Ilmiah Universitas Terbuka*.
- Simbolon, Ramli dan Hastin Umi Anisah. 2015. Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Banjarmasin)”. *Jurnal Wawasan Manajemen*. Vol. 1, No. 1, Februari, hal. 27-40.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Sugiyono, 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan ke-29. Bandung : Alfabeta, Anggota IKAPI.
- Sunaryo. 2017. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis* Vol. 18 No. 1, 2017, hal 101-114.
- Supriyadi, Gering dan Triguno. 2006. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah: Modul Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan Golongan III*. Jakarta.: Lembaga Administrasi Negara.
- Thompson, JD. 1967. *Organisasi Dalam Aksi*. New York: Mcgraw-Hill.
- Tsoka, Evelyn Chiloane. 2013. The influence of corporate culture on organizational change of first national bank of Namibia. *International Journal of Business and Economic Development*. Vol. 1 Number 3, hal 15-24.
- Utami, Anjar Budi, Edi Wibowo, Setyaningsih Sri Utami. 2017. Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 17 Edisi Khusus April 2017, hal 205 – 216.
- Utomo, Hariyono. 2011. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Perilaku Kerja, Iklim Organisasi, dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Serayu-Opak Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Departemen Pekerjaan Umum. *Jurnal Bisnis Strategi*. Vol.20 No 01 Juli 2011. Hal 86-110.
- Yuningsih. 2012. Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung”. *Jurnal Penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. Universitas Lampung, Vol. 3 No. 2. Hal. 1-10