

Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan)

Bungkus Sasongko Purnomo¹, Pardomuan Robinson Sihombing²
¹BPPK Kementerian Keuangan; ²Badan Pusat Statistik

E-mail: bungkus_purnomo@yahoo.com, robinson@bps.go.id. No. HP yg dpt dihubungi :
081271095616

Abstract: This study aims to determine the effect of organizational change on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. The samples in this study were employees at the Financial Education and Training Agency. The analytical method used is a quantitative method using a questionnaire instrument. All indicators used are valid and reliable. The statistical method used to see the effect between variables is linear regression analysis. Based on the results of the study it was concluded that organizational change had a significant positive effect on organizational commitment and employee performance at the Financial Education and Training Agency. Affective commitment has a significant positive effect on employee performance at the Financial Education and Training Agency. Continuance Commitment and Normative Commitment have not significantly affected the performance of employees at the Financial Education and Training Agency. So that when there is an organizational change, this can be used as material for consideration for the leadership on the method of implementing policies that have been set by the organization

Keywords: performance; commitment; organization; change

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Metode analisis yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan menggunakan instrument kuesioner. Seluruh indikator yang digunakan sudah valid dan reliabel. Metode statistik yang digunakan dalam melihat pengaruh antar variable adalah analisis regresi linier. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi dan kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Komitmen Affective berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Komitmen Continuance dan Komitmen Normative belum berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Sehingga ketika terjadi perubahan organisasi maka hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan atas metode implementasi kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kata kunci: kinerja; komitmen; organisasi; perubahan

PENDAHULUAN

Perkembangan yang dinamis dari organisasi Kementerian Keuangan dipengaruhi baik dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal yaitu implementasi program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan, menuju bentuk organisasi yang dapat mengikuti perkembangan modernisasi serta tuntutan masyarakat. Perubahan proses bisnis yang semula dilaksanakan manual, berubah untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan yang mengharapkan peningkatan kualitas serta kecepatan layanan, untuk itulah, dibuat proses bisnis baru dengan mengadopsi penggunaan teknologi informasi. Kondisi tersebut merupakan salah satu dinamika perubahan yang berasal dari eksternal dan merupakan kebijakan yang bersifat nasional. Perubahan lainnya yang berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas utama BPPK dalam menyelenggarakan pelatihan yaitu pelaksanaan *e-learning* dengan adanya Peraturan LAN RI No. 8 Tahun 2018 serta Keputusan Menteri Keuangan No.924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*.

Perubahan tersebut bagi BPPK sendiri, berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi, yang salah satu tugas utamanya sebagai unit penyelenggara kegiatan pelatihan. Antisipasi proses bisnis dan penggunaan teknologi tersebut, dilakukan dengan perubahan mekanisme pelatihan yaitu melalui bantuan teknologi informasi yang mengurangi kegiatan bersifat tatap muka langsung pada saat pelatihan dilaksanakan (Peraturan Kepala BPPK No.PER-2/PP/2019 tentang Pedoman *e-Learning* di Kementerian Keuangan). Perubahan mekanisme tersebut turut dipengaruhi oleh kebutuhan pihak eksternal terhadap pelatihan yang lebih fleksibel. Hal tersebut ditindaklanjuti dengan program pelatihan berupa kegiatan *e-learning* serta *blended learning*. Dari sisi internal juga muncul dinamika sebagai tanggapan atas berbagai perubahan yang berasal dari eksternal, antara lain dengan melakukan rencana penyesuaian struktur organisasi serta administrasi penyelenggaraan kegiatan pelatihan di berbagai Balai Diklat Keuangan di daerah.

Dari sisi eksternal, pada lingkup nasional terdapat berbagai perubahan terkait penataan kelembagaan serta kebijakan dari pemimpin negara dalam pengelolaan pemerintahan. Kementerian Keuangan sebagai bagian dari birokrasi tentunya

mengikuti arahan pemimpin nasional sebagai bagian dalam pencapaian tujuan penyelenggaraan pemerintahan. Perubahan yang terjadi secara nasional cukup menyita perhatian para pegawai tidak hanya di lingkup Kementerian Keuangan namun juga hampir seluruh Kementerian/Lembaga. Perubahan tersebut yaitu terkait manajemen kepegawaian dengan mengurangi jumlah jabatan struktural menjadi fungsional atau *delayering* merujuk pada Peraturan Menteri PAN RB No.28 Tahun 2019. Berita tersebut memunculkan berbagai pertanyaan yang pada umumnya masih belum mengetahui bagaimana masa depan karir sebagai pegawai. Hal ini dapat dimaklumi karena selama ini karir jabatan identik dengan struktural dan para pegawai menerapkan manajemen kepegawaian yang telah berlangsung cukup lama namun kemudian berubah sehingga cukup membuat kegalauan tentang masa depan mereka. Pengumuman pemerintah tentang rencana kepindahan ibukota negara juga menjadi titik perhatian yang besar dari para pegawai khususnya pegawai pusat seperti Kementerian Keuangan.

Berbagai perubahan tersebut dapat mempengaruhi sikap dari pegawai yang memiliki tujuan individual masing-masing. Pegawai yang dapat menerima serta mampu menyesuaikan kebijakan dari pimpinan tentu memiliki keinginan untuk tetap melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Berbeda dengan pegawai yang memiliki harapan serta kebutuhan pribadi yang akan berubah dengan pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal tersebut dapat berdampak kepada motivasi kerja yang pada akhirnya menjadi pemicu tercapai atau tidaknya sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Pegawai yang menerima kondisi ini sebagai suatu yang tidak dapat dielakkan dan berusaha untuk melakukan berbagai penyesuaian, maka sikap perilakunya ditunjukkan dengan tetap loyal dan termotivasi untuk melaksanakan perubahan tersebut. Bagi pegawai lainnya yang sudah merasa nyaman dalam kondisinya, perubahan organisasi membuat perasaan menjadi terganggu. Sikap yang dapat ditunjukkan dapat beragam dengan salah satunya kesan acuh terhadap segala yang terjadi disekitarnya (Fedor, dkk, 2006).

Kedua perubahan organisasi baik internal maupun eksternal dapat menjadi variabel yang dapat mempengaruhi kinerja yang dimunculkan dalam bentuk komitmen pegawai terhadap organisasi. Hal tersebut dapat dianggap sebagai bentuk "loyalitas" keseharian pegawai berupa sikap dan tindakannya dalam penyelesaian tugas. Tanggapan atas perubahan tersebut dapat mempengaruhi perilaku pegawai terhadap organisasi, ada yang bersifat sementara artinya secara perlahan dapat menerima kondisi tersebut namun terdapat sebagian pegawai yang mempunyai

pendapat berbeda sehingga mempengaruhi fokus pelaksanaan tugas. Tanggapan yang berbeda dari pegawai berasal dari bagaimana informasi tentang perubahan tersebut dapat memenuhi keingintahuan dari para pegawai tentang “nasib” yang akan terjadi ke depannya. Bagi pegawai yang menerima informasi dengan tuntas tinggal memiliki sikap akan meneriman atau menerima dengan “terpaksa” bahkan mungkin ada yang lebih ekstrim dengan mengajukan pengunduran diri. Hal berikutnya yang lebih banyak menimbulkan pertanyaan jika informasi yang diberikan dari organisasi masih belum lengkap dan tuntas sehingga menimbulkan tanda tanya yang berkepanjangan sampai kapan para pegawai mendapatkan kepastian informasi mengenai perubahan dan dampaknya tersebut bagi mereka.

Berbagai kondisi tersebut, baik yang sudah definitif atau sudah memiliki peraturan dan sudah serta akan dilaksanakan, maupun yang masih bersifat perencanaan, berdampak terhadap kondisi psikologis para pegawai termasuk pejabat yang saat ini masih belum memperoleh gambaran yang jelas bagaimana arah perkembangan organisasi. Kondisi tersebut dapat berpengaruh terhadap sikap individu terhadap organisasi termasuk perasaan keterikatan atau komitmen atas perubahan yang terjadi di lingkungan tempat tugasnya. Perubahan sikap dapat terbagi menjadi dua secara garis besar yaitu menerima apapun yang menjadi keputusan dan kebijakan dari pimpinan serta sebagian individu akan merasakan kondisi tidak nyaman dengan keberadaannya di organisasi. Pada model *Force Field Analysis* dari Kurt Lewin (Mc Shane dan Glinow, 2010) dinyatakan bahwa di samping terdapat faktor pendorong, namun dalam satu sisi lainnya terdapat kekuatan untuk mempertahankan *status quo* yaitu “resistensi terhadap perubahan” yang dimunculkan dengan perilaku pegawai yang menghalangi proses perubahan. Kedua hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja individu sebagai akibat tanggapan yang berbeda, bagi pegawai yang dapat menerima perubahan organisasi, maka hal tersebut menjadi sebuah tantangan yang dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja sedangkan bagi individu yang merasa kurang nyaman bahkan ragu-ragu atas keberadaannya di unit organisasi, dapat menyebabkan hasil kerjanya menjadi kurang optimal.

Dinamika atau perubahan organisasi yang terjadi dapat berakibat pada para pegawai yaitu mendorong kinerja dengan komitmen yang kuat melalui tanggapan positif atas perubahan organisasi tersebut atau sebaliknya dengan komitmen yang kurang kuat, mengganggu perasaan nyaman yang selama ini diterima oleh pegawai sehingga dapat menurunkan kinerja. Pegawai yang memiliki tanggapan positif yang kuat dapat dinyatakan sebagai orang yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi

dengan ditunjukkan melalui sikap, perilaku dan tindakan yang menerima terhadap penugasan yang diberikan dari atasannya. Sebaliknya, yang kurang nyaman baik menerima namun “terpaksa” atau sikap yang ditunjukkan adalah menunggu perkembangan yang akan terjadi, dapat menjadi sebuah tanda bahwa “kesetiaan” sebagai bentuk komitmen terhadap organisasi memiliki tingkat yang lebih rendah. Bagi pegawai yang langsung mengajukan permohonan pengunduran diri sudah jelas bahwa pegawai tersebut tidak memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Fokus perhatian individu yang tidak memiliki komitmen kuat terhadap perubahan organisasi bukan bagaimana memberikan yang terbaik bagi organisasinya namun lebih kepada menimbang seberapa besar manfaat yang dapat diterima dari unit organisasinya. Pentingnya komitmen terhadap organisasi dalam menjembatani perubahan organisasi dan pencapaian target kinerjanya menjadi landasan dalam penelitian ini, yaitu bagaimana komitmen pada organisasi sebagai mediasi dalam pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja yang dicapai?

METODE

Jenis penelitian yang digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (mediasi) adalah penelitian kuantitatif dengan metode pengambilan data melalui survei. Penelitian ini menguji hipotesis dan membutuhkan uji statistik yang menjadi dasar penerapan metode kuantitatif. Pada penelitian ini juga digunakan tambahan informasi untuk mendapatkan gambaran responden berupa data deskriptif yang terdiri dari umur, jabatan, lokasi penugasan, status pernikahan, pendidikan dan jenis kelamin yang diadaptasi dari Rahman dan Karan (2011).

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perubahan organisasi sebagai variabel bebas (independen), kinerja pegawai sebagai variabel terikat (dependen) serta komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (mediasi). Variabel *intervening* merupakan variabel penyela yang terletak di antara variabel terikat (dependen) dan variabel bebas (independen) (Sugiyono, 2007; Basuki, 2017) yang bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara variabel perubahan organisasi terhadap variable kinerja pegawai. Variabel komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif. Variabel komitmen afektif dinyatakan dengan penyatuan antara tujuan dan nilai-nilai organisasi, variabel komitmen kontinuitas yaitu keinginan untuk tetap berada dalam organisasi serta variabel komitmen normatif yang dapat ditunjukkan dengan kesediaan

untuk bekerja keras atas nama organisasi (Sunarto, 2005). Variabel kinerja pegawai tercermin dalam seberapa banyak jumlah yang dihasilkan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran serta kemampuan bekerja sama (Bangun, 2012). Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan variable mediasi/ intervening.

Populasi penelitian ini adalah pegawai dan pejabat di lingkup Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang berjumlah 1386 pegawai (per 3 April 2020). Pengambilan sampel dilakukan pada bulan September 2020 dengan metode *purposive sampling* yaitu pegawai serta pejabat eselon III (Administrator) dan eselon IV (Pengawas) serta pejabat fungsional dengan jumlah 156 pegawai, yang memiliki tugas di seluruh bidang baik pelayanan kepada *stakeholder* internal maupun eksternal. Kuesioner dibagikan menggunakan media data yang diakses secara langsung oleh responden dengan jawaban atas pertanyaan kuesioner diberikan pada saat yang sama. Penelitian menggunakan data BPPK, karena memiliki tantangan tugas yang cukup besar sehingga dukungan dan komitmen dari seluruh pegawai perlu ditingkatkan untuk mencapai target organisasi. Tugas tersebut yaitu menjadi institusi yang bertugas mengimplemetasikan modern *e-Learning* sesuai dengan KMK No. 302/KMK.01/2019 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan Kemenkeu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sesuai dengan permasalahan yang telah dikemukakan serta kepentingan untuk pengujian hipotesis, maka teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis deskriptif berupa karakteristik responden dan penilaian responden terhadap variabel-variabel yang diteliti dan analisis kuantitatif sebagai analisis yang menggunakan rumus dan teknik perhitungan untuk mengatasi masalah yang sedang diteliti. Teknik perhitungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi linier serta regresi linear berganda.

Karakteristik Responden

Populasi penelitian ini adalah pegawai dan pejabat di lingkup Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* yaitu pegawai serta pejabat eselon III dan eselon IV yang memiliki tugas di seluruh bidang baik pelayanan kepada *stakeholder* internal maupun eksternal. Dari kuesioner yang disebar, yang kembali dan direspon berjumlah 156. Data responden pada kuesioner dirinci dalam beberapa jenis informasi berupa jabatan, penempatan tugas, lama bertugas, usia, pendidikan, status pernikahan serta jenis kelamin. Pembagian tersebut dapat dilihat dalam Tabel 1. berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Uraian Responden	Data Responden
Jabatan	Pelaksana = 105 Pejabat Struktural = 30 Pejabat Fungsional = 21
Penempatan tugas	Di Homebase = 81 Tidak di Homebase = 75
Lama Penempatan Tugas	Kurang dari 5 tahun = 16 5 – 10 Tahun = 46 Lebih dari 10 tahun = 94
Usia	Kurang dari 25 th = 11 25 th – 50 th = 123 Lebih dari 50 th = 22
Pendidikan	SMA = 12 D1 – D3 = 21 S1 – S2 = 123
Status Pernikahan	Belum menikah = 20 Menikah = 136
Jenis Kelamin	Wanita = 53 Pria = 103

Mayoritas responden yang masuk adalah pelaksana yaitu 67,3% dan sisanya 32,69% adalah para pejabat struktural dan fungsional, dimana yang berada di homebase adalah 51,92% dan yang penempatan diluar homebase 48,08%. Lama penempatan responden paling banyak adalah diatas 10 tahun yaitu 60,26%, dan sisanya 29,49% (antara 5 – 10 tahun) dan dibawah 5 tahun sebesar 10,25%. Usia responden paling banyak antara 25 – 50 tahun, yaitu 78,85% dan sisanya kurang dari 25 tahun (7,05%) dan lebih dari 50 tahun (14,1%). Responden paling banyak berpendidikan S1 – S2 sebanyak 78,85%, sisanya berpendidikan SMA (7,69%) dan D1-D3 (13,46%). Mayoritas responden telah menikah, yaitu 87,18%, dan jenis kelamin responden terbanyak adalah laki – laki yaitu sebesar 66,03% dan sisanya perempuan sebesar 33,97%.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan berdasarkan analisis item yaitu mengkorelasikan skor setiap item dengan skor variabel (hasil penjumlahan seluruh skor item pertanyaan). Teknik korelasinya memakai Pearson Correlation, dihitung dengan menggunakan bantuan program SPSS. Item pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (Sekaran & Bougi, 2016). Dalam hal ini r tabel acuan yang digunakan sebesar 0,25. Hasil uji validitas berdasarkan perhitungan statistika ditampilkan pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2. diperoleh nilai r hitung dari semua item kuesioner variabel penelitian menunjukkan lebih besar dari nilai r tabel. Sehingga kuesioner dari variabel-variabel tersebut valid dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Rhitung	Keterangan
Perubahan	X1	0,267	Valid
Organisasi	X2	0,518	Valid
(X)	X3	0,551	Valid

Variabel	Indikator	Rhitung	Keterangan	
	X4	0,659	Valid	
	X5	0,688	Valid	
	X6	0,656	Valid	
	X7	0,649	Valid	
	X8	0,658	Valid	
	X9	0,605	Valid	
	X10	0,624	Valid	
	X11	0,616	Valid	
	X12	0,702	Valid	
	X13	0,602	Valid	
	Komitmen Organisasi (Z)	Z1.1	0,808	Valid
		Z1.2	0,808	Valid
		Z1.3	0,781	Valid
Z1.4		0,783	Valid	
Z1.5		0,913	Valid	
Z1.6		0,890	Valid	
Z1.7		0,918	Valid	
Z1.8		0,929	Valid	
Z2.1		0,809	Valid	
Z2.2		0,849	Valid	
Z2.3		0,893	Valid	
Z2.4		0,883	Valid	
Z2.5		0,547	Valid	
Z2.6		0,776	Valid	
Z2.7		0,847	Valid	
Z2.8		0,826	Valid	
Z3.1		0,251	Valid	
Z3.2		0,722	Valid	
Z3.3		0,650	Valid	
Z3.4		0,660	Valid	
Z3.5		0,671	Valid	
Z3.6	0,725	Valid		
Z3.7	0,271	Valid		
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,561	Valid	
	Y2	0,431	Valid	
	Y3	0,556	Valid	
	Y4	0,583	Valid	
	Y5	0,533	Valid	
	Y6	0,385	Valid	
	Y7	0,561	Valid	
	Y8	0,542	Valid	
	Y9	0,603	Valid	
	Y10	0,558	Valid	
	Y11	0,474	Valid	
	Y12	0,557	Valid	
	Y13	0,480	Valid	
	Y14	0,463	Valid	

Reliabilitas berarti jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu, dan semakin tinggi koefisien reliabilitas semakin reliabel jawaban yang diperoleh dari responden. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's Alpha instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Apabila nilai Cronbach's Coefficient Alpha lebih besar dari 0.6,

maka jawaban dari responden sebagai alat pengukur dinilai dinyatakan reliabel. Dari hasil Tabel 3 seluruh variable sudah reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Perubahan Organisasi	0,690	Reliable
Komitmen Afektif	0,664	Reliable
Komitmen Kontinuitas	0,944	Reliable
Komitmen Normatif	0,924	Reliable
Kinerja Pegawai	0,616	Reliable

Selanjutnya setelah seluruh indicator valid dan reliabel dilakukan analisis pemodelan regresi linier berganda. Tahap pengujian awal dilakukan pengecekan nilai koefisien determinasi untuk masing-masing persamaan regresi.

Tabel 4. Koefisien Determinasi dan Pengujian Simultan

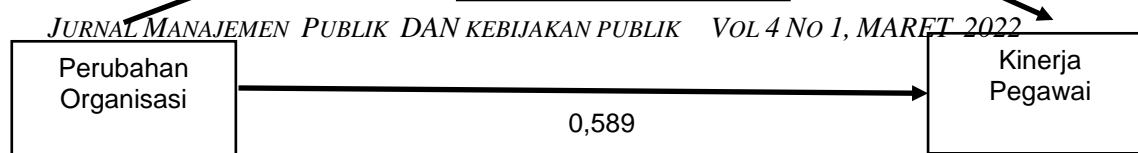
Dependen	Independen	R Square Adj	Prob F
Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi	0,152	0,000
Kinerja Pegawai	Perubahan Organisasi	0,343	0,000
Kinerja Pegawai	Komitmen Afektif		
Kinerja Pegawai	Komitmen Kontinuitas	0,271	0,000
Kinerja Pegawai	Komitmen Normatif		

Dari hasil di atas menunjukkan bahwa variabel perubahan organisasi dapat menerangkan 15,2 persen variasi Komitmen Organisasi serta 34,3 persen Kinerja Pegawai sedangkan sisanya oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis penelitian ini. Di sisi lain variabel komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normative mampu menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 27,1 persen sisanya oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model analisis penelitian ini. Berdasarkan probabilita F dengan nilai 0.000 untuk masing-masing variabel menyatakan model yang dibentuk sudah sesuai/ fit.

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

Dependen	Independen	Beta Standar	T Stat	Prob T
Komitmen Organisasi	Perubahan Organisasi	0,397	5,374	0,000
Kinerja Pegawai	Perubahan Organisasi	0,589	9,053	0,000
Kinerja Pegawai	Komitmen Afektif	0,543	6,624	0,000
Kinerja Pegawai	Komitmen Kontinuitas	0,082	1,106	0,270
Kinerja Pegawai	Komitmen Normatif	-0,098	-1,222	0,224

Berdasarkan hasil uji partial atau uji T diperoleh hasil nilai signifikansi dari masing-masing persamaan. Dikatakan pengaruh variable signifikan jika nilai probabilitas t statistik lebih kecil dari nilai signifikansi 0.05 dan bertanda positif. Maka dapat dikatakan bawah perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi dan kinerja pegawai. Komitmen Affective berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan Komitmen Continuance dan Komitmen Normatif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. 0,397 Affective, 0,543 Affective, 0,082 Continuance, -0,098 Normative



Gambar 1. Analisis Jalur Variabel Intervening

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Perubahan Organisasi dapat berpengaruh langsung ke Kinerja Pegawai dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari Perubahan Organisasi ke Komitmen Organisasi (sebagai variable intervening) kemudian ke Kinerja Pegawai. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,589 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung melalui Affective yaitu $(0,397 \times 0,543) = 0,216$, melalui Continuance yaitu $(0,397 \times 0,082) = 0,026$ serta melalui Normative yaitu $(0,397 \times -0,098) = -0,039$. Akan tetapi pengaruh tidak langsung hanya signifikan pada dimensi Komitmen Affective.

PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Perubahan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen pada Organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Fedor, dkk, (2006) dan Karanja (2015), yang juga menguji pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen pegawai. Pemimpin organisasi memperhatikan dampak atas perubahan organisasi yang berpengaruh baik terhadap tanggapan individu atas perubahan tersebut maupun kelanjutan hubungannya dengan organisasi. Perubahan organisasi yang mempengaruhi komitmen individu dapat mendorong perubahan spesifik serta komitmen yang lebih luas terhadap organisasi. Meskipun komitmen paling sering dikonseptualisasikan dalam istilah keterikatan pegawai pada seluruh organisasi mereka, hubungan positif ini dapat juga memiliki keterkaitan yang lain, seperti subunit organisasi, supervisor, atau bahkan program atau kegiatan tertentu, seperti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Pemimpin organisasi dapat melihat keterkaitan seluruh bentuk komitmen tersebut sebagai bahan pertimbangan lebih lanjut atas pendekatan yang digunakan dalam hubungannya dengan perubahan organisasi yang terjadi. Pendekatan yang dapat diterima secara baik oleh seluruh komponen pegawai dapat membantu mempersingkat

proses adaptasi atas perubahan organisasi atau masa transisi dari sebuah perubahan kebijakan dapat lebih lunak penyesuaiannya.

Penelitian menghasilkan nilai koefisien regresi yang positif sebesar 0,397 dan signifikan menunjukkan bahwa pengaruh perubahan organisasi terhadap komitmen organisasi merupakan kondisi yang riil. Semakin besar perubahan organisasi akan semakin besar pengaruhnya terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian dapat menjadi sebuah informasi bahwa perubahan organisasi di BPPK dapat diterima dan dilaksanakan oleh pegawai, tentunya merupakan hasil pendekatan yang dilakukan oleh para pemimpin di unit masing-masing. Perubahan organisasi di BPPK tentunya bertujuan untuk mewujudkan organisasi yang lebih baik sesuai dengan tuntutan perubahan serta memenuhi kebutuhan dari unit organisasi yang menjadi *stakeholder*. Kegiatan yang dilaksanakan untuk memberikan pemahaman atas perubahan organisasi dilakukan dengan berbagai cara sosialisasi baik secara langsung dengan tatap muka maupun menggunakan media. Saluran komunikasi yang dibangun merupakan langkah yang tepat dalam menerima masukan atau pertanyaan atas sebuah kebijakan, sehingga para pemimpin dapat mengetahui tanggapan pegawai terhadap sebuah kebijakan.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Affective, Continuance, dan Normative* secara bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Affective, Continuance, dan Normative* secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Akbar, dkk, (2017), dimana pengujian variabel komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normatif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT PELINDO III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.

Pada dasarnya komitmen organisasi dari para pegawai dapat menggambarkan situasi yang nyaman atau kondisi yang dapat diterima bagi pegawai dalam melaksanakan suatu kebijakan yang menjadi tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kenyamanan atau kondisi yang diterima pegawai dalam suatu organisasi mendorong peningkatan kinerja. BPPK sebagai unit yang memberikan dukungan bagi unit eselon 1 lain dalam pengembangan kapasitas pegawai, memperoleh dukungan yang baik dari seluruh jajaran pimpinan dan segenap pegawainya. Perubahan kebijakan yang terjadi dalam pengelolaan kegiatan pembelajaran dapat dilaksanakan dengan baik sehingga penyelenggaraan kegiatan tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Affective* terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Affective* memiliki pengaruh signifikan terhadap Pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Meyer dan Allen (1990) serta penelitian Nurandini dan Lataruva (2014), dengan sampel karyawan Perum Perumnas Jakarta, diperoleh hasil komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi akan memberikan kinerja yang tinggi. Komitmen *affective* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian menghasilkan pengaruh yang positif signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,543. Hal ini dapat menjadi gambaran semakin tinggi komitmen afektif akan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPPK. Komitmen afektif menunjukkan bahwa pegawai di BPPK bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dan tujuan dalam organisasi. Sebagai pegawai yang memiliki komitmen organisasi, produktifitas mereka akan meningkat dan begitu juga prestasi kerja. Sementara itu, pemimpin atau atasan harus memberikan penghargaan yang sesuai kepada bawahan ketika mereka mencapai tujuan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa para pegawai tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Continuance* terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Continuance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pegawai. Hasil ini didukung dengan penelitian oleh Akbar, dkk, (2017), dimana diperoleh hasil komitmen *continuance* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kinerja pegawai tidak dipengaruhi secara signifikan oleh komitmen *continuance* atau dengan kata lain meskipun komitmen *continuance* mengalami perubahan, hal tersebut tidak mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian menghasilkan koefisien 0.082 yang tidak signifikan. Kondisi ini dapat menjadi gambaran bahwa pekerjaan yang dilakukan pegawai BPPK tidak terpengaruh dengan organisasi lain. Hal yang mudah diambil kemungkinannya yaitu dengan diterima sebagai pegawai BPPK Kemenkeu sudah merupakan sebuah tujuan yang tidak semua orang memiliki kesempatan, sehingga belum memiliki keinginan atau terpikir untuk melihat kemungkinan lain di luar organisasi. Kegiatan yang dilaksanakan pegawai BPPK tetap dilaksanakan dengan kondisi yang ada tanpa terlalu memperhatikan apakah ada

kesempatan yang dianggap lebih baik di luar lingkungan BPPK. Keinginan para pegawai untuk tetap berada di BPPK tidak dipengaruhi oleh keadaan yang terjadi di luar organisasi, sehingga kondisi ini dapat menjadi gambaran bahwa cukup rendah tingkat persepsi pegawai atas kurangnya opsi pilihan pekerjaan lain, meskipun diikuti dengan tingginya tingkat investasi pegawai di organisasi.

Hasil Pengujian Pengaruh Komitmen *Normative* terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Komitmen *Normative* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap pegawai. Hasil ini didukung dengan penelitian oleh Sommers, et al (1998), Sapitri (2016) serta Widaharthana dan Sudrajat (2012), dimana diperoleh hasil komitmen normatif tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi karyawan untuk keluar.

Pengujian statistik menunjukkan tidak signifikannya hasil uji dengan koefisien regresi – 0,098 sehingga dapat dilihat bahwa komitmen normatif tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan pada kinerja pegawai BPPK. Hal tersebut memberikan pengertian bahwa jika pimpinan organisasi tidak mengelola perubahan dengan baik maka masih ada kemungkinan pegawai tidak melaksanakan tugas dengan penuh komitmen kepada organisasi, meskipun sangat kecil kemungkinannya. Salah satu hal yang dapat meminimalisir keinginan melakukan tugas dengan kurang optimal dari pegawai adalah karena memiliki persepsi *job insecurity* yang rendah yaitu sudah merasa bahwa organisasi BPPK adalah tempat yang baik, tidak mengalami gangguan secara psikologis serta kendala teknis yang kecil dalam bekerja. Sehingga pegawai berusaha untuk mewujudkan kinerja sesuai harapannya. Jika seorang individu yang merasa bahwa pekerjaannya tidak aman ada kemungkinan akan melakukan tugas seadanya atau bahkan berusaha mencari pekerjaan lain.

Hasil Pengujian Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan analisis terhadap hasil temuan penelitian diketahui bahwa Perubahan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Osunsan, dkk, (2019), dimana mereka melakukan penelitian pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada beberapa bank swasta di Burundi. Hasil penelitian diperoleh bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian memberikan rekomendasi yaitu pimpinan atau manajemen secara periodik menyesuaikan proses bisnis sesuai dengan dinamika kebutuhan pelanggan. Perubahan

tersebut juga memperhatikan kebutuhan dari para pegawai agar dapat menyesuaikan dengan perubahan kebijakan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

BPPK merupakan organisasi yang memiliki dinamika organisasi yang cukup besar pengaruhnya terhadap capaian kinerja seluruh pegawainya. Perubahan dari sisi struktur organisasi yaitu penyesuaian jabatan struktural dengan memberikan kesempatan untuk menjadi pejabat fungsional merupakan kebijakan yang cukup mempengaruhi tata kelola pelaksanaan tugas organisasi. Bagi jabatan fungsional yang berhubungan langsung dengan kegiatan peningkatan kapasitas pegawai Kemenkeu, terjadi beberapa perubahan antara lain mekanisme penyelenggaraan pelatihan. Kondisi tersebut tentu memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja seluruh pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan perubahan organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien 0,589. Berdasarkan hasil tersebut dapat menjadi sebuah gambaran bahwa 58,9 persen perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bagi para pemimpin tentunya menjadi perhatian serta bahan pertimbangan untuk mengelola perubahan organisasi dengan pendekatan yang sesuai baik dari sisi organisasi maupun kepada seluruh pegawai sebagai bagian terpenting dalam sebuah organisasi (Youssef, 2000). Pengelolaan perubahan organisasi yang kurang tepat dapat menimbulkan dampak yang cukup besar dari sisi kinerja sehingga dapat berubah menjadi permasalahan yang justru merugikan organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Uraian hasil penelitian dalam bab sebelumnya menunjukkan bahwa variabel Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap variabel Kinerja Pegawai dengan variable intervening Komitmen Organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Komitmen *Affective*, *Continuance*, dan *Normative* secara bersama-sama berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai secara simultan pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Komitmen *Affective* berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Komitmen *Continuance* dan Komitmen *Normative* belum berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan.

Saran

Berdasarkan simpulan-simpulan yang diambil, halmana membuktikan pengaruh-pengaruh positif antar variabel-variabel sebagaimana tersebut di atas, maka kami mengemukakan saran:

1. Ketika terjadi perubahan organisasi maka hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan atas metode implementasi kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi, yaitu:
 - a) Perubahan organisasi di BPPK dapat diterima dan dilaksanakan oleh pegawai, tentunya merupakan hasil pendekatan yang dilakukan oleh para pemimpin di unit masing-masing, kegiatan yang dilaksanakan untuk memberikan pemahaman atas perubahan organisasi dilakukan dengan berbagai cara sosialisasi baik secara langsung dengan tatap muka maupun menggunakan media.
 - b) Kenyamanan atau kondisi yang diterima pegawai dalam suatu organisasi mendorong peningkatan kinerja. BPPK sebagai unit yang memberikan dukungan bagi unit eselon 1 lain dalam pengembangan kapasitas pegawai, memperoleh dukungan yang baik dari seluruh jajaran pimpinan dan segenap pegawainya.
 - c) Komitmen afektif menunjukkan bahwa pegawai di BPPK bersedia untuk tinggal dan mengabdikan diri untuk mencapai tujuan pekerjaan karena mereka memiliki nilai yang sama dan tujuan dalam organisasi.
 - d) Bagi para pemimpin tentunya menjadi perhatian serta bahan pertimbangan untuk mengelola perubahan organisasi dengan pendekatan yang sesuai baik dari sisi organisasi maupun kepada seluruh pegawai sebagai bagian terpenting dalam sebuah organisasi.
2. Sebagai pengetahuan teoritis dan praktis tentang pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening..

DAFTAR RUJUKAN

- Akbar, A., Al Musadieg, M dan Mukzam, M.D. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya), Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Basuki, A.T. (2017). Variabel Intervening dalam Regresi: Bahan Ajar Regresi. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Fedor, D.B., Caldwell, S, & Herold, D.M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation, *Personnel Psychology*, 59, 1-29, Blackwell Publishing, Inc.
- Karanja, A. W. (2015). Organizational Change and Employee Performance: A Case On The Postal Corporation Of Kenya. *Change*, 7(11).
- McShane, Steven L., & Glinow, Mary Ann Von. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18, The British Psychological Society

- Nurandini, A. dan Lataruva, E. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta), Universitas Diponegoro, Jurnal Studi Manajemen & Organisasi 11 (2014) Juni 78 – 91
- Osunsan, dkk. (2019). Effect Of Organizational Change on Employee Performance among Selected Commercial Banks in Bujumbura, Burundi, East African Scholars Journal of Economics, Business and Management, Vol-2, Issued-4.
- Rahman, Md. Sahidur & Karan, Rana. (2011). Relationship between Organizational Commitment and Job Performance and the Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, The Chittagong University Journal of Business Administration, Vol. 26, 2011, pp. 325-350
- Sapitri, R., (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Arae Pekanbaru, Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Riau Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis FISIP Universitas Riau
- Sekaran & Bougi. (2016). *Research Methods for Business: A skill Building Approach* (7th Ed.). New York: John Wiley & Sons
- Sommers, Mark John, & Birnbaum, Dee. (1998) Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts, Journal of Organizational Behavior. 19, 621-634
- Sugiyono, (2007). Metodologi Penelitian Bisnis, PT. Gramedia, Jakarta
- Sunarto. (2005). *Manajemen Karyawan*. Yogyakarta: AMU
- Widharthana, IPE. & Sudrajat. (2012). Pengaruh Komitmen terhadap Perubahan Intensi Keluar. Jurnal Organisasi dan Manajemen. Vol 8. No 1. 50-66
- Youssef, D.A. (2000). Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change, Human Relations, Vol. 52 (4), 513-537